

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ; YÖNELİM,
FELSEFE VE UYGULAMALAR BAKIMINDAN
KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Beril BAYKAL

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT

ANKARA–2007

ONAY

Beril BAYKAL tarafından hazırlanan “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe Ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme” başlıklı bu çalışma, 25.12.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı (Başkan)
PROF. DR. Birol BUMİN

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı
DOÇ. DR. Nurettin PARILTI

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı
YRD. DOÇ. DR. Bülent BAYAT

ÖNSÖZ

Günümüz değişen ve hızla küreselleşen dünyasında insan kaynağı örgütler için başarının, rekabet gücünün ve gelişimin en önemli unsuru haline gelmiş ve değer yaratma özelliği ile diğer üretim faktörlerinden ayrılmıştır. Bu nedenle günümüzde insan kaynağı rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru olarak görülür ve örgütler için bir maliyet unsuru değil, sürekli geliştirilmesi gereken ve geleceğe dönük yatırım olarak değerlendirilir. Değişen dünyayı, teknolojiyi yaratan ve bu teknolojiyi değişen dünya koşullarında geliştiren insan; bunun yanında örgütleri oluşturup, amaçları belirler ve bu amaçlara hangi yöntem ve yollarla ulaşılacağını da belirler. Örgüt üretiminin tüketicisi/müşterisi de insandır; bu sebeple örgütler “insan odaklı” olmak zorundadır. Bu anlayış çerçevesinde insan kaynağı örgütlerin hem amacı ve hem de bu amaca ulaşmak için bir aracıdır. Küreselleşen dünyada rekabetçi üstünlük sağlayabilmek amacıyla hareket eden örgütler, insan kaynağından etkili şekilde yararlanmak, ihtiyaç duyulduğunda bu kaynağa sahip olmak ve insan kaynağını geliştirmek ister. Bunu sağlamak için de örgütler insan kaynakları ile ilgili politikalar oluşturulmalı, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi de bu faaliyetleri içeren bir disiplin olarak karşımıza çıkar.

Bu çerçevede düşünülmesi gereken bazı gerçekler mevcuttur. İnsan kaynakları yönetiminin felsefesi nedir? İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendiren unsurlar nelerdir? Hizmet ilkeleri ve işleyiş biçimi açısından insan kaynakları yönetiminin genel yapısı nedir? Bu soruların cevapları bu disiplin alanının felsefesini oluşturmakta ve bu cevaplar ülkeden ülkeye değişmektedir. Her ülkenin insan kaynakları yönetimi politikaları/uygulamaları farklıdır. Toplumların tarihi, ekonomisi, sosyo-kültürel yapısı, siyasi duruşunun farklılaşmasıyla ülkelerin sistem içindeki uygulamaları da farklılaşmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi anlayışı ve uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Bu tezin hazırlanmasındaki ana amaç insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları açısından ülkeler arasındaki farklılaşmaları belirlemektir. Tez çalışmam bir literatür taramasıdır; ancak ülkemiz literatüründe uluslararası insan kaynakları yönetimi ile ilgili kaynakların yetersiz olması nedeniyle kaynak bulmada güçlük çekilmiştir. Bu nedenle kaynakların büyük çoğunluğu İngilizce makale ve kitaplardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bakımından öneme sahip ülkelerin seçildiği bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmamın birinci bölümü insan kaynakları yönetimi kavramından, ikinci bölümü insan kaynakları yönetimi modellerinden, üçüncü bölümü seçilmiş ülkelerin ekonomik durumundan, kültürel değerlerinden, iş sisteminden ve insan kaynakları uygulamalarından oluşmaktadır. Son olarak üçüncü bölümün sonunda sonuç ve değerlendirmeler bulunmaktadır.

Tez çalışmamda bana her konuda destek olan aileme, beni yönlendiren ve bana destek olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT'a teşekkür ederim.

Ankara, 2007

Beril BAYKAL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR CETVELİ.....	vii
TABLolar CETVELİ.....	viii
ŞEKİLLER CETVELİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	5
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI.....	10
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN AMAÇLARI VE FAALİYETLERİ..	12

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

1. UYGULANİŞ BİÇİMLERİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ	
1.1 Soft/İlımlı/Normatif ve Kuralcı Olmayan Model.....	18
1.2 Hard/Normatif/Kuralcı Model.....	19
2. ENDÜSTRİ BÖLGELERİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN YÖNETİM MODELLERİ	
2.1 Amerikan Yönetim Modeli.....	21
2.2 Anglo-Sakson Yönetim Modeli.....	22
2.3 Japon Yönetim Modeli.....	22
2.4 Alman Yönetim Modeli.....	24
2.5 Latin Yönetim Modeli.....	24

3. GELİŞTİREN YAZARLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

3.1	Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli.....	25
3.2	Harward Modeli.....	26
3.3	Guest Modeli.....	27
3.4	Warwick Modeli.....	29
3.5	Storey Modeli.....	31
3.6	Harvey ve Bowin'in Başarı Sistemi Modeli.....	33
3.7	5-P Modeli.....	34
3.8	Armstrong Modeli.....	35
3.9	Werther ve Davis Modeli.....	35
3.10	DeCenzo ve Robbins Modeli.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜLKELER BAZINDA ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. ANGLO-AMERİKAN VE ANGLO-SAKSON ÜLKELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1	Amerika Birleşik Devletleri.....	38
1.1.1	Amerikan Kültürü ve İş Sistemi.....	40
1.1.2	Amerika'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	43
1.2	Avustralya.....	57
1.2.1	Avustralya Kültürü ve İş Sistemi.....	57
1.2.2	Avustralya'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	58
1.3	İngiltere.....	65
1.3.1	İngiliz Kültürü ve İş Sistemi.....	66
1.3.2	İngiltere'de İnsan Kaynakları Yönetimi.....	68

2. BAĞIMSIZ ÜLKE GRUPLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1	Japonya.....	77
2.1.1	Japon Kültürü ve İş Sistemi.....	79
2.1.2	Japonya'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	81

2.2	Güney Kore.....	94
2.2.1	Güney Kore Kültürü ve İş Sistemi.....	96
2.2.2	Güney Kore'de İnsan Kaynakları Yönetimi.....	98
2.3	Rusya.....	106
2.3.1	Rus Kültürü ve İş Sistemi.....	108
2.3.2	Rusya'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	109
3.	ÇİN HALK CUMHURİYETİ SİSTEMİNDEKİ ÜLKELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
3.1	Çin Halk Cumhuriyeti.....	114
3.1.1	Çin Kültürü ve İş Sistemi.....	116
3.1.2	Çin'de İnsan Kaynakları Yönetimi.....	118
3.2	Singapur.....	131
3.2.1	Singapur Kültürü ve İş Sistemi.....	132
3.2.2	Singapur'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	133
3.3	Hong Kong.....	141
3.3.1	Hong Kong Kültürü ve İş Sistemi.....	142
3.3.2	Hong Kong'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	143
4.	AVRUPA ÜLKELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
4.1	Almanya.....	147
4.1.1	Alman Kültürü ve İş Sistemi.....	149
4.1.2	Almanya'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	152
4.2	Fransa.....	159
4.2.1	Fransız Kültürü ve İş Sistemi.....	160
4.2.2	Fransa'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	163
5.	GÜNEYDOĞU ASYA ÜLKELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
5.1	Filipinler.....	172
5.1.1	Filipin Kültürü ve İş Sistemi.....	174
5.1.2	Filipinler'de İnsan Kaynakları Yönetimi.....	176
5.2	Malezya.....	184

5.2.1	Malezya Kùltürü ve İş Sistemi.....	186
5.2.2	Malezya'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	187
5.3	Hindistan.....	191
5.3.1	Hint Kùltürü ve İş Sistemi.....	192
5.3.2	Hindistan'da İnsan Kaynakları Yönetimi.....	194
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....		200
KAYNAKÇA.....		208
ÖZET.....		224
ABSTRACT (İngilizce Özet).....		226

KISALTMALAR CETVELİ

AB	: Avrupa Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AMA	: American Management Association
ARGE	: Araştırma Geliştirme
Bkz	: Bakınız
CAF	: Caisse D'allocations Familiales/Ev Yardım Bürosu
CAP	: Certificat D'Aptitude Professionella/Meslek Yetenek Sertifikası
CEO	: Chief Executive Officer
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
ESOP	: Employee Stock Ownership Plans
HR	: Human Resources
HRM	: Human Resource Management
İK	: İnsan Kaynağı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: International Labour Organization
IMF	: International Monetary Foundation
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MBA	: Management Business Administration
OECD	: Organisation For Economic Cooperation and Development
PY	: Personel Yönetimi
SHRM	: Society of Human Resource Management
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 1	İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi.....	13
Tablo 2	Soft ve Hard Model Karşılaştırması.....	20
Tablo 3	Guest Modelinde Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yönelimlerinin Karşılaştırılması.....	28
Tablo 4	Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Tablosu.....	29
Tablo 5	Storey'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	32
Tablo 6	Japon İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler.....	91
Tablo 7	Güney Kore'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel ve Modern Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	102
Tablo 8	Reformlardan Önce ve Sonra Çin Sistemi.....	127
Tablo 9	Batı ve Çin Özellikli İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki Farklar.....	130
Tablo 10	Krizden Önce ve Sonra İhracat ve İthalat Modelindeki İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	178
Tablo 11	Tripart Yapının Bileşenlerinin Uygulamaları.....	179
Tablo 12	Geleneksel ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi.....	190

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1	Fombrun, Tichy ve Devana Modeli.....	26
Şekil 2	Harward Modeli.....	27
Şekil 3	Warwick'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	30
Şekil 4	İnsan Kaynakları Yönetiminin 5-P Modeli.....	34
Şekil 5	Amerikan Tarzı İnsan Kaynakları Yönetimi Bileşenleri.....	44
Şekil 6	Japon Yönetim Paradigması.....	82
Şekil 7	Çin Özellikli İnsan Kaynakları Yönetimi.....	127

GİRİŞ

1980'li yılların ortasında ortaya çıkan küreselleşme olgusu, tüm dünyayı etkisi altına alan bir olgudur. Küreselleşme sürecini; politik, ekonomik, kültürel ve sosyal ulusal sınırların ortadan kalktığı bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bu süreçte dünya ticaretinden daha fazla pay alabilmek için yeni pazarlar oluşturulmuş, ürün çeşitliliği, kalitesi ve üretim verimliliği artmıştır. Bunun yanında çok uluslu örgütler ve uluslararası örgütlerin sayısı artmış ve bu artışla birlikte, örgütler arası rekabet de artarak devam etmiştir. Günümüzde de bu rekabet devam etmektedir. Yaşanan bu süreci, sürekli değişim içinde olan dinamik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Dünyada son 20 yıl içinde yaşanan küreselleşme, bununla beraber rekabete dayanan piyasa ekonomisinin hakimiyeti ve 1990'lı yıllarda teknoloji alanında ortaya çıkan uluslararası rekabet dünya ekonomisinde önemli değişimlere neden olan gelişmelerdir. Küreselleşme süreci ile tek pazar haline gelen dünyamızda sosyal, kültürel, politik ve ekonomik değerler değişmeye başlamış ve küreselleşme olgusu sonucu değişen bu değerler talepler ve beklentilerin de değişmesine neden olmuştur. 1980 sonrası yaşanan küreselleşme sürecinde uluslararası rekabet artmış, verimlilik, kalite ve ekonomik etkinlik önem kazanmıştır. Hizmet sektörü yoğunlaşmış ve ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu işgücü ağırlıklı imalat sanayinin yerini bilgi teknolojileri ve ekonomisini almıştır. Bunun yanında bilgi ekonomilerine ve bilgi toplumuna geçişin istihdam yapısını ve işgücü yapısını değiştirmesi dünya örgütlerini yeniden yapılanma sürecine itmiştir. Zira; artık örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetleri kendi ulusal pazarlarında satmaları yeterli olmadığı için dünya ölçeğinde çeşitli bölgelerde, çeşitli ürünleri, çeşitli insan kaynaklarını kullanarak üretebilmek stratejik açıdan önemli hale gelmiştir.

Değişim sürecinin artan hızı ve yeni biçimi toplumlar üzerinde derin etkiler oluşturur. Yaşanan bu değişimin etkisi her ülkede kendini farklı

gösterse de; ülkeler küresel ekonomiden en fazla payı alabilmek için rekabet eder. Örgütler de bu değişimden etkilendiği için bu küresel rekabet, örgütleri daha iyi olmaya zorlar ve yeniden yapılanma sürecini zorunlu kılar.

Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla örgütlenmeleri ile ilgili değişimler yapmaları değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, süreç yenileme, doğru ölçüye gelme gibi yeniden yapılanma kavramları ile ifade edilir. Bilgi ve teknolojideki gelişmelerin örgütlerin çevresini değişikliğe uğratması nedeniyle yeniden yapılanma süreci kaçınılmaz hale gelmiştir. Değişen ve gelişen pazarlara ayak uydurabilmek, hayatta kalabilmek için örgütteki her bir birimin yenilenmesi gereklidir.

Yeniden yapılanma sürecinde amaç rekabeti yakalayacak yeni bir örgüt yapısı yaratmak ve stratejik düşünmek olduğu için, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı önem kazanmıştır. Yaşanan gelişmeler ile insan unsurunun öneminin artması ve insan unsuru ile işbirliğinin öneminin anlaşılması nedeniyle insanı yönetme anlayışının da önemi artmıştır. Küresel ekonomide ve bilgi ekonomisinde örgütler için başarının, rekabet gücünün ve gelişiminin en önemli unsuru haline gelen insan kaynağı değer yaratan rolü ile öne çıkar. Diğer üretim faktörlerinden değer yaratma özelliği ile ayrılan insan kaynağı; günümüzde örgütler için bir maliyet unsuru değil, sürekli geliştirilmesi gereken ve geleceğe dönük bir yatırım olarak değerlendirilir ve rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru olarak görülür. Küresel ölçekte insan kaynağından en etkili ve verimli şekilde yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin örgütlerin tek amacı haline gelmesi ile “İnsan Kaynakları Yönetimi” adı altında yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmak, ihtiyaç duyulduğunda bu kaynağa sahip olmak, insanı geliştirmek ile ilgili politikalar oluşturan, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Ancak; insan kaynakları yönetimine farklı bakış açıları mevcuttur ve bu bakış açıları farklı insan kaynakları modelleri yaratmıştır. Bunlardan bazıları insan kaynakları

yönetiminin “kaynak” yönü üzerinde dururken, bazıları “insan” yönü üzerinde durur; ya da bazı modeller devlet müdahalesini öngörürken, bazı modeller devlet müdahalesini reddeder. Ayrıca modeller endüstri bölgelerindeki yönetim modellerine göre şekillendiği gibi, modeli geliştiren yazarlara göre de şekillenebilir.

İnsan kaynaklarını yönetmek için hem örgütteki iç çevrenin hem de dış çevrenin etkisinin iyi anlaşılması gerekir. İş/örgüt kültürü iç çevre örneği iken; piyasa özellikleri, ekonomik özellikler ve sosyo-kültürel özellikler gibi özellikler ise dış çevreye örnek teşkil eder. Bütün bu değişkenler örgütlerin insan kaynakları felsefesini, politikalarını ve uygulamalarını etkileyen değişkenlerdir.

Bunun yanında yaşanan gelişmelerin ve değişimlerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi nedeniyle her ülkenin değişim ve gelişim politikaları farklılaşır. Ülkelerin tarihleri, kültürleri, ekonomileri, politik geçmişleri; ülkelerin küreselleşmeye, yeniden yapılanma sürecine ve bu sebeple yönetime ve insan kaynakları yönetimine bakışını değiştiren faktörlerdir. A.B.D. ve uygulamaların benzer olması bakımından Avustralya’yı Anglo-Amerikan model olarak incelemek mümkündür. Bu benzeştirmede ülkelerin kültürünün benzer olması ve uygulamalarının benzer olması etkindir. Japonya, Çin, Güney Kore gibi Asya ülkelerini Asya başlığı altında inceleyebileceğimiz gibi; Japonya, Çin ve Güney Kore’yi bağımsız ülke grupları olarak, Hong Kong ve Singapur’u Çin sistemini model almış ülkeler olarak incelemek mümkündür. Ancak bu ülkelerin sahip olduğu Asya değerleri ortak olduğu için insan kaynakları yönetimi uygulamaları benzerlik gösterir. Rusya ise bağımsız ülke grubu olmasına ve Asya’da olmasına karşılık Asya ülkeleri ile benzeşme göstermez. Uzun zaman Sovyet model ile merkezi olarak idare edilen ülke, bu modelin etkisinden kurtulma çabası içindedir. Ülke, Batılı uygulamalarla benzeşme gösterse de dönüşümü tam gerçekleştirememiştir. Bunun yanında Avrupa’yı Almanya, Fransa ve İngiltere olarak bir bütün olarak ele alabileceğimiz gibi; İngiltere’yi (Anglo-Sakson olmasına rağmen) insan

kaynakları yönetimi uygulamaları bakımından A.B.D.'ye de benzeştirmek mümkündür. Almanya ve Fransa ise kendi kültürel, yasal ve ekonomik özelliklerine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendirir. Avrupa ülkeleri (İngiltere hariç) insan kaynakları yönetiminde yasal düzenlemelerin en yoğun olduğu ülkelerdir. İngiltere ise Anglo-Sakson kültür ve yönetim nedeniyle, yasal düzenlemelerin az olduğu ve bireysel uygulamaların yoğun olduğu bir ülkedir. Son olarak Güneydoğu Asya ülkelerini; yani Filipinler, Malezya ve Hindistan'ı bir grupta toplamak mümkündür. Bu ülkelerde Asya değerleri etkili olduğu gibi, yabancı yatırımlar nedeniyle Batı değerleri de etkili olmaktadır. Bu ülkelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları Asya uygulamaları ve Batı uygulamalarının bir karışımı şeklinde ortaya çıkar.

Bu doğrultuda tez çalışmam bir literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiş olup; çalışmanın ilk bölümünde öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramı ile ilgili bilgiler verilecektir. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, insan kaynakları yönetimi tanımı ve insan kaynakları yönetiminin amaç ve faaliyetleri anlatılacaktır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi modelleri üzerinde durulacaktır. Bu bölümde modeller uygulanış biçimlerine, endüstri bölgelerindeki yönetim modellerine ve modeli geliştiren yazarlara göre bölümlere ayrılacak ve incelenecektir. Son olarak üçüncü bölümde ise uluslararası farklılaşmalar ve insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan değişik uygulamaların değerlendirilmesinde öneme sahip seçili ülkelerin (A.B.D., Avustralya, İngiltere, Japonya, Güney Kore, Rusya, Çin, Singapur, Hong Kong, Almanya, Fransa, Filipinler, Malezya ve Hindistan) ekonomik ve politik geçmişlerine genel bir değerlendirme yapılacak, daha sonra ülkelerin kültürüne ve iş sistemine göre insan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları incelenecektir. Son olarak sonuç ve değerlendirme bölümünde ülkeler ve ülkelerin insan kaynakları uygulamaları karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Zira bu tezin hazırlanmasındaki ana amaç insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları açısından ülkeler arasındaki farklılaşmaları belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde küreselleşen dünyada insan kaynağı ve insan kaynağının yönetimi önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Tez çalışmasının bu ilk bölümünde insan kaynağının öneminin artmasının nedenleri, insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyetleri incelenecektir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

İnsan kaynakları yönetimi esas olarak 1980'li yıllarda kendini gösteren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Ancak ortaya çıkmasına neden olan olayları yönetim biliminin gelişimi ve insana yönelik yaklaşımlara paralellliği nedeniyle daha eskilere götürmek mümkündür. Ortak amaç için birleşmiş ve örgütlenmiş insan grupları olduğu sürece insan kaynakları yönetimi de kaçınılmaz hale gelmiştir. Yüzyıllar öncesinde bile örgütlerin yönetiminden sorumlu olan bireyler, sistematik olmasa dahi; eğitim, motivasyon, ödüllendirme gibi işlevleri yerine getirme durumu ile karşı karşıya kalmışlardır. Zaman ilerledikçe de, bu insan kaynakları işlevlerinin başarılmasına ve iyileştirilmesine duyulan ihtiyaç artarak devam etmiş; bu gelişim ve iyileşme de yavaş yavaş kendini göstermiştir (Bingöl, 1998: 9–10).

İlk olarak James Watt'ın Buhar makinesini bulmasıyla başlayan, üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerini önemli ölçüde değiştiren ve toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel yapılarında değişimlere yol açan Sanayi Devrimi (1785); mal ve sermaye birikiminde artışa neden olduğu gibi, iş ve ticareti de hızlandırmıştır. Bu gelişme sürecinde fabrikalaşmanın yanında sosyal bir sefalet ortaya çıkmıştır. Örgüt sahiplerinin durumu gitgide iyiye giderken, vatandaşların ve çalışanların durumu giderek kötüleşmiştir.

Daha sonraları ortaya çıkan dalgalanmaların yarattığı işsizlik; istihdam güvenliğini ve gelir güvenliğini zedelemiş ve çalışanlar satılan ve satın alınan mallar olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda ilk çağlardaki kölelere, orta çağlardaki serflere nazaran kişisel özgürlüğü olan yeni bir işçi sınıfı doğmuştur. Bu süreçte çalışanları koruyacak devlet müdahalesi de bulunmamaktadır. İşçi hareketleri de bu kötüleşen koşullara karşı kendilerini korumak ve hayattaki şanslarını iyileştirmek amacıyla başlamıştır. Bu hareket yaygınlaştıkça grev ve şiddet olayları artmış; işverenler bu duruma karşı çıkmıştır. Bu nedenle devlet müdahale etmek durumunda kalmış ve çalışanlara grev, toplu pazarlık hakkı tanımıştır. Bu durum klasik personel sisteminin oluşmasını ve gelişmesini sağlamıştır (Bingöl, 1998: 10) .

İnsan kaynaklarının gelişimi açısından önemli diğer bir gelişme de Bilimsel Yönetim Hareketidir. Sanayi Devrimi sonrası işverenlerin çalışanlar üzerinde mutlak kontrol sağlamak amacıyla güç kullanma, cezalandırma ve parasal ödüller kullanmaya başlamaları bilimsel yönetimi de beraberinde getirmiştir. Bu dönemde iş ve üretim artışının önemli olması nedeniyle insan faktörü ikinci plandadır. Ancak bu bilimsel yönetim hareketi ilk olarak personel yönetimi; özellikle istihdam, yerleştirme, testler, ücret ve başarı değerlemesi konularında bir dönüm noktası olarak karşımıza çıkan bir yönetim hareketidir (Bingöl, 1998: 11).

Taylor (1911) tarafından ortaya atılan ve insan yönetiminde kontrolü öngören bu bilimsel yönetim hareketini, Birinci Dünya Savaşı'nda ortaya çıkan gelişmeler izlemiştir. Birinci Dünya Savaşı'nın yaşanması (1914–1918) endüstriyel refahın sağlanması çalışmalarına hız vermiştir. Savaş nedeniyle çalışma yaşamından nitelikli/vasıflı çalışanların çekilmesi ile ortaya çıkan durum, kadın çalışanların büyük ölçüde çalışma yaşamına katılımı ile telafi edilmeye çalışılmıştır. İstihdam konusunda yaşanan bu olumsuz gelişmeler ile emek daha önce olduğundan önemli hale gelmiştir. İngiltere'de verimlilik ve kapasite artırımı konusunda savaş esnasında devam eden çalışmalar, daha iyi ekipman/donanım, daha iyi yönetim ve daha iyi işyeri

organizasyonlarının gerekliliğini ortaya koymasının yanısıra endüstri ilişkileri konusundaki anlayışı da değiştirmiştir. Çalışma düzeninin, ücretlendirmenin ve sistematik yönetim anlayışının önemli hale gelmesiyle personel yönetimi bölümlerine ihtiyaç duyulmuş ve personel yönetimi bölümleri daha fazla önem kazanmıştır (Bingöl, 1998: 11; Bayat, 2003: 154–156).

1920'li yıllarda A.B.D.'de Taylor ile başlayan ve insanı makine-varlık olarak gören klasik/bilimsel yönetim anlayışı (X Teorisi), 1930'larda yerini beşeri ilişkilerin hakim olduğu (Y Teorisi) insancıl bir görüşe bırakmıştır. Yönetimde insan ilişkilerinin ortaya çıkması Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları ile gerçekleşmiştir. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu; çevresindeki kişilerle ilişkide bulunduğunu savunan bu ekol, endüstriyel refahı ortaya çıkaran bir gelişmedir. X Teorisine göre tembel, sorumluluk almayı sevmeyen, yönetilmeyi isteyen ekonomik varlık olan insan; Y Teorisine göre sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Savaş sonrası bu dönemde personel yönetimi gelişimi hızlanmıştır. Bu dönemde örgütler sosyal sistemler olarak değerlendirilir; moral ve verimliliğin geliştirilmesinde insan ilişkilerine daha çok önem verilmeye başlanır. Kısaca işten çok insan önem kazanmaya başlar (Aytürk, 1990: 21–20; McGregor, 1992: 368–375; Fındıkçı, 2002: 6–10; Bayat, 2003: 156–158).

Savaş arası yıllar yüksek düzeyde işsizliğin ortaya çıktığı ekonomik depresyon yıllarıdır. 1920 ve 1930'larda çalışma ilişkilerine ve örgüt yapılarına damga vuran üç gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmeler rasyonalizasyon, Taylorizm ve insan ilişkileri akımıdır (Bayat, 2003: 155–156).

1940'lı yıllarda ise personel bölümleri resmi olarak örgütlerin bir parçasıdır; ancak yaptıkları iş sadece kayıt tutmaktan ibarettir. Ancak İkinci Dünya Savaşı sırasında savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığı ile başa çıkmak ve çalışan verimini yükseltmek için bazı örgütler endüstriyel psikoloji alanında araştırma ve uygulamalar yapmaya başlamıştır. Bu uygulamalar ile personel bölümlerinin görevlerine yeni çalışanları kazanmak ve mevcut

Çalışanların örgütte kalmasını sağlamak eklenmiştir (Argon ve Eren, 2004: 20). Savaş sonrası dönemde personel yönetimi alanının gelişimi hızlanmış ve Ortodoks nitelik kazanmaya başlamıştır. nceki adı alışma Yönetimi Enstitüsü olan kurumun adı Personel Yönetimi Enstitüsü olarak değiştirilmiştir (Bayat, 2003: 157).

1960 ve 1970’li yıllarda çıkarılan yasalar ile de personel fonksiyonunun önemi daha da artmıştır (Argon ve Eren, 2004: 20). Bu yıllarda personel yönetimi ile ilgili yasalar çıkarılmıştır. Bu yasalarda bazıları şu şekildedir: Contract of Employment Act (1963), Redundancy Payments Act (1965), Equal Pay Act (1970), The Sex Discrimination Act (1975), Employment Protection Act (1975). Bu dönemin ana konusu çalışma hayatında cinsel eşitlik ve standartların sağlanmasıdır (Bayat, 2003: 159).

Ancak bütün bu gelişmeler yetersiz kalmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde stratejik planlama ve insan yönetiminin g yönleri arasındaki uyumun ana konularını oluşturduğu yaklaşımların, mükemmel işin ve başarının ardında örgüt kültürünün yattığını ve bu kültürün de tamamlayıcı parçasının ve yaratıcısının insan kaynağı olduğu düşüncesi ile insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci başlamıştır (Argon ve Eren, 2004: 22). Ayrıca yine bu yıllarda başta Batılı büyük ekonomiler olmak üzere tüm Batılı ekonomiler Japon ekonomik büyümesi tehdidi altındadır. Bu tehdit karşısında başta Amerika ve İngiltere olmak üzere ülkeler sanayilerine yeni bir perspektif kazandırmıştır. Bu köklü sanayilerde ortaya çıkan değişim “Japanization/Japonlaşma” olarak adlandırılır. Bu Japon modelinin beş temel unsuru bulunur (Selamoğlu, 1998: 64–65) :

- İşgücünün bedensel kullanımından zihinsel kullanımına geçiş
- Bireysel bilgi ve yeteneklerin kullanımı yerine grup zekası ve bilgisinin kullanılması
- Teknolojik yeniliklerin kullanımı
- Örgütsel gelişmenin önem kazanması
- AR-GE ve üretim arasındaki kopukluğun giderilmesi

İkinci Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan Japon yönetim modeli insan kaynakları yönetimi temelli bir yaklaşımdır ve üç ana ilke üzerinde yapılandırılmıştır. Bu ilkeler şu şekildedir (Bayat, 2003: 162):

- Bilgi akışına verilen önem
- Karar verme süreçlerinde aşağıdan yukarıya doğru bir yapılanma
- Yönetimsel işlerin alt kademelerdeki yöneticiler arasında paylaştırılması

Japonlaşma adı verilen bu gelişme neticesinde iki güçlü ekonomide (A.B.D. ve İngiltere) ortaya çıkan yapısal dönüşüm “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı ile açıklanır. Teknolojik değişimler, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş ve benzeri gelişmeler insan ögesinin önemini artırır ve günümüzde insan artık psiko-sosyal bir varlık olarak algılanır. Başarının önce insanı kazanmakla elde edilmesi nedeniyle insanı önemli kabul etmek, ona güvenmek ve değer vermek, takdir etmek başarıya giden yolda önemi adımlardır. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte de; insan kaynağına ilgi oldukça artmış ve insan merkezli yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi kavramı önem kazanmıştır.

Kısaca insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran ve önemini arttıran gelişmeleri özetleyecek olursak (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 57; Argon ve Eren, 2004: 22):

- Hızlı değişim
- Temel iş koşulları ile ilgili belirsizliğin yüksek düzeyde olması
- Artan maliyetler
- Hızlı teknolojik değişim
- Demografik değişimler
- Yüksek eğitilmiş işgücü arzının daha sınırlı hale gelmesi
- Hükümet yasa ve düzenlemelerin hızla değişmesi
- Artan küreselleşme/artan uluslararası rekabet
- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde insan kaynakları kavramı örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan birisi olan insan kaynağını ifade eder. Bu kavram hem örgüt bünyesinde bulunan işgücünü, hem de örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü kapsar. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise İngilizce “Human Resource Management” karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır (Argon ve Eren, 2004: 14).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların rekabet ortamında bazı avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının hem verimlilik hem de hakçalık hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticiler ile işbirliği halinde çalışmaları gerektiği fikrini içerir (Ergin, 2002: 16).

İnsan kaynakları yönetimi geniş anlamda örgütün en değerli kaynağı olan, örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Buna göre; örgütteki insanları dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte bulunan her insanın kendini yönetmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşım olma özelliğini taşır (Argon ve Eren, 2004: 15).

Günümüz değişen ve hızla küreselleşen dünyasında insan kaynağı örgütte başlıca kaynak ve başarının, rekabet gücünün ve gelişiminin en önemli unsuru olduğu için insan kaynağının rasyonel kullanımı gereklidir. Bu görüşü vurgulayan en önemli kavram insan kaynakları yönetimi kavramıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli düzenlemelerin tümünü kapsar (Argon ve Eren, 2004: 15).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımların anlaşılması açısından bazı kavramlar da önemlidir. Bu kavramların en önemlileri; örgütlerde insan unsuru, yeterli donanım, yetenekler ve tutumlar, etkili üretim ve verimlilik, kalite ve karlılık, hedef ve stratejilerin insani nitelikleri, çalışma sisteminin tasarımı, üretim ve hizmet kalitesi, kalite kontrol, parasal kaynakların dağıtımı ve üretim ve hizmet pazarlamasıdır (Bratton and Gold, 1999: 11).

İnsan kaynakları yönetimi çalışma örgütlerindeki insanın yönetimine odaklanan bir yönetim sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi kararlı rekabet üstünlüğüne ulaşmak için insanı kritik bir pozisyona koyar ve örgüt stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarını bütünleştirir (Bratton and Gold, 1999: 11).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bazı tanımlar şu şekilde ifade edilebilir:

İnsan kaynakları yönetimi; *örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir* (Yüksel, 2000: 8).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, yeni insan kaynağı sağlamayı, sahip olunan insan kaynağını elde tutmayı ve geliştirmeyi kapsayan faaliyetlerin bütünüdür (Aykaç, 1999: 27).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün kilit kaynağı olan insan kaynağını tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998: 3).

İnsan kaynakları yönetimi; örgüt performansının artırılması ve örgüt kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi amacıyla insan kaynaklarının hedefler ve amaçlar ile ilişkilendirilmesidir (Erdut, 2002: 6).

İnsan kaynakları yönetimi çalışan edinimi, eğitimi, değerlemesi ve ücretlemesi süreci ile; aynı zamanda çalışanın sağlık, güvenlik, işgücü ilişkileri ve adalet kavramları ile ilgilenen bir süreçtir (Dessler, 2002: 2).

İnsan kaynakları yönetimi örgütte görev alan çalışanların verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran faaliyet ve çabaların tümüdür. Yani insan kaynağının örgüt amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve tekniklerdir (Akyüz, 2001: 51).

Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmak, ihtiyaç duyulduğunda bu kaynağa sahip olmak, insanı geliştirmek ile ilgili politikalar oluşturan, stratejiler belirleyen, planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE FAALİYETLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı; ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışını kaybetmeden çalışanların örgüte olan katkısını arttırmaktır. Amaçlar toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve insanların ihtiyacına cevap vermeli ve bu bileşenler arasında denge sağlamalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin amacını toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaç olmak üzere dörde ayırabiliriz. Toplumsal amacı topluma karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk olarak tanımlarken, örgütsel amacı da örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak olarak tanımlamak mümkündür. İşlevsel amaç ise örgüt ihtiyaçları doğrultusunda birimin katkısını sürdürmektir. Son amaç olan kişisel amaç ise; kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışana yardım etmek ve destek sağlamaktır (Bingöl, 1998: 15–16).

Bu amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi faaliyetleri şekillenir; yani insan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyetleri ilişkisi içindedir (Bkz: Tablo 1).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri
Toplumsal amaç	• Yasal uyum • Sosyal ödemeler (Teşvik ve yardımları sağlama) • Sendika ve yönetim ilişkileri
Örgütsel amaç	• İnsan kaynakları planlaması • İş ilişkileri • Başvuru sağlama ve seçme • Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi • Değerleme • Yerleştirme • Çalışan bağlılığı sağlama • İletişim
İşlevsel amaç	• Performans değerlendirme • Yerleştirme
Kişisel amaç	• Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi • Performans değerlendirme • Yerleştirme • Ücret ve maaş yönetimi

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi (Bingöl, 1998: 19 ve Dessler, 2002: 2'den uyarlanarak alınmıştır.)

Çağdaş düşüncede insan kaynakları yönetimi, hem çalışanın bulunması, seçilmesini ve işe alınmasını içerir, hem de çalışan eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi gibi uygulamaları da kapsar (Yüksel, 2000: 9).

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanlarına ilişkin farklı görüşler bulunur. Bu görüşlerden birine göre insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanlarını sekiz başlık altında toplamak mümkündür (Bayat, 2003: 169–171).

1. Örgüt tasarımı faaliyetleri
 - İnsan kaynakları planlaması
 - İş analizi ve iş tasarımı
 - İletişim/ bilgi akış sistemi
2. Personel faaliyetleri
 - Başvuru sağlama/görüşme/ücretlendirme
 - Doğru faaliyetlerin tanımlanması
 - Ödüllerin dağıtımı/yer değiştirme/işten ayırma
 - Yerleştirme/yöneltme
 - İşçi/örgüt üyesi seçim yöntemlerinin belirlenmesi
3. Örgütsel ve kişisel gelişme
 - Yönetimin/denetimin geliştirilmesi
 - Kariyer planlaması
 - Çalışan becerilerinin eğitimi
4. Performans değerlemesi ve performans yönetimi
 - Yönetimsel değerlendirme
 - Müşteri odaklı performans değerlendirme
5. Ücret sistemleri ve ödül yönetimi
 - İş güvenliği programları
 - Sağlık ve tıbbi hizmetler
 - Şikayet ve disiplin süreçleri
 - Tazminatların yönetimi
 - Ücret yönetimi
 - Sigorta ve emeklilik hizmetleri
6. Verimliliğin artırılması faaliyetleri
 - Toplam kalite yönetimi uygulamaları
 - Verimlilik çalışmaları
 - Öneri sistemleri
 - Çalışma takımlarının oluşturulması
7. Çalışma ilişkileri
 - Toplu pazarlık

- Çalışan sorunları
- Alternatif çözüm sistemleri
- Çalışan iletişimi
- 8. Sağlık ve güvenlik
- Kazalardan korunma
- İyileştirme programları
- Çalışanlara yardım ve danışma hizmeti sağlama programları

Bazı kaynaklara göre ise insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanları birincil ve ikincil alanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Buna göre (Bayat, 2003: 171);

Birincil faaliyet alanları:

- İnsan kaynakları planlaması
- Çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması
- Ödemeler ve ödüller
- Çalışan sağlığı ve güvenliği
- İnsan kaynaklarının gelişimi

İkincil faaliyet alanları:

- İş ve örgüt tasarımı
- Performans yönetimi
- Araştırma ve bilgi sistemleri

Mathis ve Jackson'a göre insan kaynakları yönetiminin dört temel rolü bulunur. Bunlar; idari, çalışan avukatlığı, operasyonel ve stratejik rolleridir. İdari rol; çalışanlara ilişkin kayıtların tutulması ve örgütün insan kaynaklarına ilişkin veri tabanlarının oluşturulmasını içerir. Çalışan avukatlığı rolünde ise; insan kaynakları bölümü örgütte çalışanın avukatı ve örgüt moral ofisi olarak görülür. Bu görüşe rağmen insan kaynakları uzmanları çalışanın iş ile ya da iş ile ilgili olmayan sorunları ile ilgilenirken insan kaynakları kriz yönetimine oldukça fazla zaman ayırır. Operasyonel rol; örgüt içinde gerçekleşen, sistematik ve sürekli olan üretim ya da hizmet faaliyetleri sırasında insan kaynakları yöneticilerinin üstlenmeleri gereken roller ile ilgilidir. Bu roller fırsat

eşitliği, uyum süreci, ücret ve ödül yönetimi gibi roller olabilir. Son olarak insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü uzun dönem insan kaynakları sorunları ile ilgilidir. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının örgütsel amaçlara uygun olarak etkin hale getirilmesi için gerekli örgütsel faaliyet ve planların gerçekleşmesini sağlamak stratejik role örnek olarak gösterilebilir (Mathis and Jackson, 2005: 7–9).

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan, insanın iş doyumuna sahip ve mutlu olması için; insanın daha etkili, verimli, yararlı ve üretken olması için gereken düzenlemeleri kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınması, uyum eğitimi, ücreti, verimliliği, performans değerlemesi, maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması ve işten ayrılması gibi süreçler insan kaynakları yönetimi süreçleridir (Fındıkçı, 2002: 5).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün ve çalışanların yönetimini karşılıklı olarak birbirine bağlayan bir yaklaşıma dayanır. Küreselleşme, artan rekabet, yeni teknolojiler, iş ve işgücü yapısındaki değişim, eğitim ve insanın önem kazanması; örgütlerde farklı bir yönetim anlayışı gerektirir. Bu bağlamda personel yönetiminde yeri olan kadrolama, kayıt tutma gibi geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşılır; stratejik planlama, değişim yönetimi, örgüt kültürü ve insan kaynağının geliştirilmesi gibi değer yaratan insan kaynakları yönetimi işlevleri giderek önem kazanmaktadır (Erdut, 2002: 3).

Özetle, insan kaynakları yönetimi örgütte insana yönelik bütün çalışmaları kapsar. Önceleri personel yöneticileri idari rol üstlenmekte iken; günümüzde ise bu geleneksel rol yerini insan kaynakları yönetimine devretmiştir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin yeni rolleri şu şekildedir (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 58; Fındıkçı, 2002: 23; Argon ve Eren, 2004: 36):

- Örgüt tasarımı
- İnsan kaynakları planlaması
- Başvuru sağlama ve seçme

- İş analizi ve görev tanımları
- Performans inceleme sistemleri oluşturmak ve performans değerlemesi
- Ücret, maaş ve ek ödemelerin yönetimi
- Çalışan eğitimi (işe uyum ve geliştirme eğitimi)
- Kariyer planlaması/ kariyer gelişim programları
- İşgücü ilişkileri (sağlık ve güvenlik, toplu ve bireysel sözleşmeler vb.)
- İletişim sağlama
- Çalışan sağlığı ve güvenliği
- Emeklilik işlemleri ve işten çıkarmalar
- Kayıtlar ve belgelendirme

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İnsan kaynakları yönetiminde temel olarak iki modelden bahsetmek mümkündür. Bunlar insan kaynakları yönetiminin soft/ılımlı modeli ve hard/normatif/kuralcı modelidir. Bu iki görüş arasındaki temel farklılıklar farklı insan kaynakları modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu modeller endüstri bölgelerindeki yönetim modellerine ve modeli geliştiren yazarlara göre farklılık gösterir. Tez çalışmasının bu bölümünde insan kaynakları yönetimi öncelikle uygulanış biçimlerine göre soft/ılımlı ve hard/normatif/kuralcı modeller olarak incelenecek; daha sonra insan kaynakları yönetimi endüstri bölgelerindeki yönetim modellerine ve modeli geliştiren yazarlara göre sınıflandırılıp ele alınacaktır.

1. UYGULANIŞ BİÇİMLERİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

Yukarıda uygulanış biçimlerine göre insan kaynakları yönetimi modelleri ılımlı, normatif ve kuralcı olmayan bir model olan soft model ve katı, kuralcı ve normatif olan hard model olmak üzere ikiye ayrıldığını ifade etmiştik. Şimdi bu modelleri ayrıntılı olarak ele alalım.

1.1 Soft/İlîmlî/Kuralcı Olmayan Model

Model insan kaynakları yönetiminin “insan” kavramı üzerinde durması nedeniyle “Gelişimci Humanizm” olarak da adlandırılır. Soft modelin insancıl olduğu ve insanın sahip olduğu potansiyel, yetenek ve değerlere önem verdiğini söylemek mümkündür. Modele göre insanlar örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar gibi değildir ve daha maliyetlidir. Bir insan bile örgüt için değer yaratabilir düşüncesinin hakim olduğu bu model; insanın yaratıcılığı, bağlılığı ve becerisi ile rekabet avantajı sağlayacak olan

tek kaynak olduğunu düşünmesi sebebiyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (dikkatli seçme, geniş ilgi ve gelişim, uygun ödüller) örgütle bütünleştirilmesi gerektiğini savunur (Brewster, 1994: 57; Gill, 1999: 4; Bayat, 2003: 167).

Soft model insan kaynakları yönetiminde uzun dönem bağlılık, taahhüt, eğitim ve gelişime yatırım vardır. Çalışanların proaktif olduğu/insiyatifi ele aldığı modelde içsel işgücü piyasasına önem verilir; ilişkiler, ücret, terfi, değerlendirme ve gelişim güçlü insan kaynakları politikaları ile yürütülür. Bu modelde beklenti ve amaç, insana yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan bağlılığını sağlamak ve çalışanı elde tutmaktır (Gill, 1999: 4; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 200–201).

Soft modelde işbirliği, sıcak ilişkiler, ilgi ve koruma, yetiştirmek, hayat kalitesi önemlidir (Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 16). Kısaca soft model yüksek düzeyde bağlılık, işyerinde öğrenme ve yol gösterici liderlik gibi temel ilkeleri kapsar. Tüm bu özellikleri dolayısıyla soft modelin insan ilişkileri okulunun görüşlerinden etkilenmiş olduğunu söylemek mümkündür.

1.2 Hard/Normatif/Kuralcı Model

A.B.D ve İngiltere’de kabul gören hard/normatif/kuralcı model; örgütlerde insan kaynaklarını, örgütün sahip olduğu değerlerini, değişmeyen bir maliyet olarak ele alır ve iş güvencesi ile çalışanların örgütün rekabet gücünü artırdığını savunur. Bu özelliği ile modelin Taylorist görüşlerden etkilendiğini söylemek mümkündür (Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 16; Bayat, 2003: 166). “Yarar Sağlayan Enstrumantalizm” olarak da adlandırılan model; insan kaynakları politikalarının, sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt ve iş stratejisi ile bütünleştirilmesi gerektiğini savunur (Gill, 1999: 4).

İnsan kaynakları yönetiminin “kaynak” bölümüne odaklanan modele göre insanlar örgütsel kaynaklardır ve örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar gibi yönetilmelidir; yani ucuza mal edilmeli, kalite ve vasfa sahip olmalı,

tamamen geliştirilmeli ve karlı olmalıdır. *Outsourcing*/dış kaynaklara yönelme, yan anlaşmalar ve *franchising* (başka bir örgüte sözleşme ile verilen üretim ve satma yetkisi) bu modelde daha çok kullanılır (Brewster, 1994: 57).

Hard modelde soft modelin aksine işe alımlar dış işgücü piyasalarından gerçekleştirilir. Örgüt içinde hızlı değişen çevreye hemen cevap verecek yeterliği geliştirmeye yeteri kadar zaman olmaması nedeniyle bu yeterliğin dışarıdan sağlanması örgüte yeni bilgi, beceri ve deneyim getirir. Uzun döneme değil, kısa döneme odaklanan model, bu özelliği nedeniyle insan kaynağına yatırım yapmaya isteksizdir. (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 201).

Rekabet, bireysel ilerleme, materyalizm, kar, zorlayıcı ve kendine güvenen, hareket odaklı uygulamalara değer veren hard model, insanı rasyonel bakış açısı ile ekonomik etmen olarak ele alan; hesaplanmış, kaliteye dönük ve stratejik “akılcı” yönetim anlayışını içeren bir modeldir (Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 16).

Soft ve hard model arasında özellikler ve uygulamalar yönünden farklılıklar bulunur (Bkz: Tablo 2).

SOFT MODEL	HARD MODEL
ÖZELLİKLER	
Çalışana insan olarak değer veren ve rekabet avantajının unsuru olarak gören yaklaşım Çalışan katılımı, bağlılığı için politikalar Birey-örgüt ihtiyaçlarına göre eğitim	İnsan kaynakları stratejisinin iş ve örgüt stratejisi ile bütünleştirilmesinin önemi Çalışanı üretim sürecinin bir faktörü ve maliyet unsuru olarak gören yaklaşım
UYGULAMALAR	
Çalışan ve yöneticiler arasında güven Çalışan otonomisi Karar verme süreci ve katılım İletişim Eğitim süreci	Örgütsel esneklik Performans yönetimi ve değerlendirme Performansa dayalı ücret İşçi devri Tatmin ve verimlilik

Tablo 2: “Soft ve Hard Model Karşılaştırması” (Gill, 1999: 13–15’den uyarlanarak alınmıştır.)

2. ENDÜSTRİ BÖLGELERİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN YÖNETİM MODELLERİ

Geçmişte ve günümüz küresel dünyasında söz sahibi olan bazı endüstri bölgeleri bulunmaktadır. Bu endüstri bölgeleri dünya ekonomisinin şekillenmesinde, gelişmesinde ve değişmesinde önemli role sahiptir. İzledikleri ekonomik ve siyasi politikalar tüm dünya üzerindeki dengeleri belirlemekte ve değiştirmektedir. Bu bölgelerde etkili olan yönetim modelleri insan kaynakları yönetimi modellerini de etkilemektedir. Bu endüstri bölgelerinin ve bu bölgelerdeki yönetim biçimlerinin en önemlileri Amerikan yönetim modeli, Anglo-Sakson yönetim modeli, Japon yönetim modeli, Alman yönetim modeli ve Latin yönetim modelidir.

2.1 Amerikan Yönetim Modeli

Amerikan yönetim modelinde strateji, yapı ve sistem önemlidir. Amerika'da yukarıdan aşağı bürokratik bir yapılanma ve belirli bir kurallar zinciri mevcuttur. Sistemin en önemli unsuru yöneticilerdir. Karar verme sürecinde çalışanların rolü her zaman sınırlıdır. Modelde dikey bir yapılanma söz konusudur. Örgütlerde kısa dönem karlılık artırılarak hissedarların mutlu edilmesi amaçtır ve bu nedenle kısa dönem stratejileri vardır. Bireysel kültüre dayalı Amerikan yönetim modelinin dört özelliği mevcuttur. Bu özellikler şöyledir (Büyükuslu, 1998: 17–21):

- Rekabet: rekabet avantajı, müşteri tatmini
- Kar amaçlı: hissedar tatmini, kısa dönemde kar artışı
- Profesyonizm: profesyonel yöneticiler formalizasyonu (tanımlanmış yapı ve sistemler)
- Bireysellik: kişinin kendi başarısı, mobilite

Bu yönetim modeline A.B.D. ve Avustralya'da rastlanır (Zanko, 2003: 81).

2.2 Anglo-Sakson Yönetim Modeli

Anglo-Sakson yönetim modeline en yakın ülke İngiltere'dir (Communal and Brewster, 2004: 180). Bu yönetim modelinin özelliklerini sıralayacak olursak (Büyükuslu, 1998: 29):

- Kısa dönem hedefler
- Hissedarların tatmini
- Finans pazarının iyi işlemesi, ticari ve finansal ilişkilerin ön planda tutulması
- Yöneticiler arasında işten ayrılanların yüksek olması
- Yabancı yatırımlara yerel yatırımlardan fazla tolerans tanınması
- Yöneticilerin yetkisinin fazla olması
- İnsanlarla olan ilişkilerin pragmatik/faydacı olması
- Ödüllendirme sisteminde farklılaşmalar olması.

Bütün bu özellikler yanında Anglo-Sakson modelin bir başka özelliği de bireyselliğin yüksek olması, güç aralığının az olması ve normatif olmasıdır (Durcan and Kirkbride, 1994: 34).

Bu model Amerikan yönetim modeli ile yakınlık gösterse de bazı alanlarda Amerikan modelinden farklılaşır. Modelin farklılaştığı alanlar şu şekildedir (Büyükuslu, 1998: 29):

- İşçi-işveren ilişkileri çatışmacı değil, uzlaşmacıdır.
- Anglo-Sakson yöneticiler daha ılımlıdır.
- Hiyerarşik yapıya daha çok bağlıdır.
- Sosyal sorumluluk ve halka karşı örgüt sorumluluğu daha gelişmiştir.

2.3 Japon Yönetim Modeli

Japon yönetim modelinde; strateji, yapı, sistem, yetenekler, stil, çalışanlar ve ortak hedefler önemlidir. Japon yönetim anlayışını farklılaştıran çalışanlar, yetenekler, ortak hedefler ve stildir. Japon yönetim anlayışı grup kültürüne dayalı olup, gruba verilen önem nedeniyle ülkede

güvene dayalı yönetim teknikleri oluşturulmuştur. Diyalog ve paylaşım egemendir; örgüt yapısı aşağıdan yukarıya doğrudur ve hiyerarşi reddedilir. Modelde yatay bütünleşme söz konusudur. Japon örgüt kültüründe önemli olan anlayış sürekli büyümedir; yani rekabet avantajı sağlama ve üstün kalite önemlidir. Hedef küresel pazar lideri olmaktır ve ülke bu hedefi pazarlama ve işgücü stratejileri ile gerçekleştirir (Büyükuslu, 1998: 17–20).

Bu doğrultuda Japon yönetim modelinin özelliklerini sıralayacak olursak (Büyükuslu, 1998: 22):

- Uzun dönemde büyüme: örgütün büyümesi, küresel pazar lideri olması
- Kalite: müşteri ihtiyaçlarına adaptasyon, mükemmellik
- Bütünleşme: bireyin örgüt bazında değişik işlerde görevlendirilmesi
- Konsensüs/uzlaşma: örgüt kültürü üstünde uzlaşma, grup iletişiminin sağlanması

Bu özellikler doğrultusunda ise Japon yönetim modelini beş başlıkta toplamak mümkündür (Yıldız ve Ardıç, 2002: 41):

- Üretim yönetiminde mükemmellik
- Motivasyon ve yenilik tekniği olarak kalite çemberleri
- Etkili verimliliğin anahtarı istatistiksel kalite kontrol
- Uzun dönemli planlama
- Karar vermede uzlaşma

Japon yönetim sistemlerini üç temel ilkeye dayandırmak mümkündür. Bu ilkeler; bilgi akışına verilen önem, yukarıdan aşağıya karar verme süreci ve yönetsel işgücünün bölünmesidir. İşgücünün bölünmesinden kasıt; düşük düzeydeki işgücü uygulamaları yerine getirmek, orta düzeydeki işgücü astlarını geliştirmek ve üst düzeydeki işgücünün de dış gruplar ile ilgilenmesini sağlamaktır. Bu nedenle Japon yönetim modeli ve sistemi; bilgi ağırlıklı, her düzeydeki işgücüne güvenen ve takım çalışması gerektiren bir model ve sistemdir (Marsland and Beer, 1992: 400–402).

Bunun yanında Japon yönetim ilkeleri ise; toplam kalite yönetimi, *kaizen* (sürekli gelişme), tam zamanında üretim, *kanban* (sıfır hata), kalite çemberleri, katılım ve iletişim sistemleridir (Öncer, 1997: 89; Benson, 2006: 243; Pudelko, 2006: 136).

2.4 Alman Yönetim Modeli

Alman modelinin kültürel ve yapısal özellikleri şu şekildedir (Büyükuslu, 1998: 33):

- Bankalar ve sanayi arasındaki güçlü ilişki
- Ulusal ve endüstri düzeyinde uzlaşma
- İyi bir eğitim ve yönetici geliştirme sistemi

Bu yönetim modelinde disiplinli işgücü, takım ruhu, çalışma ilişkilerinde işçi-işveren diyalogunun üst düzeyde yaşanması, yönetime katılmanın temsili katılma şeklinde olması nedeni ile katılımcı, uzman profesyonel ve yenilikçi bir anlayış mevcuttur.

2.5 Latin Yönetim Modeli

Bu tarz yönetim modeline Fransa'da rastlamak mümkündür (Communal and Brewster, 2004: 180). Modelin özellikleri (Büyükuslu, 1998: 31):

- Daha fazla devlet müdahalesi
- Daha fazla korumacılık
- Örgütlerin bürokratik yapılanmış olması
- Daha fazla sezgiye dayalı yönetim
- Aile örgütlerinin ağırlıklı olması

Modelde güç aralıkları fazladır; bu nedenle güç ve statü arasında eşitsizliklere rastlamak mümkündür (Durcan and Kirkbride, 1994: 37).

Bu modelde kurallar, prosedürler ve emir komuta zincirleri mevcuttur. Çalışanların yönetime katılmasına sıcak bakılmaz. Baskı, stres ve kaos

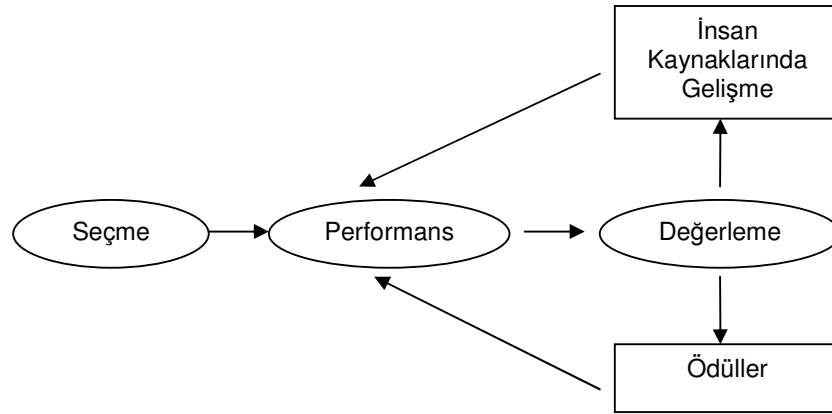
tarzı bir yönetim modelidir. Ayrıca kısa dönem kar tatmini ve fırsatçılık Anglo-Sakson modelde olduğu gibi bu modelde de mevcuttur (Büyükcuslu, 1998: 32).

3. GELİŞTİREN YAZARLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması ile çeşitli yazarlar insan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlar yapmış ve insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerine ve amaçlarına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durum geliştiren yazarlara göre insan kaynakları yönetimi modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yazarlardan en önemli olanlar bu aşamada anlatılacaktır.

3.1 Fombrun, Tichy ve Devanna Modeli

Michigan ve New York okulları yaklaşımı olan bu model “Stratejik Eşleştirme Teorileri” olarak da bilinir (Argon ve Eren, 2004: 87). Bu model insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile ilişkisi ve tutarlılığı üzerinde durur. Model stratejik ve unitarist bir bakış açısına sahip olduğu için yöneticiler arasında onaylanmış bir modeldir (Gill, 1999: 2). Bu teoride dört temel bileşen vardır. Bunlar; seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllerdir (Bkz. Şekil 1). Bu dört bileşenin de amacı örgütsel performansı arttırmaktır (Bratton and Gold, 1999: 18). Modelde insan kaynakları yönetiminde örgütsel unsurların (örgüt büyüklüğü, iş akışı, karlılık, örgüt yapısı, teknoloji, iş tasarımı) ve örgütsel olmayan unsurların (işgücünün demografik yapısı, tüketici özellikleri ve rakipler) dikkate alındığı bir insan kaynakları anlayışının benimsenmesi gerektiğini vurgulanır (Argon ve Eren, 2004: 87–88).



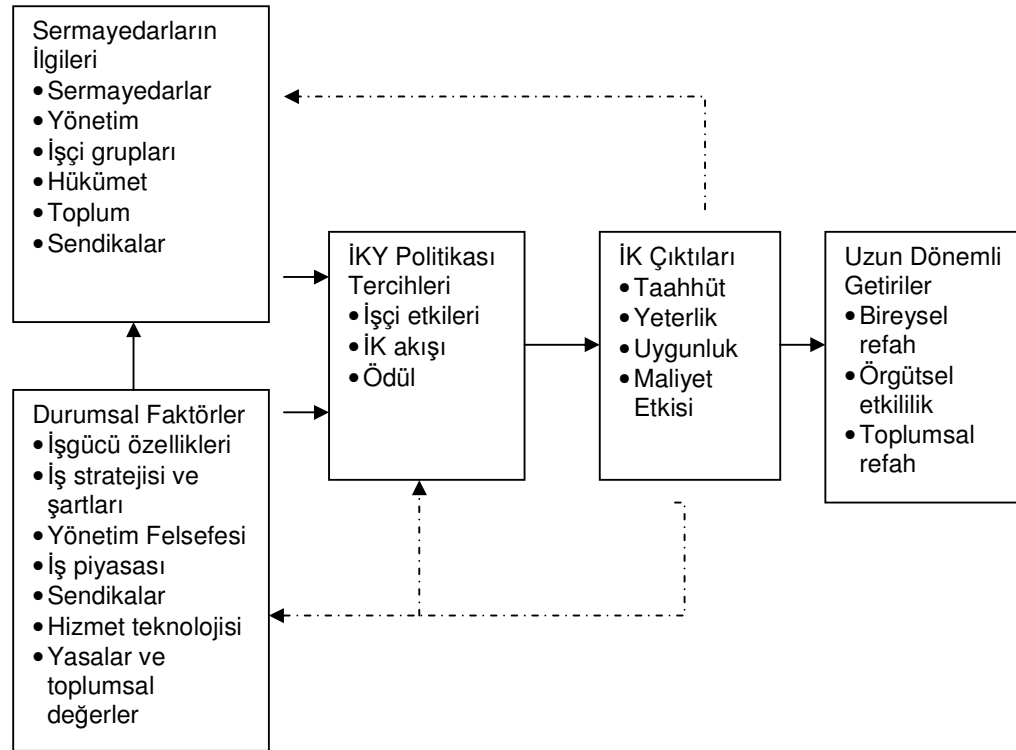
Şekil 1: Fombrun, Tichy ve Devana Modeli (Bratton and Gold, 1999: 18'den alınmıştır.)

3.2 Harward Modeli

Özellikle İngiltere'de oldukça yaygın bir biçimde kabul gören model; örgüt yöneticilerinin örgütün hissedarları şeklinde ele alınması gerektiğini ve bu yöneticilerin kamusal alanda çeşitli sendika, personel grupları ve hükümet çalışanlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmalarını ve bu ilişkilerin sağlamlasının insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olduğu ileri sürer (Aykaç, 1999: 49). Model İnsan İlişkileri Okulu'na dayanması nedeniyle insan ilişkilerine odaklanmıştır. İletişim, takım çalışması, bireysel yeteneklerden yararlanma gibi konular üzerinde durur (Gill, 1999: 2).

Modelde insan kaynakları yönetimi altı temel unsurdan oluşur (Bkz. Şekil 2). Bunlar durumsal faktörler, tedarikçi ortaklar, insan kaynakları yönetimi politikalarının tercihleri, insan kaynakları sonuçları/çıktıları, uzun dönemli getiriler ve geri beslemedir (Bratton and Gold, 1999: 18). Durumsal faktörler; işgücü özellikleri, iş stratejisi ve koşullar, yönetim felsefesi, işçi piyasası sendikaları, iş teknolojisi kanunları ve sosyal değerlerdir. Tedarikçi ortaklar ise; hissedarlar, yönetim, işçi grupları, devlet, topluluklar ve sendikalardır. İnsan kaynakları politika seçenekleri ise; çalışan etkisi, insan kaynakları akımı, ödül sistemleri ve çalışma sistemleridir. İnsan kaynakları yönetimi çıktıları; karar, yeterlik, uyum, maliyet ve etkinliktir. Uzun dönemli sonuçlar ise; bireysel gelişim, örgütsel etkililik ve sosyal gelişimdir. Durumsal faktörlerle, tedarikçi ortaklar arasındaki ilişkiselliğin insan

kaynakları yönetimi politika seçeneklerini meydana getirdiği düşüncesi bu modelin özünü oluşturur. Bu iki yönlü ilişkiyi ise geri besleme süreci etkiler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesi ve politikalarının çeşitliliği durumsal faktörler ve tedarikçi ortakların özelliklerine bağlıdır (Bratton and Gold, 1999: 20; Argon ve Eren, 2004: 88).



Şekil 2: Harvard Modeli (Bayat, 2003: 176'dan alınmıştır.)

3.3 Guest Modeli

Guest modeli insan kaynakları yönetiminin başarısını örgütsel ve bireysel başarının bütünleşmesi olarak düşünür. Guest'in insan kaynakları Yönetimi anlayışı personel yönetimi anlayışından farklıdır. Modelde Guest personel yönetimi ve insan kaynakları ile ilgili yönelimleri sınıflamıştır (Bkz. Tablo 3).

Yönelim Alanları	Personel Yönetiminin Yönelimleri	İnsan Kaynakları Yönetiminin Yönelimleri
Psikolojik Anlaşma	İyi ücrete iyi çalışma	Karşılıklı Taahhüt/Bağlanma
Denetim Odağı	Dışsal	İçsel
İşçilerin/Çalışanların İlişkileri	Çoğulculuk Kolektiflik İnançsızlık	Tekilcilik Kişiselilik İnançlılık
Örgütsel Prensipler/İlkeler	Mekanistik Formal/Tanımlanmış Roller Yukarıdan aşağıya Merkezilik	Organik/Canlı Organizma Esnek Roller Aşağıdan yukarıya Merkezi olmayan
Politik Hedefler	Yönetimsel etkililik Standart performans Minimum maliyet	İşgücünün adaptasyonu Artan performans Maksimum yarar/fayda

Tablo 3: Guest Modelinde Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yönelimlerinin Karşılaştırılması (Bayat, 2003: 179'dan alınmıştır.)

Bu modelin temelinde yatan önerme şudur: “Bütünleşmiş bir insan kaynakları yönetimi uygulaması yüksek kalite, esnek çalışma düzeni, yüksek düzeyde bağlılık ve üst düzeyde bireysel performans gibi örgütün planlanan hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak sonuçlara yol açacaktır”.

Bu modelde altı değişken mevcuttur. Bu değişkenler şu şekildedir;

- İnsan kaynakları yönetimi stratejisi
- İnsan kaynakları yönetimi politikaları
- İnsan kaynakları yönetimine ilişkin sonuçlar
- Davranışsal sonuçlar
- Performansa ilişkin sonuçların kalitesi
- Finansal sonuçlar

Bu bileşenlere göre Guest'in insan kaynakları yönetimi şematik olarak şu şekilde (Bkz: Tablo 4) modellendirilir (Bayat, 2003: 179–183) :

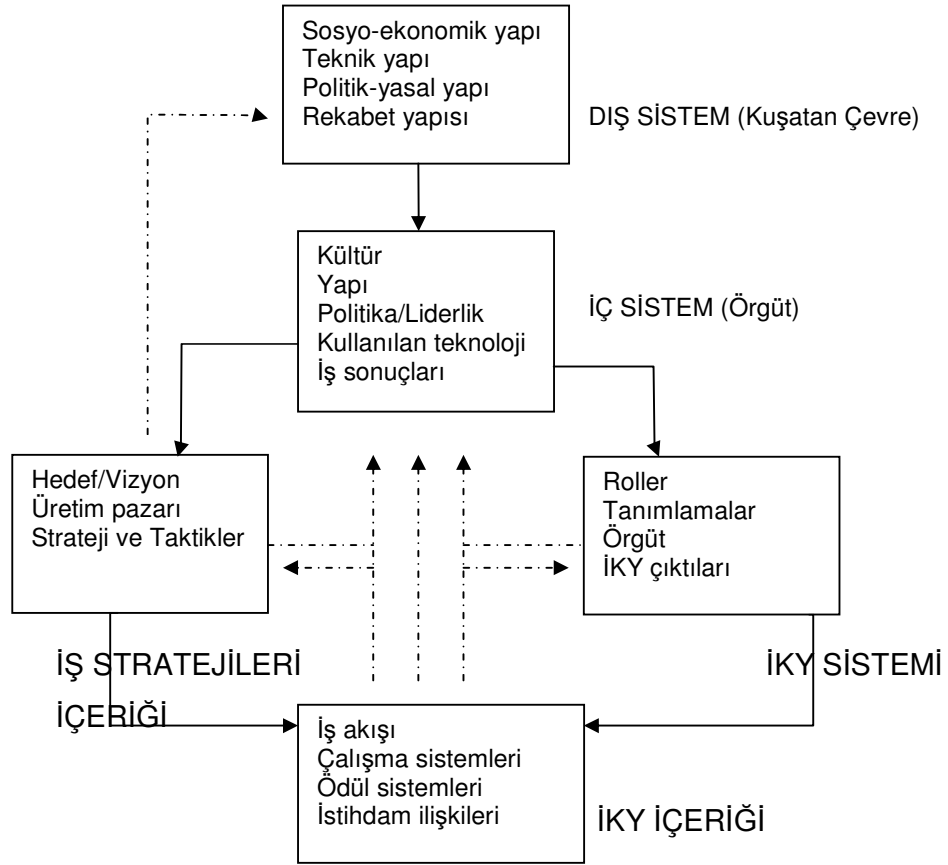
İKY Stratejisi	İKY Politikaları	İKY Sonuçları	Davranışsal Sonuçlar	Performans Sonuçları	Finansal Sonuçlar
Farklılık (yenilik) Odak (kalite) Maliyet (Azalan maliyet)	Seçme Eğitim Değerleme Ödüller İş tasarımı Katılım Statü ve güvenlik	Bağlanma Kalite Esneklik	Motivasyon İşbirliği Katılım Örgütsel vatandaşlık	Yüksek; Verim Kalite Yenilik Düşük; Devamsızlık İşgücü devri Çatışma Müşteri şikayetleri	Karlılık Gelirde azalma

Tablo 4: Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Tablosu (Bayat, 2003: 183'den alınmıştır.)

Model insan kaynakları ve örgütsel çıktıları sonuç, insan kaynakları yönetimi politikalarını da neden olarak ele alır (Argon ve Eren, 2004: 89).

3.4 Warwick Modeli

Warwick Üniversitesi birleşik değişme ve strateji araştırmaları merkezinin araştırmacılarından Hendry ve Pettigrew'in 1990 yılındaki araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bu modelin temel varsayımları değişim olgusu üzerinde durur. Model iç ve dış sistem adını verdiği iki sistemde ortaya çıkan değişimleri, süreçte ortaya çıkan değişimleri ve içerik ile sistemde oluşan değişimleri kapsar (Bkz. Şekil 3). Örgütte zorunlu olarak yaşanan değişimlerin analiz edilebilmesi ve anlaşılabilmesi ancak 15–20 yıllık geçmişe dayanan gelişmelerin dikkate alınmasına bağlıdır. Aksi durumda kısa dönemli geçmişe dair incelemeler bu değişimi ortaya çıkaramaz. Bu değişim nedeniyle örgüt yapısının farklılaşması sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevleri ile uygulamalarının geliştirilmesi ve yeni duruma adaptasyonunun sağlanması gerekir. Bu yaşanan değişim süreci "Yaratıcı Değişim" olarak adlandırılır ve örgütsel değişimin önemi model içerisinde belirtilir (Aykaç, 1999: 49; Bayat, 2003: 183).



Şekil 3: Warwick'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Bayat, 2003: 184'den alınmıştır.)

Modelin beş unsuru bulunur ve bu beş unsur birbirleriyle ilişki içindedir. Bu unsurlar şunlardır (Bratton and Gold, 1999: 24; Bayat, 2003: 183);

- Dışsal sistem: sosyo-ekonomik koşullar, teknoloji, politika ve rekabet koşulları
- İçsel sistem: kültür, yapı, liderlik, görev-teknoloji ve iş çıktıları
- İş stratejilerin içeriği: amaçlar, ürün piyasası, strateji ve taktikler
- İnsan kaynakları yönetimi sistemi: rol, tanım, örgüt ve İK çıktıları
- İnsan kaynakları yönetiminin içeriği: İK akışı, iş sistemleri, ödül sistemleri ve çalışan ilişkileri

3.5 Storey Modeli

Model Storey'in kavramsallaştırdığı “personel” ve “endüstriyel” kavramları ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları ele alır (Bayat, 2003: 185–186). Modelin dört temel bileşeni bulunur. Bu bileşenler; kanaatler/inançlar/varsayımlar, stratejik nitelikler, yöneticilerin rolleri, anahtar sonuçlardır (Argon ve Eren, 2004: 90).

Inançlar ve varsayımlar:

- Rekabet avantajlarını yaratan insan kaynağıdır.
- Amaç çalışan katılımıdır.
- Bu nedenle çalışanlar çok dikkatli seçilmeli ve geliştirilmelidir.

Stratejik nitelikler:

- İlk bileşende ifade edilen nedenlerden dolayı insan kaynağı stratejik önemdedir.
- Üst düzey yönetiminin katılımı gereklidir.
- İnsan kaynakları politikası iş stratejisi ile bütünleşmeli, iş stratejisine temel teşkil etmeli ve ona katkıda bulunmalıdır.

Yöneticilerin rolleri:

- İnsan kaynakları uygulamaları taşıdığı önemden dolayı yalnızca personel müdürlüğüne bırakılmayacak kadar önemlidir.
- Tüm yöneticiler insan kaynakları politikalarının hem uygulayıcısı hem de yaratıcısı olarak birbirlerine yakın durmalıdır.
- Yöneticiler kendilerini yönetmeye daha fazla önem vermeli ve dikkat etmelidir.

Anahtar sonuçlar:

- Kültürü yönetmek, uygulamaları ve sistemleri yönetmekten daha önemlidir.
- Seçme, iletişim, eğitim, ödül ve gelişim konularında bütünleşmiş eylemler olmalıdır.
- Yetki ve sorumluluk devri için işin yeniden düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması gereklidir.

Bu bileşenlere ışığında Storey modelinde personel yönetimi yönelimleri ve insan kaynakları yönetimi yönelimleri arasında farklılıklar bulunur (Bkz. Tablo 5).

Yönelim kriterleri	PY yönelimleri	İKY Yönelimleri
İnançlar ve Varsayımlar - Sözleşme - Kurallar - Yönetimsel eylemlerin türü - Davranışların temelleri - Yönetimin görevi - İlişkilerin doğası - Çatışma - Standardizasyon	- Dikkatlice tanımlanmış yazılı sözleşmeler - Açık, karşılıklı ve tam olarak tanımlanmış - Kontrol - Normlar - İzleme - Çoğulcu - Kurumsallaşmış - Yüksek	- Akit ötesi bir anlaşma - Kurallardan duyulan rahatsızlık - İş gerekleri - Esneklik, taahhüt - Destekleme - Bireyselci - Belirsiz - Düşük
Stratejik görünüm - Anahtar ilişkiler - Kişisel etkinlik - İşbirlikçi planlar - Karar verme hızı	- Çalışma-Yönetim - Parçalanmış - Marjinal - Yavaş	- İş-Müşteri - Birleşik/Bütünsel - Merkezde/Esas - Hızlı
Hiyerarşik Kademe Yöneticileri - Yönetimsel roller - Kilit yöneticiler - İletişim - Yönetimsel yeteneklerin niteliği	- İşlemsel - Endüstri ilişkileri uzmanları - Dolaylı - Müzakerecilik/Tartışmacılık	- Transformasyonel liderlik - Genel/iş yöneticileri - Doğrudan - Kolaylaştırıcılık
Kilit/Anahtar Araçlar - Seçme - Ücret - Koşullar - İş yönetimi - İletişim - İş dizaynı - Çatışma yönetimi - Eğitim ve gelişme	- Ayrılmış, marjinal görev anlayışı - İş değerlemesi - Ayrı görüşülür - Toplu pazarlık sözleşmeleri - Sınırlı akıcılık - İş bölümü - Geçici ateşkes anlaşması - Kontrollü düzenlenmiş kurs süreçleri	- Entegre edilmiş kilit görev - Performans odaklı - Uyumluluk - Bireysel sözleşme - Doğrudan/akıcı - Takım çalışması - Yönetimsel iklim - Öğrenen örgüt

Tablo 5: Storey'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Bayat, 2003: 186; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 23'den alınmıştır.)

3.6 Harwey ve Bowin'in Başarı Sistemi Modeli

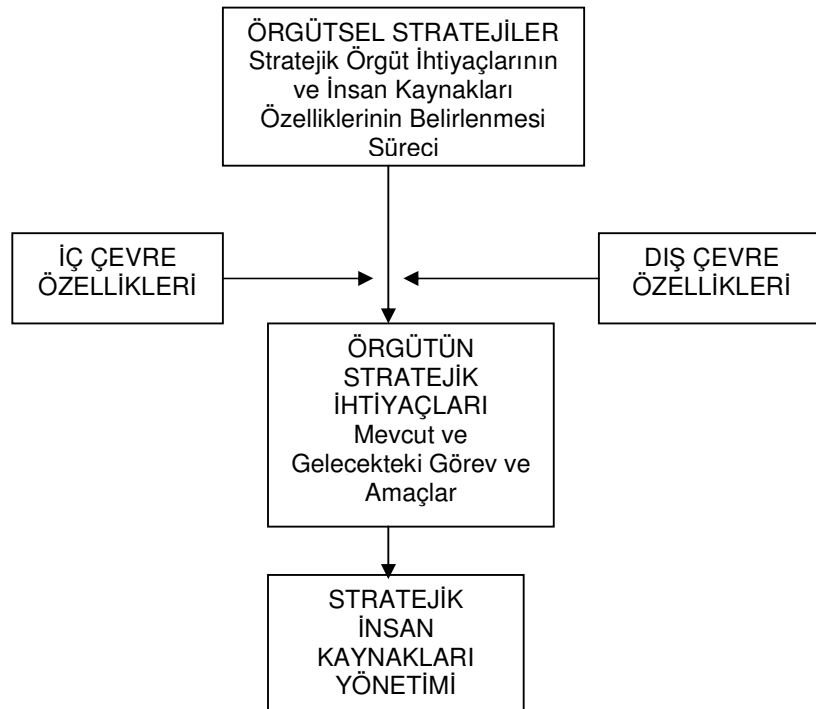
Modele göre insan kaynakları yönetimi örgütler için vazgeçilmez bir faktördür ve her zaman ve koşul altında örgütlerin ihtiyaç duyduğu yüksek performans insan kaynağı seçimi, gelişimi ve insan kaynağı kalitesinin artırılması gibi faktörlerin etkisi altında olacaktır. Model insan kaynakları yönetimi programının uzun dönemli olması ve bir dizi faaliyeti kapsamaması gerektiğini öne sürer. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin ve teknik ilişkilerin uyumunu temel alır. Modele göre insan kaynakları yönetimi faaliyetleri yedi aşamada gerçekleşir (Bayat, 2003: 187–191):

- Tahmin aşaması: Bu aşamada etkin bir insan kaynakları yönetimi sistemi geliştirebilmek için, gelecekte ortaya çıkması olası değişimler tahmin edilir ve gelecekte karşılaşılması olası koşullara hazırlık programları hazırlanır.
- Yüksek performanslı işgücünü çekme: Bu aşamada örgütün ihtiyaç duyacağı kalite ve sayıdaki yetenekli işgücünün örgüte kazandırılması faaliyetleri bulunur. Modele göre bu aşamada başvuru sağlama ve seçmenin yanı sıra başlangıç düzeydeki yasal çalışmalar da yapılır.
- Yüksek performans yaratma: Bu aşamada örgüte kazandırılan nitelikli işgücünün performansının artırılması amaçlanır. Bu nedenle yönetici ve çalışanların niteliklerini artırma ve geliştirme planları ve çalışmaları yapılır.
- Yüksek performans sisteminin motive ediciliğini sağlama: Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin başarısı için göreceli bir ücret ve ödül sisteminin kurulması gerektiği ifade edilerek, bireysel farklılıkları dikkate alan ve örgütün performans ölçümleri ile yapılandırılmış bir ücret ve ödül sisteminin gerekliliğine değinilir.
- Yüksek performans uygulamalarını sürdürme: İnsan kaynakları yönetimi etkin hale getirilmiş istihdam ilişkilerini, iletişim kanallarını açık tutarak devam ettirmelidir; çünkü çalışma ilişkilerinin niteliği hem çalışanların hem de yöneticilerin performanslarını etkiler.

- Başarı için değişim: Değişen çevre nedeniyle insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında yeni stratejiler ortaya çıkar, örgüt kültürü değişir ve işgücü çeşitlenerek artar. Bu durum hem örgütsel nitelik ve yeterliği hem de işgücünün nitelik ve yeterliğini etkiler. Değişimlere uyum sağlamak adına vizyon paylaşımı, yetki dağılımı ve çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi önemli konular hale gelmiştir.
- Gelecek odaklı yüksek performans: Ölçülen insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili değerlendirmeler, örgütsel performansın bir değerlendirmesidir. Bu nedenle değişik alanlarda hazırlanmış tutum ölçekleri formal insan kaynakları faaliyetleri içerisinde kullanılır.

3.7 5-P Modeli

Model “P” harfi ile başlayan 5 kavramı; Philosophy (Felsefe), Policies (Politikalar), Programs (Programlar), Practices (Uygulamalar) ve Processes (Süreçler) ele alır ve bu kavramları stratejik olarak ele alarak içeriklerini açıklar ve modelleştirir (Bkz. Şekil 4) (Aykaç 1999: 40; Bayat, 2003: 192).



Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin 5-P Modeli (Bayat, 2003: 193'den alınmıştır.)

Schuler tarafından geliştirilen bu yaklaşımda ele alınan kavramların stratejik örgütsel davranış ile stratejik örgütsel ihtiyaçlar arasında ilişki kurularak insan kaynakları yönetimine bir boyut kazandırılması amaçtır. Modelde iç çevre özellikleri ve dış çevre özellikleri aynı anda sisteme dahil olur, örgütsel stratejiler bu etkileşim içerisinde oluşur ve örgütün stratejik ihtiyaçları belirlenir. İlk aşama olarak adlandırılan bu süreçte mevcut ve gelecekteki görev ve amaçlardan oluşan stratejik ihtiyaçların belirlenmesini sağlayan örgütsel stratejilerin dış ve iç çevre ile uyumlaştırılması gerekir. Örgütün ortaya çıkan stratejik ihtiyaçlarına göre de stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri belirlenir (Aykaç, 1999: 42).

3.8 Armstrong Modeli

Model insan kaynakları yönetimi sürecini bir yönetim süreci olarak ele alır ve hem insan kaynakları stratejisinin hem de örgüt stratejisinin iç ve dış çevreden etkilendiğini ileri sürer. Modele göre insan kaynakları yönetimi süreci içsel bir tutarlılığa sahip olmalı ve ilişkilere dayanan bir sistem olmalıdır (Argon ve Eren, 2004: 92–93).

3.9 Werther ve Davis Modeli

Modelin merkezinde insan kaynakları yönetimi amaçları ve bu amaçlar etrafında şekillenen faaliyetler bulunur. Modelde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile örgütsel, sosyal, mesleki ve dış çevre arasında dinamik bir etkileşim söz konusudur. Bu sürekli etkileşim sürekli bir döngü sağlayarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işlevsel kılar (Argon ve Eren, 2004: 93).

3.10 DeCenzo ve Robbins Modeli

DeCenzo ve Robbins insan kaynakları yönetimini örgütün insan boyutunun oluşturduğu bir personel fonksiyonu olarak ele alır. Modelin temel özelliği; insan kaynakları yönetimi hedefleri çerçevesinde işçi sendikaları, küreselleşme, yasal düzenlemeler ve yönetim uygulamaları gibi

dışsal faktörler ile olan etkileşimleri incelemesidir. Kadrolama, eğitim-geliştirme, motivasyon ve destekleme modelde önem kazanan faaliyetlerdir. Kadrolama faaliyetleri insan kaynakları planlaması, başvuru sağlama ve seçme uygulamalarını içerirken; destekleme emniyet ve sağlık, iletişim ve çalışan ilişkileri uygulamalarını içerir. Bunun yanında motivasyon faaliyetleri iş tasarımları, performans değerlemeleri, ödüller gibi uygulamaları içerirken; eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışan eğitimi ve gelişimi, oryantasyon ve kariyer gelişimi gibi uygulamaları içerir (Argon ve Eren, 2004: 95).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜLKELER BAZINDA ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bunun nedeni yaşanan gelişmelerin ve değişimlerin etkisinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesidir. Her ülkenin değişim ve gelişim politikaları farklıdır. Ülkelerin tarihleri, kültürleri, ekonomik ve politik geçmişleri; ülkelerin küreselleşmeye, yeniden yapılanma sürecine ve bu sebeple yönetime ve insan kaynakları yönetimine bakışını değiştiren faktörlerdir.

Bu faktörler doğrultusunda ülkeleri sınıflandırmak mümkündür. Tez çalışmasının bu bölümünde uluslararası farklılaşmalar ve insan kaynakları yönetimde ortaya çıkan değişik uygulamaların değerlendirilmesinde öneme sahip seçili ülkeler (A.B.D. Avustralya, İngiltere, Japonya, Güney Kore, Rusya, Çin, Singapur, Hong Kong, Almanya, Fransa, Filipinler, Malezya ve Hindistan) ile ilgili bilgiler verilecektir. Sınıflama şu şekilde olacaktır;

1. Anglo-Amerikan ve Anglo-Sakson Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 1.1 Amerika Birleşik Devletleri
 - 1.2 Avustralya
 - 1.3 İngiltere
2. Bağımsız Ülke Gruplarında İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 2.1 Japonya
 - 2.2 Güney Kore
 - 2.3 Rusya
3. Çin Sisteminde Olan Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 3.1 Çin Halk Cumhuriyeti
 - 3.2 Singapur
 - 3.3 Hong Kong
4. Avrupa Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 4.1 Almanya

- 4.2 Fransa
- 5. Güneydoğu Asya Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 5.1 Filipinler
 - 5.2 Malezya
 - 5.3 Hindistan

1. **ANGLO-AMERİKAN VE ANGLO-SAKSON ÜLKELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İkinci bölümde insan kaynakları modelleri anlatılırken yer verdiğimiz Anglo-Amerikan ve Anglo-Sakson yönetim modelleri Anglo Amerikan ve Anglo-Sakson ülkelerde; yani Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve İngiltere'deki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. Bu ülkelerde yönetim uygulamaları ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları benzerdir. Tez çalışmasının bu aşamasında bu ülkeler tarihsel bakış, ekonomik geçmiş, kültür, yönetim felsefesi, insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları bakımından incelenecektir.

1.1 **Amerika Birleşik Devletleri**

Amerika Birleşik Devletleri; 1861–1865 yılları arasında yaşadığı İç Savaş sonrası birliğini sağlamış ve Sanayi Devrimi ile sanayileşmiş Kuzey devletleri Amerikan Devrimi'nin öncüsü olmuştur. A.B.D. geniş toprakları ve bakır maden yatakları ile sanayileşme sürecinde Avrupa'dan daha büyük ve iyi bir zemine sahipti. Sanayileşme sürecinde A.B.D.'nin batısında keşfedilen dünyanın en büyük madenleri sanayi bölgelerine taşınmış, kömür ve demir bir araya getirilerek yeni bir makine endüstrisinin temelleri atılmıştır. 1880'li yıllara gelindiğinde ise A.B.D.'de büyük artışlar yaşanmaya başlamıştır. Çalışan sayısı ikiye katlanmış, sanayi ürünlerinin değeri oldukça artmış, demir-çelik üretimi yaklaşık on kat artmış ve A.B.D. dünya

ham demirinin ¼'ünü karşılar hale gelmiştir. Bütün bu zenginlik ölçüleri A.B.D.'yi Avrupa ülkelerinin önüne geçirerek dünyanın bir numaralı ülkesi haline getirmiştir. Sanayi Devrimi'nin etkileri ve A.B.D.'de yaşanan bu gelişmeler Yönetim Devrimi'ne yol açan faktörlerdir (İlyasoğlu, 2000: www.netyorum.com).

Yönetim, bilim olarak ilk kez 1897 yılında A.B.D.'de doğmuş ve 20. yüzyıl içinde hızla gelişmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kaynakların azalmaya başlaması ve ihtiyaçların hızla artması sonucunda yönetim A.B.D.'de daha çok önem kazanmış, bilimsel ve profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamaları yaygınlaşmıştır. A.B.D.'de yönetim, bütün kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak ifade edilir (Aytürk, 1990: 1).

20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar A.B.D.'de işbölümü ve uzmanlaşma en üst düzeyde kullanılmıştır ve bu tarihten sonra montaj hattı uygulamaları (otomasyon) ve Ford modeli (Fordizm) ile mükemmelliğe ulaşılmıştır. Tüm bu gelişmelerle İkinci Dünya Savaşı sonrası ileri endüstri çağına ulaşılmış, kitle üretimi yaygınlaştırılarak standartlaşmayı ve verimliliği arttıran yöntemler devreye sokulmuştur. Yönetim ve üretim teknolojisinde yaşanan gelişmeler; ölçek ekonomisi hedefi, uzmanlaşma, zaman-hareket etüdü, iş basitleştirme ve optimizasyon tekniklerinin geliştirilmesi savaş sonrası refah toplumu ile özdeşleşmiş kavramlar haline gelmiş ve seri üretim yöntemleri ile en üst teknolojik düzeye ulaşılmıştır (İlyasoğlu, 2001: www.netyorum.com).

1980'li yıllardan önce iş imparatorlukları ile dünyaya hükmeden A.B.D., 1980'li yıllarda Japonya'nın yükselişi ile dünya pazarında önemli bir pay kaybetmiştir; çünkü Japonya mucizesi A.B.D. hegemonyasını zorlamaya başlamıştır (Wiesner and Millett, 2003: 3–4).

20. yüzyılın sonlarına doğru yaşanan politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler üretim sistemlerini, istihdam şekillerini ve buna bağlı olarak

yönetim biçimlerini değiştirmiştir. Bu gelişmelere ve değişimlere liderlik eden ülke olan A.B.D. modern yönetimin doğduğu yerdir.

Çağdaş/modern yönetimin en önemli özelliği bütünleşik yapısıdır; yani sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımında örgütler açık sistemlerdir; yani çevresinden değişik girdiler alan, bu girdileri işleyerek mal ve hizmet üreten, ürettiği mal ve hizmetleri tekrar kaynak temin etmek amacıyla çevresine veren birimler ve çevresiyle etkileşimde bulunan sistemlerdir. Günümüzde de yönetim süreci, çevredeki doğal, sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve benzeri etkiler altındadır. Çağdaş yönetim de bu etkileri değerlendirmek ve dengelemekle sorumludur. Ayrıca çağdaş yönetimde amaç, önce insanı kazanmak, sonra etkili ve verimli çalıştırmak ve bu suretle başarıya ulaşmaktır (Aytürk, 1990: 2–3; Argon ve Eren, 2004: 103).

Halihazırda 300 milyonu aşan nüfusu ile dünya nüfus sıralamasında üçüncü sırada yer alan A.B.D.'de, Temmuz 2007 verilerine göre 146,1 milyon kişi istihdam edilmektedir (www.bls.gov).

1.1.1 Amerikan Kültürü ve İş Sistemi

Amerikan toplumu bireyselci (ferdiyetçi) bir toplumdur ve bireyselci (ferdiyetçi) toplumlarda kişi en küçük birimdir. Amerikan bireysel kültüründe kişi otonomdur, gruptan bağımsızdır ve “ben” olgusu önemlidir. Buna göre kişi bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Bireysellik, bireysel özgürlük, bireysel inisiyatif, başarıya odaklanma, kendi kendine güvenme, düşük güç aralığı, bireye saygı, kişinin felsefesine, dinine, ırkına ve kökenine bakmaksızın saygı, özgürlüğe verilen önem, bireysel hak ve ödevlere dayanan sosyal ilişkiler A.B.D.'yi tanımlayan öğelerdir (Büyükuslu, 1998: 17; Communal and Brewster, 2004: 173; Clark, Almond and Others, 2005: 508; Michailova and Hutchings, 2006: 390; Pudelko, 2006: 145). Bunun yanında A.B.D. eşitsizliklerin sınırlandırıldığı ve geçmiş ya da geleceğin değil; yaşanan zamanın önemli olduğu bir ülkedir (Durcan and Kirkbride, 1994: 32; Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 24).

Amerikan kültürünün en belirgin özelliklerinden biri Makyelist, dogmatik, kontrolcü ve belirsizliğe karşı ho g r s z olmasıdır. Makyelist özelliği yüksek olan kişiler pragmatist/faydacı, diğer kişilerle arasına mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden kişilerdir. Bu kişiler genelde içinde bulundukları duruma göre hareket ederler ve başkalarını kendi çıkarı için kullanma özelliğine sahiptirler (Özkalp ve Kirel, 2001: 106; Ralston, Pounder and Others, 2006: 78).

Bu  zelliklerinin yanında Amerikan kültürü spesifik kültürdür. Spesifik kültür özellikleri ise (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 26–27):

- Daha açık kamusal alan ve daha kapalı özel alan
- Doğrudan, açık ve dışa dönük
- Aşındırıcı
- Mobilite yüksek
- İç ve özel hayatı ayırma
- De i ik durumlarda değişik yaklaşımlar, özellikle ba lıkların kullanılmasında (i  hayatında Doktor M ller iken, sosyal hayatta Hans)

Amerikan toplumu her zaman tüketimi seven ve maddi tatmini en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir toplumdur (Büyükuslu,1998: 20). Örgütlerde maddi tatmin ve hissedarlara verilen önem yüksek olduğu için de kısa dönem hedefler belirlenir. Bu kısa dönem amaçlar ise yönetim ve insan kaynakları stratejisini etkiler (Pudelko, 2006: 135).

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi modern yönetimin do du u yer A.B.D.'dir. Amerikan iç ve istihdam sistemi piyasa temellidir ve devletin düzenlemeleri sınırlıdır. A.B.D.'de çoğu örgüt yığın üretimi yapmaktadır ve Taylorist yönetim sistemini benimsemiştir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 602–603).

Amerikan sistemi p r/saf liberal bir sistemi temsil eder. Amerikan modeli liberal piyasa odaklıdır ve i  sistemi piyasa odaklı kurumları

merkezinine alır. Piyasalar müdahaleleri kabul etmez ve serbest rekabetin oluşması için gerekli şartların teminini öngörür (Büyükcü,1998: 20). A.B.D.'de serbest piyasa ekonomisi işler ve hükümet sadece danışman rolü oynar (Clark, Almond and Others, 2005: 496–497; Pudelfo, 2006: 145–146).

Amerikan iş sisteminin özellikleri olarak şunları sıralayabiliriz (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 595–596; Clark, Almond and Others, 2005: 508);

- Ülkede büyük örgütler egemendir ve bu örgütlerde geniş yönetim hiyerarşileri mevcuttur.
- Üretim zincirlerinin koordinasyonu karmaşıktır ve bilimsel yönetim düşüncesi hakimdir.
- Örgütler dikey olarak bütünleşme eğilimindedir.
- Büyük ölçüde kitle üretimi vardır ve kitle piyasası için standart ürün üretilir.
- Profesyonel/uzman yöneticiler ile sahip yöneticiler birbirinden farklıdır.
- Kar ve gelir yatırım için kullanılır.
- Yatırımlar sermaye temellidir ve piyasa ilişkilerine hükmeden sermayedir.
- Dikey bütünleşmiş olan örgütlerin çoğu aynı zamanda yatay olarak farklılaşmıştır.
- Dikey bütünleşmiş olan örgütler birim maliyetini azaltmak ve karlılığı korumak adına arz anlaşmaları yolu ile dış rekabet yaratma eğilimindedir.
- Üretim üzerinde yönetim kontrolü ve sistematik mekanikleşme mevcuttur.
- Esnek düzensiz işgücü piyasaları vardır.
- Vergilendirme düşüktür.

- İstihdam yaratır, işgücü verimliliğini en üst düzeyde tutmaya çalışır ve işgücü birim maliyetleri düşüktür.

Bütün bu özellikler incelendiğinde A.B.D.'de bireysel kültüre dayalı bir kapitalizm modeli karşımıza çıkar ve bu şartlar altında yönetim hard/kuralcı/normatif modeldir ve normatif ortalamanın oldukça üstündedir (Durcan and Kirkbride, 1994: 33) .

A.B.D.'de genellikle özellikli işlerde yoğunlaşan işgücü, piyasası demografik bir kararlılık gerektirmez. A.B.D. işgücü, yaş, ırk, milliyet, din ve eğitim yönünden heterojendir (Pudelko, 2006: 147).

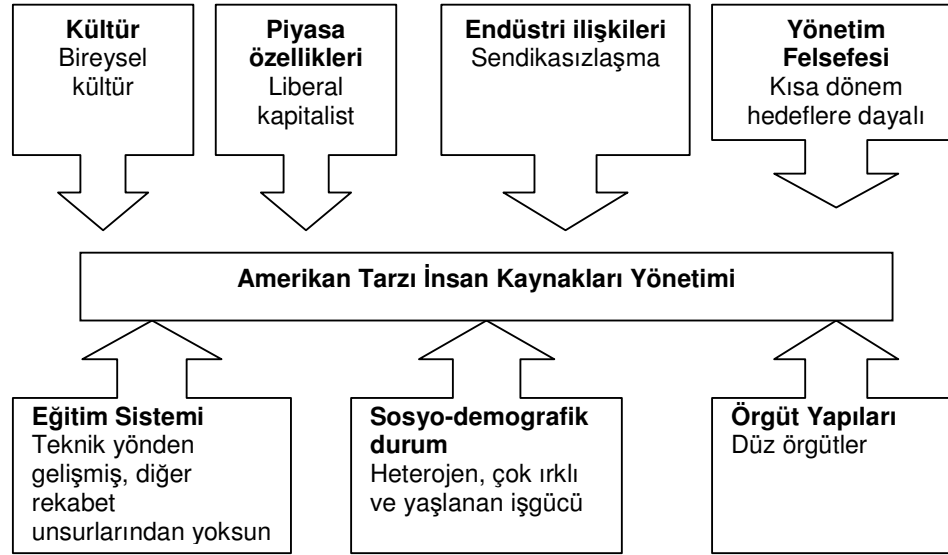
A.B.D.'de yazarlara göre dört tip örgüt bulunur. Bunlar kale örgüt, beyzbol takımı, klüp ve akademidir. Kale örgüt hayatta kalmak için mücadele eder ve çalışan piyasa koşullarına göre işe alınır ya da işten çıkarılır. Örn: oteller ve tekstil sektörü örgütleri. Beyzbol takımı yenilik ve değişim üzerinde durur ve bu örgütlerde istihdam güvenliği azdır. Örn: medya, eğlence, reklam, hukuk firmaları, danışmanlık firmaları. Klüplerde güvenlik ve üyelik bağlılık için gerekli görülür ve genelde tekel örgütler böyledir. Örn: hükümet ajentaları, havayolları, A.B.D. ordusu, bankalar. Akademi ise profesyonel gelişimi kişisel amaç olarak görür ve kendi yeteneğini geliştirme yolları arar. Örn: tüketim ürünleri, otomotiv, elektronik, ofis ürünleri, sağlık sektörü (McCourt and Eldridge, 2003: 82–83).

A.B.D.'de güç aralığı azdır; karar verme süreci ademi merkezidir, bürokrasi küçültülmüştür, görevler delege edilmiştir, danışmacı yönetim tarzı vardır, otoriteye az önem verilir ve örgütler düz örgüttür (Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 14; Beekun, Stedham and Others, 2003: 1335–1336).

1.1.2 A.B.D.'de İnsan Kaynakları Yönetimi

A.B.D.'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları kültür, sosyo-politik geçmiş, sosyo-demografik durum, eğitim sistemi, piyasa özellikleri, endüstri

ilişkileri, yönetim felsefesi ve örgüt yapıları tarafından (Bkz: Şekil 5) etkilenir (Pudelko, 2006).



Şekil 5: Amerikan Tarzı İnsan Kaynakları Yönetimi Bileşenleri

A.B.D.'de bazı vasıf ve deneyimlerde işgücü kıtlığı bulunur. Bu nedenle insan kaynakları uzmanları çalışanları işe almada, elde tutmada ve eğitmede büyük baskılarla karşılaşır. Gün be gün daha çok Amerikalının üniversitelerden ve kolejlerden mezun olmasına rağmen, işverenler yeni mezunların hazırlık durumundan ve spesifik becerilerinden endişe etmektedir. Yapılan araştırmalara göre Amerikalı öğrenciler matematik ve bilimde ortalamanın üstünde iken, diğer rekabet unsurlarında geri kalmış durumdadır. A.B.D.'de işgücü ile ilgili demografik değişimler şöyle gerçekleşmiştir (Mathis and Jackson, 2005: 5–6):

- Tüm işgücü içinde ırksal ve etnik azınlıkların oranı giderek artmaktadır. Göçmenlerin de bu büyümeyi arttırması beklenmektedir.
- Artan oranda bireyler kendilerini çoklu ırk olarak tanımlamaktadır.
- İşgücüne kadınlar artan oranda dahil olmaktadır. Küçük çocuğu olan çoğu kadın istihdam edilmektedir.
- Nüfusun ve işgücünün ortalama yaşı artmaktadır ve bu kişilerin çoğu beş on yıl içinde emekli olacaktır.

- Belirli sayıda bireyin engelleri bulunmaktadır. Ancak bu kişiler aynı zamanda yüksek motivasyona sahip ve yetenekli bir işgücü havuzu oluşturmaktadır.

Amerikan tarzı insan kaynakları yönetiminin genel özellikleri şu şekildedir (Communal and Brewster, 2004: 180; Tokoro, 2005: 40):

- Bireysel çalışma esastır
- Her çalışan için; (beceri=iş=ücret) olarak kabul edilir.
- Başvuru sağlama, işe alma, yerleştirme, terfi gibi kararları işveren alır.
- Özgürlük ve otonomi/bağımsızlık egemendir.
- Özel girişimler esastır.
- Devlet müdahalesi yok denecek kadar azdır.
- Sendikasılaşma yaygındır.

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi A.B.D. bireyselliğin yüksek olduğu bir ülkedir. Bu tarz ülkelerde kişi kendine güvenerek ve bireysel olarak hareket eder. Yetenek en önemli kariyer etkenidir. Her çalışan kendinden sorumludur ve çalışan katılımı *calculative*/planlıdır (Beekun, Stedham and Others, 2003: 1335–1336). A.B.D.’de bireysellik ön planda olduğu için insan kaynakları uygulamaları da progresif yani ileridir. Bu tarz insan kaynakları yönetimi uygulamalarında işe alma sürecinde değere önem verilir, iş sorumlulukları açıkça belirtilir, kişi-iş uyumuna dikkat edilir ve kariyer ilerlemesi kişisel yeteneklere göre gerçekleşir. Bu sistemde bireyler arası rekabet yaratılarak bu sürecin bireysel başarılar ile sonuçlanması hedeflenir. Çalışanlardan sadakat beklenmez ve kişi istediği an örgütten ayrılabilir (Ramamoorthy, Gupta and Others, 2005: 855).

Amerika kültürünün diğer ülkelerden farklı olması A.B.D. yasalarını etkiler. Bireysel kültürü nedeniyle A.B.D.’de istihdam ilişkileri üzerindeki yasal denetim azdır. A.B.D. sanayileşmiş ülkeler arasında en zayıf istihdam koruma sistemine sahip ülkedir. Göreli serbestlik ve işten çıkarılan

işgücünün ucuzluğu insan kaynakları yönetiminin hard/kuralcı/normatif modelinin oluştuğunun en önemli göstergesidir. Bilindiği gibi hard/kuralcı/normatif modelde sıkı stratejik denetim vardır ve çalışan X Teorisindeki gibi tembel, çalışmayı sevmeyen, yönetilmek isteyen ve ekonomik olarak güdülenen bir varlıktır (Brewster, 1995: 3; Beardwell, Holden and Claydon 2004: 602–603).

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir (Byars and Rue, 2000: 4) :

İnsan kaynakları planlaması, çalışan seçimi ve işe alma:

- Örgütteki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Örgütün amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının örgüte kazandırılması.
- Örgütteki belirli pozisyonlar için çalışan seçimi ve çalışanın işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi:

- Çalışanların yetiştirilmesi, uyumu ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Örgüt yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler:

- Tüm çalışanlar için ücret ve ek kazanç sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri:

- Örgüt ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

Sağlık ve güvenlik:

- Çalışanın sağlık ve güvenliğini sağlayan programlar tasarlanması ve uygulanması
- Çalışanların iş performansını etkileyen kişisel problemleri için yardım sağlamak

İnsan kaynakları araştırmaları:

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, insan kaynakları yöneticilerinin altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu alanlar; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ile iş güvenliği konularıdır (DeCenzo, 1996: 10) .

Bununla birlikte 2001 yılında ik.com içerik ekibi tarafından yayınlanan bir yazıya göre (www.insankaynaklari.com); American Management Association (AMA) yaptığı bir araştırmada örgütlerin %77'sinin insan kaynakları fonksiyonları için danışmanlık örgütlerinden yardım aldığı ortaya çıkmıştır. Örgüt içi bir yapılanmaya gidilmesi yerine (bu yapılanmanın maliyetli olacağı düşüncesi) genel olarak kiralama veya ihtiyaçların örgüt dışı karşılanması anlayışının egemen olduğu Amerikan sisteminde insan kaynakları işlevlerinin örgüt dışından sağlanmasına çalışılır. Başka bir araştırmaya göre büyük ölçekli Amerikan örgütlerinin %93'ü insan

kaynakları operasyonlarının büyük bir bölümünü dışarıdan destekleme (*outsourcing*/dış kaynak kullanımı) süreçleri ile çözümler.

Bir önceki bölümde belirttiğimiz üzere A.B.D.'de dört tip örgüt bulunur. Kale örgütlerde tasarruflar önemlidir. Bu örgütlere giriş pasif başvuru sağlama süreci ile ya da seçici başvuru sağlama süreci ile gerçekleşir. Giriş sürecinde ilgi ve geçmişe bakılırken, gelişim sürecinde ise merkez yeteneği elde tutmak önemlidir. İşten çıkarmalar ise oldukça yaygındır; ancak bu süreçte kıdeme saygı duyulur. Beyzbol takımında başvuru sağlama önemlidir. İşe giriş birincil insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır ve bu süreçte deneyime bakılır. Gelişim sürecinde işbaşı eğitim vardır; ancak resmi bir eğitim ve başarı planlaması yoktur. Bu örgütlerde işçi devir oranı çok yüksektir. Klüplerde elde tutma önemlidir. İşe girişte güvenilirlik önemlidir. Gelişim yavaş ve gerekli adımların geçilmesi ile gerçekleşir ve bu süreçte bağlılık önemlidir. İşçi devir oranı düşüktür ve işten çıkarmalar genelde emeklilik şeklinde olur. Akademilerde ise gelişim önemlidir. İşe giriş için gelişme yeteneği önemlidir. İşe özel eğitim verilir ve özenle hazırlanmış kariyer planları mevcuttur. İşten çıkarmaların nedeni zayıf ve yetersiz performanstır. İşçi devir oranı düşüktür ve diğer işten ayrılma nedeni emekliliktir (McCourt and Eldridge, 2003: 84).

A.B.D.'de insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliğinin bireysellik olması nedeniyle başvuru sağlama sürecinde işe göre çalışan bulmak amaçtır (Pudelko, 2006: 135). Yani, kişilerin amaç ve hedefleri ön plandadır; bu nedenle seçme süreci de bu doğrultuda şekillenir. Başvuru sağlama sürecinde iç ve dış kaynaklar kullanılır. İç kaynaklar; veri tabanları, terfiler ve transferlerdir. Dış kaynaklar ise; üniversiteler, istihdam büroları, medya ve iş fuarlarıdır. Bunun yanında internet üzerinden de başvuru sağlanır (Mathis and Jackson, 2005: 68–72). Seçme sürecinde mülakatlar, iş testleri, yazılı beceri testleri ve özgeçmişler ön plandadır. Mülakatlar genellikle yapılandırılmış mülakatlar şeklindedir ve her adaya aynı sorular sorulur (Phillips and Gully, 2002: 1188; Harris, Brewster and Sparrow, 2004:

88). Amerikan eğitim sistemi yaratıcılık ve bağımsız düşünceye önem verir ve yığın üretimi reddeder. Seçkin üniversitelerden mezun olan kişiler ileri teknoloji sektöründe kilit çalışanlardır. Daha az vasıflı kişiler ise orta teknoloji sektöründe tercih edilir. İşe almalar piyasa koşullarına göre gerçekleşir. Yani, insan kaynakları uygulamaları şekillendiren piyasa güçleridir (Pudelko, 2006: 147–150).

A.B.D.'de vatandaşlık hakları yasası çıktıktan sonra istihdam eşitliği sorunu gündeme gelmiştir. Bu eşitlik ırk, etnik köken, renk, cinsiyet (hamile olan kadınlar da dahil), yaş (kırk yaş üstü), fiziksel ya da zihinsel engelliler, askeri deneyim, din, medeni durum yönünden herkese eşit davranılması ile ilgilidir. Bu kişilerin istihdam hakları yasalarla korunmaktadır. Bu nedenle seçme sürecinde adillik kavramına odaklanılmıştır. A.B.D.'de ayrımcılığı önlemek adına işverenlerin seçme sürecini sadece mülakatlara ya da yapılanmamış ve sistematik olmayan süreçlere dayandırmaması gerektiği; mülakatların yerine geçerliği olan ve adil testleri kullanmaları son yıllardaki önemli eğilimlerden biridir (Pearn, 1991: 155–159; Mathis and Jackson, 2005: 37).

Amerikan insan kaynakları yönetimi sisteminin bir özelliği de yüksek performans iş sistemleri uygulamasıdır. Bu sistemler 1990'lı yılların başında insan kaynakları yönetiminin stratejik bir hal almasıyla A.B.D.'de ortaya çıkmıştır. Sistemin sekiz bileşeni bulunur. Bunlar; bağımsız çalışma grupları, işle ilgili toplantılar, beceri eğitimi, *benchmarking*/rakipleri ile kendini kıyaslayarak zayıf yönlerini geliştirme, iş rotasyonu, örgütlerin düzleşmesi, başvuru sağlama, ödeme ve yardımlardır (Blasi and Kruse, 2006: 559–560). Bu doğrultuda bu iş sistemlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 56; Blasi and Kruse, 2006: 553);

- Başvuru sağlama, seçme ve eğitim süreçleri için dikkatli ve kapsamlı sistemler
- Örgütte çalışan bireyler ile bilgi paylaşımı için resmi sistemler

- Açık iş tasarımı
- Yerel düzeyde katılım prosedürleri
- Davranışları gözleme
- Performans değerlendirme
- Şikayet prosedürlerini tam anlamıyla işlemek
- İşgücünün yüksek performanslı çalışanlarının tanınması ve finansal ödüllendirilmesini sağlayan terfi ve ödeme sistemi

Amerikan örgütlerde örgütsel yüksek bağlılık politikaları etkilidir. Bu yüksek bağlılık sistemi ülkede Porter tarafından geliştirilmiş ve zaman geçtikçe dünyada yaygınlaşmıştır (Tokoro, 2005: 24). Yüksek bağlılık felsefesine sahip örgütlerin amaçlarından biri Japon tarzı hayat boyu istihdamdır. Bu felsefeye sahip örgütler, örgütün çekirdek işgücüne bu tarza benzer yararlar sağlar. Hayat boyu istihdamı sağlamak ve sürdürmek çoğu örgüt için zordur. Amerikan yüksek bağlılık felsefesine sahip örgütlerde en yaygın yol bunu Japon tarzında yapmaktır. Örgütler fazla çalışma ile çok olan iş yükünü azaltmakta, tele çalışan ya da yarı zamanlı çalışanlar ile geçici sözleşmeler yapmakta, ikincil bir işgücü oluşturmakta ve kriz zamanlarında çekirdek işgücünü korumak adına geçici ve düzensiz çalışan bu ikincil işgücünü işten çıkarmaktadır. Bu politikanın kullanımı ile yarı zamanlı ve geçici çalışanların sayısı oldukça artmıştır. Bazı çalışanlar özellikle de çalışan anneler tam zamanlı sürekli bir işe bağlanmak yerine esnekliği tercih eder. Bu tarz çalışanların çoğu düşük ücretlidir ve yetersiz ek yardım alır. Yarı zamanlı çalışanların büyük bir çoğunluğu tam zamanlı ve düzenli çalışmak ister. Bunun yanında A.B.D.'de çalışanları işten çıkarma konusunda yeni bir eğilim gelişmiştir. Erken emeklilik yanında, bazı örgütler yeni meslekler için eğitimler finanse eder, iş bulma yolculukları düzenler, çalışan ücret ve yardımlarını ödemeye devam eder ve bu süreç zarfında çalışanlara iş bakmaları için izin verir. Buna *outplacement*/dışarıdan iş arama denir. Bu uygulamada danışmanlar işten çıkacak olan kişinin duygusal travmalarında yanında bulunur, kişiye iş

başvurusu yapmasında yardım eder, mülakat becerilerine rehberlik eder ve iş aramada kişiye yardım eder (Strauss, 1991: 4–5).

A.B.D.'de çalışma zamanları konusunda da sıkıştırılmış iş haftası, esnek zaman, iş paylaşımı, yarı zamanlı çalışma, tele çalışma, evde çalışma gibi yeni yaklaşımlar mevcuttur. Bu yeni istihdam biçimleri değişen yaşam tarzını da temsil eden istihdam biçimleridir. Çoğu çalışan kadın ve erkekler için iş hayatı ile aile hayatını kombine etmek önemlidir. Çalışma zamanları özellikle kadınlar için önemli bir sorundur. Kadınlar hem aile yükümlülüklerini yerine getirme hem de bu yükümlülüğü yerine getirirken kariyerinin zarar görmemesi arzusundadır. Bu konuda kadınlara eşit fırsat tanımak adına esnek zamanda esnek ve açık kariyer sistemleri vardır. Açık kariyer sisteminde bireyler kendi kariyerlerini belirleme ve yönetme özgürlüğüne sahiptir. Esnek kariyer sistemi ülkede etkili olan katılım ve yüksek bağlılık felsefesine de uygundur (Strauss,1991: 6). Halihazırda Amerikan işgücünün %20'sinden fazlası geçici çalışanlar, bağımsız çalışanlar ve yarı zamanlı çalışanlardır. A.B.D.'de çoğu işveren bir grup çekirdek düzenli çalışanlarla faaliyet gösterirken bu grubu düzensiz çalışanlar ile destekler (Mathis and Jackson, 2005: 5).

Amerikan örgütleri daha rekabetçi hale geldikçe işgücü maliyetlerini azaltmak adına başka ülkelere üretim ve pazarlama faaliyetlerini kaydırmışlardır. A.B.D.'de ödeme paketini etkileyen faktörler vergi oranları ve vergi indirimleri ile hükümet tarafından sağlanan ya da yönetilen sosyal güvenlik sistemleridir. Sosyal güvenlik paketleri diğer Avrupa ülkelerinde olduğu kadar kapsamlı değildir (Henderson, 2000: 37–41).

A.B.D.'de geleneksel ödemeler sistemine göre; mavi yakalı çalışanların ücretleri iş sınıflarına ve kıdeme göre ödenir ve bu ödemeler yaşam maliyetlerindeki değişimlere uydurulur. Ancak bu uygulamalar yeterli düzeyde tatmin yaratmamaktadır. Sistem esnek değildir, performansı değil kıdemi ödüllendirir ve takım çalışmasını kötü etkiler. Bunun sonucu olarak alternatif ödeme planları düşünülmüştür. Yeni sisteme göre; A.B.D.'de

eşitlik ilkesi ya da ödöl, kişinin çıktısına, tüketici memnuniyetine ve piyasa payına bağlıdır (Strauss, 1991: 12; Phillips and Gully, 2002: 1188; Allen, White and Others, 2004: 8; Pudelko, 2006: 153). Amerikan ücret sistemi de piyasaya yöneliktir. Ücretlerin belirlenmesinde işveren otonom davranır (Weathers, 2003: 122). Bu nedenle ücretler maddi teşvikler ve performansa bağlanmıştır. Bunlar dışındaki ödeme yaklaşımları (Strauss, 1991: 13):

- Departmansal, örgütsel performansa göre ödeme
- Kar paylaşımı ve Çalışan Stok Sahipliği Planları
- Bütün örgütsel performansa katkıya göre bireysel yöneticilere ödeme
- Spesifik amaçlara ulaşılnca tek seferlik ödölleler ya da ikramiyeler
- Mavi yakalılara belli sayıdaki beceriye dayanan bilgi için ödeme

A.B.D.'de ücretler işin özelliğine bağlıdır. Mavi yakalı çalışanlar ikramiye almazken, beyaz yakalı çalışanlar ikramiye alır. Beyaz yakalı çalışanların ücret ve ikramiyeleri piyasaya dayalı ve performansa yöneliktir. Ücret ve ikramiyeleri belirlemek için ise; amaçlara göre yönetim sistemi kullanılır. Son zamanlarda yaşanan değişimler ile Amerikan performans sistemi bireysel yetenek ve takım çalışmasını da içermeye başlamıştır (Shibata, 2002: 631–632).

Ücretlerin belirlenmesinde etkin rol oynayan performans değerlemesinin çıkış noktası A.B.D.'dir. Performans değerlemesinin geçmişi 1916 yılında grafik oranlama ölçeği olarak ortaya çıkan, 1920'li yıllarda ölke çapında yaygın olarak kullanılmaya başlanılan sistem günümüze gelene kadar da değişen dünya koşulları nedeniyle değişmiş ve bugünkü halini almıştır. Amerikan performans değerlendirme sisteminin özellikleri olarak şunları sayabiliriz (Endo, 1998: 247–249);

- Performans değerlendirme sistemine sendika üyeleri dahil edilmez.
- En yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemi kontrol listesi ve amaçlara göre performans değerlemedir.
- Performans değerlemesi sonuçları hem idari kararlarda (ücret, terfi, işten çıkarma, küçölme) hem de gelişimsel kararlarda (güçlü yönleri

tespit etmek, büyüme alanının tespit etmek, gelişim planı ve kariyer planlaması) kullanılır (Mathis and Jackson, 2005: 109).

- İş analizi ve iş değerlemesi performans değerlemesinin yardımcı uygulamaları olarak görülür ve iyi işler.
- Üretim ve büro çalışanlarının performans değerlemesi objektiftir.
- Hem özel hem devlet örgütleri performans değerlemesi kullanır.

Amerikan örgütlerinde eğitim de her insan kaynakları uygulaması gibi bireysel olarak özellikli bir bilgi için verilir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre yüzden fazla kişi çalıştıran örgütler çalışanların resmi eğitimi için 58,6 milyar \$ harcamaktadır. En çok uygulanan eğitimler; yeni çalışanın oryantasyon eğitimi, performans değerlendirme, takım oluşturma, liderlik, seçme süreci, eğitmen eğitimi, güvenlik, ürün bilgisi, karar verme, değişim yönetimi, kalite gelişimi, zaman yönetimi, problem çözme, bilgi teknolojisi, stres yönetimi, stratejik planlama, yaratıcılık eğitimleridir. A.B.D.'de eğitim süreci şu şekilde işlemektedir (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 389–394):

- Yönetim hedefleri belirler.
- Hedeflere göre eğitim ihtiyaçları belirlenir.
- Eğitimin içeriği belirlenir.
- Eğitim tasarlanır ve ulaştırılır.
- Beceriler işe uygulanır.
- Eğitim sonuçları değerlendirilir.

Ancak bütün bu eğitim programlarına rağmen; A.B.D.'de örgütler dış işgücü piyasasından daha iyi eğitilmiş işgücüne sahip oldukları için eğitim diğer insan kaynakları konularından daha az önem teşkil eder (Galang, 2004: 1225).

A.B.D.'de en belirgin terfi kriteri bireysel başarı ve sonuçtur. Karar verme süreci yukarıdan aşağı işler ve genellikle otoriterdir. Örgüt içi iletişim

dikey, yapılandırılmış ve etkili iletişimdir. Üstlerin astlarla ilişkisi çok özel, işe yönelik ve düzenlemelere dayanır (Pudelko, 2006: 153).

A.B.D.'de insan kaynakları gündemi performans gelişimi üzerinde durur. Çoğu insan kaynakları politikası yüksek performansa yönelimi cesaretlendirmeye ve geliştirmeye odaklanmıştır (Clark, Almond and Others, 2005: 511).

Çalışanlar açısından aile talepleri ve iş talepleri arasından denge kurmak oldukça zordur. Geleneksel ailenin azalması, ikili kariyerin artması ve çalışan bekar ebeveynler nedeniyle çalışanın iş ve aile dengesini kurması zorlaşmıştır. Bu durum genelde kadınlar için geçerli bir durumdur. Bu baskılara karşılık vermek adına işverenler çeşitli “*family friendly*” aile arkadaşlık adımları atmıştır. Böylece işveren tarafından yapılan bu hareketle kadının iş ve ev hayatı sorumluluğunu dengelemesi sağlanmış ve hem çalışanın elde tutulması hem de örgütsel verimliliğin artması sağlanmıştır (Mathis and Jackson, 2005: 6).

Amerikan insan kaynakları modeli sendikacılığa ve kolektif kural belirlemeye bir alternatif olarak ortaya çıkan bir modeldir (Deery, Walsh and Knox, 2001: 669). Amerikan insan kaynakları sisteminin en belirgin özelliği sendikasızlığı savunmasıdır. Sendikalara sadece lojistik hizmeti veren örgütlerde rastlamak mümkündür (Clark, Almond and Others, 2005: 500–505).

A.B.D.'de yönetim düzeyinde bir çalışan katılımından bahsetmek mümkün değildir. Daha da önemlisi A.B.D.'de faaliyet gösteren sendikalar bu rolü kabul etmez ve rollerini sadece toplu pazarlık sürecinde yönetimin karşısında taraf olarak durma olarak görür. A.B.D.'de çalışan katılımı ile ilgili yasal bir düzenleme de bulunmaz ve çalışan katılımı programları toplu pazarlık anlaşmaları ile tanımlanır. Toplu pazarlıklar da işveren ve sendika tarafından yürütülür. Bir işveren birden çok sendika ile farklı anlaşmalar yapabilir; sonuçlar ise tarafların gücüne göre değişir (Yavaş, 2000: 91–94).

Son yıllarda sendikasıız işyerleri istihdam ilişkilerinde önemli bir fenomen haline gelmiştir. Özellikle A.B.D.'de sendikasıızlaşma oldukça yaygındır. A.B.D.'de büyük sendikasıız örgütlerin/işletmelerin en önemli özelliğı oldukça sofistike/kabul edilebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Bu örgütlerde istihdam güvenliğı, işten çıkarmalar karşısında koruma, içsel terfi, geri besleme mekanizmaları, iletişim düzenlemeleri, dikkatli seçme süreci ve yöneticilerin eğitimi insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve sorumluluğı altındadır. Katılımcı karar verme, üretim ve hizmetle ilgili sorunlarda çalışanlara devredilen sorumluluk gibi yenilikçi iş uygulamalarının konuşlandırılması A.B.D. sendikasıız modelinin özellikleridir (Deery, Walsh and Knox, 2001: 669–673). Kırk yıl önce insan kaynakları yönetimi fikrinin önünü açan sendika hareketi güçlü iken; sendikalar özel emekli maaşları, sağlık planları konusunda geniş sorumluluğı sahipti. Bugün ise bütün bunlar yönetimin eline geçmiş ve sendikalaşma oranı düşmüştür. Çalışanın doğrudan katılımı uygulamaları giderek artan bir durumdur. Katılım, iş güvenliğı, bireysel iş hakları, hak süreçleri gibi yüksek bağlılık politikalarının adaptasyonu da sendikasıızlaşmayı teşvik eden faktörlerdir (Strauss, 1991: 3–4). A.B.D.'de işveren örgütleri ve sendikalar arasındaki ilişkiler danışmacıdır. Yani sendikalar birer danışman rolü oynar (Pudelko, 2006: 152).

Kısaca Amerikan insan kaynakları yönetimi uygulamaları şöyle özetlenebilir (Schmitt and Sadowski, 2003: 412; Pudelko, 2006: 135):

- Kısa dönem istihdam
- Açık iş tanımları
- Belirli bir iş için en vasıflı kişiyi bulma
- Bireysel sorumluluk
- Spesifik, sınırlı ve uzmanlık içeren eğitim/sınırlı düzeyde mesleki eğitim
- Sayısal terfi kriterleri oluşturmak
- Bireysel başarılarla dayalı değişken ödeme ve ödül sistemleri oluşturmak

- Etkili iletişim altyapısı oluşturmak
- Zor durumlara karşı karar verme mekanizması oluşturmak
- Bireysel çalışan katılımı
- Görev odaklı üst-ast ilişkisi oluşturmak
- Ademi merkezi bir toplu pazarlık sistemi

A.B.D.'de insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunları ve yeni eğilimleri ise şu başlıklarda özetleyebiliriz (Henderson, 2000: 42; Zanko, 2003: 79):

- Planlanmış öğrenme teknolojisi ve sonuçlara odaklanma
- Artan eğitim ve duyarlılıkla küreselleşme
- *Cost-containment*/ Maliyeti sınırlama
- Daha esnek örgütler ve daha iyi karar verme süreci ile piyasa değişim hızı
- Yenilik vasıtasıyla bilgi sermayesinin gelişimi
- Değişim
- Bilgisayar temelli teknoloji ve bu teknolojiyi kullanabilecek yüksek vasıflı işgücü
- Müşterinin kaliteli ürün isteği nedeniyle iyi eğitilmiş işgücü
- Kısa ve uzun dönem faaliyetleri entegre edebilmek için daha vasıflı üst yönetim

Bu eğilimler doğrultusunda A.B.D.'de insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmiş ve insan kaynakları yönetimine yeni vasıflar kazandırılmıştır. Buna göre (Strauss, 2001: 886):

- İnsan kaynakları bölümünün rolü artmıştır.
- Uzun dönem planlamaya daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.
- Örgüt stratejisi ile insan kaynakları yönetimi stratejisi birbirine uygun hale getirilmiştir.
- Çalışan katılımı üzerinde durulmaya başlanmış.
- Araştırma gündeminde alt düzeydeki yönetsel politikaların etkisi olmuştur.

1.2 Avustralya

Avustralya'nın nüfusu Avustralya İstatistik Bürosu verilerine göre; 20.804.974 kişidir. Mart 2007 verilerine göre ise 10.369.000 kişi istihdam edilmektedir ve bu sayı itibariyle işgücüne katılım oranı %64,8'dir. Avustralya'da okuma yazma oranı ise %100 ile tüm dünyada birinci sıradadır (www.abs.gov.au).

Avustralya küreselleşme süreci ile karmaşık ve zorlayıcı bir ekonomik çevre ile karşı karşıya kalmıştır. Ülke; ticaretini, finans sektörünü, endüstri ilişkilerini uluslararası düzeyde rekabet edecek düzeye getirmesi yönünden baskı altında idi. Bu nedenle genişleyen küresel piyasalar ve artan uluslararası ticaret nedeniyle federal hükümetler yeni ve özel neo-liberal politikalar hazırlamıştır. Bu politikalar; ticaretin uluslararasılaşması, işgücü piyasası reformu, endüstri ilişkilerinin ademi merkezileşmesi ve sendikasılaşma politikalarıdır. Bu sayede Avustralya, küreselleşme güçlerine ve uluslararası ticarete bağımlı hale gelmiştir.

Mart 1996 yılına kadar merkezi idare edilen ve daha çok yerel ölçekte ticaret yapan Avustralya; Mart 1996 yılından sonra ekonomik rasyonalizasyon politikaları izlemeye başlamış ve uluslararası ticarete tamamıyla açılmıştır (Hall and Harley, 2000: 54–55; Long and Shields, 2005/1: 1784).

Halihazırda açık ve rekabetçi ekonomisi ile dünyanın en güçlü ekonomilerinden birine sahip olan Avustralya; aynı zamanda rekabetçi ve dinamik bir ekonomiye, donanımlı ve esnek işgücüne de sahiptir.

1.2.1 Avustralya Kültürü ve İş Sistemi

Batı kültürünün egemen olduğu Avustralya, Anglofondur yani İngilizce konuşulan bir ülkedir. Anglo-Amerikan ve bireyselliğin yüksek olduğu bir kültüre sahiptir. Bireysel toplumlarda kişi en küçük birimdir ve

bağımsız hareket etmeyi tercih eder. Bireysellik, bireysel özgürlük, bireysel inisiyatif, başarıya odaklanma, kendi kendine güvenme, düşük güç aralığı, bireye saygı, kişinin felsefesine, dinine, ırkına ve kökenine bakmaksızın saygı, özgürlüğe verilen önem, bireysel hak ve ödevlere dayanan sosyal ilişkiler A.B.D.'yi tanımladığı gibi Avustralya'yı da tanımlayan öğelerdir (Büyükuslu, 1998: 17; Communal and Brewster, 2004: 173; Clark, Almond and Others, 2005: 508; Michailova and Hutchings, 2006: 390; Pudelko, 2006: 145).

Batı kültürünün en belirgin özelliklerinden biri de Makyelist, dogmatik, kontrolcü ve belirsizliğe karşı hoşgörüsüz olmasıdır. Makyelist özelliği yüksek olan kişiler pragmatist/faydacı, diğer kişilerle arasına mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden kişilerdir. Bu kişiler genelde içinde bulundukları duruma göre hareket ederler ve başkalarını kendi çıkarı için kullanma özelliğine sahiptirler (Özkalp ve Kirel, 2001: 106; Ralston, Pounder and Others, 2006: 78).

Avustralya sisteminin özellikleri kısaca şu şekildedir (Long and Shields, 2005/1: 1786):

- Düşük güç aralığı
- Yüksek düzeyde bireysellik
- Hard/Kuralcı/Normatif
- Belirsizliği önleme
- Kısa dönem oryantasyonu

1.2.2 Avustralya'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Avustralya'da personel yönetiminin alanını genişletecek girişimler ilk kez 1940'lı yılların sonunda ortaya çıkmıştır (Sheenan, Holland and Cieri, 2006: 133). Avustralya'da personel yönetiminin hakim olduğu 1950 ve 1960'lı yıllarda ise, insan kaynakları uygulamalarını etkileyen unsur endüstri ilişkileri sistemidir ve bu dönemde insan ilişkileri zayıf ve kısıtlıdır. Bu dönemde endüstri ilişkileri ve organizasyon teorisi dahil olmak üzere diğer

alanlardaki gelişmeler de çoğunlukla görmezden geliniyordu ve bu alanda yapılan her uygulama mecburi hakem usulü gerçekleştiriyordu. Ücretler ve istihdam koşulları da kolektif olarak belirleniyordu. Daha sonra yeni teknolojilerin gelişmesiyle, örgüt yapıları ve çalışan rolleri değişime uğramış ve bütün bu faktörler personel yönetiminin daha esnek ve daha uzmanlık gerektiren bir meslek olması gerektiğini göstermiştir. (Wiesner and Millett, 2003: 124; Michelson and Kramar, 2003: 133–134; Long and Shields, 2005/1: 1785).

Avustralya’da endüstri ilişkileri alanında yaşanan değişimler insan kaynakları felsefesini ve uygulamalarını da değiştirmiştir. Ademi merkezileşen endüstri ilişkileri sistemi ile insan kaynakları yönetimine yoğunlaşmış, insan kaynakları yönetimi stratejik önem kazanmış ve insan kaynakları fonksiyonu önemli hale gelmiştir (Sheehan, Holland and Cieri, 2006: 132–133).

Avustralya’da endüstriyel ilişkiler sistemindeki değişimleri ve yaşanan gelişmeleri şu şekilde özetleyebiliriz (Long and Shields, 2005/1: 1785; McGrath-Champ and Baird, 2005: 156);

- Yasal değişimler
- Merkezi ücret belirlemeden vazgeçiş
- Hem toplu hem de bireysel pazarlık düzenlemelerinin çeşitlendirilmesi/ girişim pazarlığı
- Örgütlerin yeniden yapılanması
- Sanayi yapısında meydana gelen ve devam eden değişimler
- Artan uluslararası rekabet
- Performansa yönelme

Yaşanan tüm bu değişimler Avustralya’da insan kaynakları yönetimi rolünün yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiş ve daha bireysel oryantasyonlu bir sistem oluşturulmuştur. Oluşan bu yeni sistem A.B.D.’den etkilenmiştir (McGrath-Champ and Baird, 2005: 156–160).

Avustralya'da insan kaynakları yönetimi ile ilgili birtakım çağdaş gelişmeler mevcuttur. Bu gelişmeler şu şekildedir (Wiesner and Millet, 2003: 9–10);

- İnsan kaynakları yönetiminde birleşik stratejiye dayalı stratejik uyuma ihtiyaç
- Politikalar iş saatleri ve tasarımı konusunda esneklik
- Çalışanın performansının değerlendirilmesini sağlayacak bir süreç duyulan ihtiyaç
- Çalışanları işin değerinden çok örgüte kattıkları değere göre ücretlendirme
- Çalışan yönetim iletişiminde doğrudan olma ihtiyacı ve sendika gibi 3. tarafa ihtiyaç duyulmaması gereği.

Avustralya örgütleri günümüzde küresel, rekabetçi, endüstri ilişkileri sisteminin merkezîyetçilikten uzaklaştığı ve sendikaların azaldığı bir çevrede faaliyet gösterir. Bu çevreyi bilmek ülkedeki insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmek açısından gereklidir. Yani; Avustralya'da sosyo-ekonomik çevre ülke örgütlerindeki insan kaynakları uygulamalarını etkiler (Teo, 1998: 67; Michelson and Kramar, 2003: 133).

Avustralya'da insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan gelişmeleri şu şekilde göstermek mümkündür (Fisher, Dowling and Garnham, 1999: 508; Zanko, 2003: 79):

- İnsan kaynakları politikalarının örgüt stratejisi ile bağlantılı hale gelmesi
- İnsan kaynakları politikası alanlarının daha dikkatli entegre edilmesi
- İnsan kaynaklarının örgütsel etkinliğe daha ileri düzeyde katkı yapmasının beklenmesi
- Yeni insan kaynakları programlarının örgüte nasıl değer ekleyeceğinin doğruluğunun kanıtlanması
- Çalışan ilişkilerinin daha işbirlikçi hale gelmesi

- Yönetim ve çalışan arasında güçlü ve doğrudan iletişim yaratmak için politikalar oluşturulması
- Sendika üyeliğinde azalma
- İnsan kaynakları yönetiminin ademi merkezileşmesi ve *outsourcing*/dış kaynak kullanımı
- Eğitim ve gelişim

Avustralya’da örgütlerin çoğu “*bleak house*” konseptini tercih etmiştir. Türkçe’de “*bleak house*” kavramını tam olarak karşılayan bir kelime olmamasına rağmen; bu kavram sendikasızlaşma eğilimi ile açıklanabilir. Sendikasız örgütlerde bireysel anlaşmalara daha çok önem verilir ve ücretler bireysel performansa dayandırılır. Bu örgütlerde iş grupları, takım çalışması ya da toplam kalite yönetimi gibi yeni iş uygulamaları pek tercih edilmez. Ayrıca sendikalı örgütlere oranla bu örgütlerde çalışanlarla iletişim zayıftır. Kadın çalışan sayısının fazla olduğu sendikasız örgütlerde eğitim fırsatı, fırsat eşitliği ve aile bakım izni gibi konulara öncelik verilmez. Bu örgütlerde işten çıkarma oranı ve işçi devir oranı da yüksektir. İşte bu model, “*bleak house*” modelidir (Deery, Walsh and Knox, 2001: 669–670; Bartrom, 2005: 138).

Bu çerçevede Avustralya’da insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göz atacak olursak; ilk sırada başvuru sağlama ve seçme süreci gelir. Avustralya’da insan kaynakları uzmanlarının en önemli rolü seçme sürecidir (Milia, 2004: 216). Başvuru sağlama ve seçme süreci gelişim gösteren en belirgin alandır. Bu durum, çalışan-örgüt uyumunun öneminin anlaşıldığının göstergesidir. Bu süreçte değerlere ve etiklere daha çok önem verilmesi gerekir; zira örgütün imajı potansiyel çalışan imajına bağlıdır. Başvuru sağlama sürecinde genelde iç ve dış kaynaklardan yararlanılır. En yaygın kullanılan iç başvuru sağlama yöntemleri işi ilan etmek ve iç insan kaynakları raporlarına bakmaktır. Dış kaynaklar ise; varolan çalışan referansları, özel ve resmi istihdam kuruluşları, sendikalar, üniversiteler ve kolejlerdir. Gazetelere ilan verme de yaygın kullanılan bir

yöntemdir. En yaygın yöntem ise; *word of mouth*/ağız aracılığı (yüzyüze görüşmelerde, telefon görüşmelerinde, e-postalardaki bilgiler) ile işe almadır. Mavi yakalı, büro çalışanı ve alt düzey idari pozisyonlar için en iyi yöntem gazete ilanlarıdır. Daha uzman çalışanlar için ise; ulusal gazeteler tercih edilir. İnternet kullanımının artması bu yöntemin kullanımını da arttırmıştır (Wiesner and Millet, 2003: 172–173; Sheehan, Holland and Cieri, 2006: 145). Seçme sürecinde ise çoğunlukla mülakatlar kullanılır; bunun yanında referans kontrolü yapılır ve başvuru formları kullanılır. Ayrıca özgeçmişler de önemli birer seçme aracıdır (Milia, 2004: 219). Bazı örgütler ise testleri tercih eder. Bu testler; genel yetenek testi, iş örneği testi, psikolojik testler ya da kişilik testleridir. Tüm bunlar yanında kişi bu süreçte tıbbi sınamadan da geçirilir (Wiesner and Millet, 2003: 178–181; Milia, 2004: 215). Ticari örgütler seçme sürecinde daha çok mülakatları tercih ederken; hükümet örgütleri başvuru formlarını ve özgeçmişleri tercih eder (Milia, 2004: 221). Seçme sürecinde kendini gösteren en olumsuz süreç, yaşlı kişilere karşı ayrımcılık yapılmasıdır. İşverenler yaşlı kişileri işe almak istemez. Eğer boş bir pozisyon uzun uğraşlar sonucu doldurulamamışsa, yaşlı kişiler tercih sebebi olmaktadır (Wiesner and Millett, 2003: 34).

İkinci bir insan kaynakları yönetimi uygulaması ise ücret ve ödemelerdir. Avustralya'da geleneksel olarak ücretler 1980 öncesi yıllarda merkezi pazarlık ve 1980'li yıllarda ise girişim pazarlığı ile belirleniyordu (McGrath-Champ and Baird, 2005: 158). Daha sonraları yaşanan değişimler ile bireye odaklanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, ücret ödemelerinde de değişimlere neden olmuş ve ücret ödemeleri de kişi temelli olmuştur. İş değerlemesi pek kullanılan bir ücret ödeme uygulaması değildir ve bu uygulamanın yerine beceriye dayalı ücret uygulamaları tercih edilir (Long and Shields, 2005/1: 63). Günümüzde Avustralya'da kullanılan ödeme uygulamalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Long and Shields, 2005/2: 1797):

- Değer artışı
- Değer ikramiyesi

- Kar paylaşımı
- Ücret komisyonları ve özel teşvikler
- Ortak satın olma planları
- Grup ödeme planları
- Parça oranları
- Ortak ikramiye ve diğer ödeme planları

Bu uygulamalar arasında en yaygın olarak kullanılan uygulamalar; değer/performansa dayalı ücret, çalışan ortaklığı seçenekleri, grup ikramiyeleri ve kar paylaşımıdır. Performans ödemeleri genelde yöneticilere ve uzmanlara uygulanır. Ayrıca çoğu örgüt parasal ödemeler yanında parasal olmayan ödemelere de yer verir (Wiesner and Millett, 2003: 12–13).

Avustralya’da iş-aile ya da aile-arkadaş politikaları oldukça yaygındır. Kadınların iş hayatına atılması ve çalışan annelerin artması nedeniyle bu politikalar önem kazanmıştır. Çalışanın çatışan aile ve iş hayatını kolaylaştıran bu politikalar çocuk bakımı, yaşlı bakımı, hamilelik izni, esnek zaman gibi uygulamaları içerir. Bu politikalar ile çalışanın işe gecikmesi ve devamsızlığı önlenir; morali geliştirilir; sadakatı, motivasyonu ve bağlılığı arttırılır; çalışanı elde tutma kolaylaşır ve rekabet üstünlüğü sağlanır (Wiesner and Millett, 2003: 44–50).

Avustralya’da son senelerde yaşanan insan kaynakları yönetimi ile ilgili yaşanan belirgin değişimleri şu şekilde özetleyebiliriz (Fisher, Dowling and Garnham, 1999: 509):

- İnsan kaynakları politikalarının buluşması ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış
- Çalışan ilişkilerine verilen önemin artması
- Örgüt performansına insan kaynağı katkısının anlaşılması
- Çalışan katılımı ve takım çalışması
- Kalitenin öneminin anlaşılması
- Eğitimin önemi

- Esnek çalışma modelleri
- Yetki dağılımı
- Yasal değişimler
- Ekonomik rasyonalizm

Bu değişimler ile stratejik önem kazanan insan kaynakları yönetimi insan kaynakları uzmanlarının rollerini de değiştirmiş ve insan kaynakları yöneticileri stratejik ortak haline gelmiştir. Avustralya'da insan kaynakları yöneticileri bu değişimi iyi analiz ederek yeni beceriler gereksiniminin farkına varmıştır (Sheehan, Holland and Cieri, 2006: 140–141).

Avustralya'da insan kaynakları uzmanları yüksek vasıflı, analitik ve kavramsal becerisi olan mobil/hareketli kişilerdir ve genellikle kadınlardır. İnsan kaynakları yöneticileri ise; farklı sektörlere göre farklı bilgi, beceri ve yeterliklere sahip olmalıdır (Michelson and Kramar, 2003: 140–141). Bu beceriler; iş bilgisi, değişim yönetimi, stres yönetimi, kariyer yönetimi, yönetim becerisi, büyük resmi görebilme ve stratejik planlama becerisi, seçme teknikleri ve ödeme uygulamaları gibi teknik beceriler; yabancı dil, liderlik ve insan kaynakları fonksiyonel uzmanlığı, merak, cesaret ve insani özelliklerdir (Teo, 1998: 81; Sheehan, Holland and Cieri, 2006: 133).

Bütün bu gelişmelere rağmen insan kaynakları yönetiminin stratejik bütünleşmesini engelleyen bazı faktörler bulunur. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Sheehan, Holland and Cieri, 2006: 143);

- Alt düzeyde/alt kademelerde insan kaynakları değerinin anlaşılamaması
- Kıdemli yöneticilerin insan kaynakları yönetimini kabul edememesi
- CEO desteğinin yetersiz olması/Yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin stratejik önemine inancının az olması nedeniyle verdiği desteğin yetersiz olması

Tüm bu nedenler dolayısıyla Avustralya'da insan kaynakları uzmanları rekabetçi olmalıdır. Sadece kendi alanlarında değil, iş ile ilgili

daha geniş alanlarda da bilgi sahibi olmalıdır; böylece kıdemli yöneticiler tarafından yapılan baskıya karşı daha cesaretli durabilir ve daha doğru kararlar verebilirler.

1.3 İngiltere

İngiltere'nin sanayileşmesi 19. yüzyılın ilk yarısında kömür madenciliği, çelik üretimi ve buharın kullanımı ile gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç Sanayi Devrimi olarak da adlandırılır. Bu dönemde işgücünün bölünmesi ve teknolojik ilerlemeler geniş ölçekte üretimi sağlamış; işveren/sahip ve kentli çalışan sınıfı ortaya çıkarmıştır. Yeni üretim tarzı artizanları da içine alan bir çalışan sınıfı, tüccar, sivil mühendisler, uzmanlar gibi işler doğurmuştur. 1850–1875 yılları arasında demiryolları ve denizcilik yaklaşık on kat genişlemiş, kömür ve çelik üretimi iki kat artmış ve üretim kitle üretimine dönmüştür. Bu süreçte nüfus da büyük ölçüde artmıştır. Yaşanan bu değişimlerin etkileri de devrimsel olmuştur. Yoksulluk ve sefalet şehirlerde kamusal sağlık problemleri yaratmıştır. Çocuk işgücü, uzun çalışma saatleri ve düşük ücretlerle çalışan büyük bir işgücü oluşmuştur. Yetersiz yemek ve sağlık hizmetleri karşısında işverenler çalışan refahı için bazı düzenlemeler yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Aynı zamanda 19. yüzyıl sonlarına doğru yaşam ve çalışma koşullarının iyileşmesi için endüstriyel iyileşme hareketi başlamıştır (Tyson, 1994: 25–26).

Sanayi devrimi sonrası oldukça hızlı seyreden nüfus artışı azalan doğum ve ölüm oranı nedeniyle artık yavaşlamış; hatta durmuştur. Halihazırda İngiltere nüfusu 50,4 milyon kişidir ve istihdam edilen kişi sayısı 29.08 milyondur (www.statistics.gov.uk).

İngiltere'nin en önemli gelir kaynağı eski zamanlardan beri ticarettir. Sömürgelerden ve geri kalmış ülkelere alınan hammaddeler işlenerek yine bu ülkelere satıldığından; bu dönemde ekonomik zenginlik büyük boyutlara ulaşmıştır. Sömürgeler bağımsızlıklarını kazandıktan sonra ise

durum değişmeye başlamıştır. Bununla birlikte çok uluslu İngiliz rgterleri ve büyük ticaret filoları ticaret dengesini ülke lehine destekleyici unsurlardır. Ancak buna rağmen İngiliz ekonomisi zaman zaman bunalıma düşmektedir. Dolayısıyla İngiltere giderek eski ekonomik gücünü yitirmektedir.

Büyük Britanya/Birleşik Krallık/İngiltere (niter) bir devlet ve çok uluslu bir toplum yapısına sahiptir. Çok uluslu yapı, devletin siyasal ve yönetsel örgütlenmesine birtakım özellikler kattığı için ayrı bir önem taşımaktadır. Tek yasama, tek yürütme ve ulusal, bölgesel yerel düzeylerde etkinlik gösteren tek yönetim aygıtı vardır ve yazılı olmayan bir anayasaya sahiptir. Tek bir anayasa olmasına karşın tek bir hukuksal metin haline getirilmemiştir. Anayasa yerleşik hukuk normları, Parlamento tarafından kabul edilmiş anayasal içeriğe sahip yasalar, antlaşmalar gibi hukuksal düzenlemelerin toplamıdır. Ayrıca bu durum neticesinde anayasal düzenlemelerin denetimini üstlenen ve kontrolünü gerçekleştiren bir st yargı organı; yani “Anayasa Mahkemesi” yoktur. Devlet rgtlenmesi siyasal kurumlara ek olarak merkezi, bölgesel ve yerel düzeylerde örgütlenmiş kamu yönetimi, yargı organları ve askeri güç olarak ordudan oluşur. Devlet yönetimi merkezidir; bölgesel ve yerel düzeylerde örgütlenmiş bakanlıklar, bunların bağlı ya da ilgili kuruluşları ile mal-hizmet ve ticaret dahil ekonomik yerel-ulusal-uluslararası nitelikte kültürel amaçlı kamu kuruluşlarından oluşur (Turgay, Ayman ve Demirci, 1994: 140–145).

1.3.1 İngiliz Kültürü ve İş Sistemi

İngiltere heterojen bir kültür yapısına sahiptir. Kültüründe İngiliz, İrlandalı, İskoç, Galli ve Hintli insanları barındıran bu ulus aslında oldukça değişik dinamikleri de bünyesinde bulunduran Anglo-Sakson kültürdür. A.B.D kültürü ile benzerlik gösteren İngiltere’de bireysellik ön plandadır (Büyükuslu, 1998: 29). İngiliz insanı kendi kendini disipline eder, geleneklerine bağlıdır, açık çatışmaları sevmez.

Batı toplumları grup ögesinden çok birey üzerinde duran toplumlardır; bireysel başarılar, bireysel gerçeklikler daha değerlidir. İngiltere de bireyselliğin yüksek olduğu bir ülkedir. Güç ve statü eşitsizliklerine karşı daha az toleransı olan bir ülkedir (Snape, Thompson and Others, 1998: 842–843).

İngiliz kültürü kazançlara ve ilerlemeye önem vermesi nedeniyle normatif bir kültürdür. Bu tarz kültürde performans ve rekabet önem verilen konulardır (Raghuram, London and Larsen, 2001; 742).

İngiliz yönetim modeli de normatif olması ve bireysel kültür sebebiyle Anglo-Saksondur. Bu modelin özellikleri ikinci bölümde anlatılmıştır. Ancak tekrarlayacak olursak (Büyüksulu 1998: 29–31):

- Kısa dönem hedefler
- Hissedarların tatmini
- Finans pazarının iyi işlemesi, ticari ve finansal ilişkilerin ön planda tutulması
- Yöneticiler arasında işten ayrılmaların çok olması
- Yabancı yatırımlara fazla tolerans tanınması
- Yöneticilerin yetki alanının geniş olması
- İnsan ilişkilerinin faydacı olması
- Ödül sisteminde farklılaşma

Bunun yanında İngiliz iş sisteminde piyasaya aile örgütleri egemendir ve bu örgütler yeni teknolojiye ve işgücü tasarrufu sağlayan teknolojilere az yatırım yapmaktadır. Yapılan yatırımlar ise kısa dönemli ve risklidir. İmalat, pazarlama ve eğitime az yatırım yapılır. Örgütler yatay ve dikey olarak ayrılmıştır ve sanayi de yerel ve bölgesel olarak ayrılmıştır. Yasal çerçeve ise asgari seviyededir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 596–597; Edwards, 2004: 523). Örgütlerde güç aralığı azdır ve örgütler pragmatiktir/faydacıdır.

İngiliz yönetim sistemini etkileyen Japon yönetim düşüncesidir. Zira 1980'li yıllarda İngiliz ürünlerinin Japon ürünleri ile rekabet etmesi oldukça güçleşmiştir. Japon insan kaynağı yaklaşımı İngiliz insan kaynağı yaklaşımından oldukça farklıdır. Japon sistemi; sendika rolü ve uygulamaları, iletişim, eğitim, takım çalışması, karar verme süreci, yönetici rolü ve çalışan bağlılığı yönünden İngiliz sisteminden farklıdır. Ancak her iki ülkede de uygulanan bazı metotlar vardır. Bunlar; toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, tam zamanında üretim, örgüt birlikleri, ek ödemelerde uyumdur. Daha sonraları İngiltere A.B.D. kaynaklı mükemmellik kavramı etkisi altına girmiştir. Bu kavram ürün ve hizmetlerin ulaştırılmasında yeni bir kalite kavramıdır. Buna göre; değişimi tasarlamak, planlamak ve hayata geçirmek insan kaynağı fonksiyonunun sorumluluğudur. Mükemmellik ise insan kaynağından yararlanma ve örgüt stratejisini entegre etmektedir (Berridge, 1995: 267–268).

1.3.2 İngiltere’de İnsan Kaynakları Yönetimi

İngiltere’de bugünkü insan kaynakları yönetiminin temelleri 19. yüzyılda atılmış; ekonomik, teknolojik, sosyal ve yasal güçlerin etkileşimi sonucu oluşmuştur. İngiltere’de personel yönetiminin devrimi tesadüfi bir süreçtir. Devrim; plansız, rasgele bir moda gibi mantıksal, akılcı, merkezi gelişmelere göre değil; sanayi, iş ve toplum gibi çevresel faktörlerin etkisi ile oluşmuştur. Bu dönemde çalışma saatleri, kadın ve çocuk çalışanlar için yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu erken gelişmeler kantin, medikal izin ve hastalık ödemesi gibi provizyonlar getirmiştir. Bu yüzyılın başında Cadbury işyerinde refahı sağlayarak çalışanların etkinliğini arttırmayı amaçlamıştır. İki savaş arasında refah ve etkinlik arasındaki ilişkinin farkına varan işverenler, bu iki unsuru sağlamak için personel fonksiyonuna daha geniş rol vermişlerdir ve rol spesifikasyonu, başvuru sağlama, eğitim, kayıt tutma ve işten çıkarma uygulamaları önem kazanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası tam istihdam ve sendikaların gücünün artırılması üzerinde durulmuştur. Personel fonksiyonu yasal, idari ve pazarlıkçı bir yön

kazanmıştır. 1970'li yılların başında istihdam kanunlarının geliştirilmesi ile personel fonksiyonu üçüncü parti rolü almıştır. Rekabetin artması ve insan kaynağının etkinliğinin geliştirilmesi baskısı personel fonksiyonunun insangücü analisti olmasını sağlamıştır. Son kırk yıldır İngiltere'de insan kaynağı fonksiyonu sessiz bir devrim içindedir (Berridge,1995: 275; Budhwar and Khatrı, 2001/1: 803).

1913 yılı itibariyle çok sayıda çalışan Refah Çalışanları Birliği kurmuştur ki; bu birlik Personel Yönetimi Enstitüsünün öncüsü olmuştur. Refah hareketi hem küçük erkek çocukları hem de bütün çalışanları kapsar. Daha güvenli yasal düzenlemeler ve bazı minimum standartların istihdama sokulması gibi olguları içerir. Yüksek verimlilik ve refah anlayışı düşüncesi çalışan motivasyonunun ona gösterilen tavra bağlı olduğu düşüncesidir. Buna karşılık endüstriyel ilişkileri geleneği iş problemlerinin çözümünde kolektivist yaklaşıma dayalıdır. İngiltere'deki sendikalar 18. yüzyıldan beri varlıklarını sürdürmektedir. Önceki sendikalar ödeme oranlarını görüşmek ve standartları sağlamak için biraraya gelmiş çalışanlardan oluşuyordu. Sendikalar sosyal yarar sağlamada, hasta ve işsiz olan üyesine yardım etmede önemli idi. Tek örnek bir ödeme oranı ya da çalışma saati yoktu. Sendikalar yerel ölçekte başlamıştır, ama ulusal örgütler 19. yüzyılın ortasında mühendisler, marangozlar yerel sendikalardan farklı cemiyetler kurmuşlardır (Tyson, 1994: 26–27).

İngiliz insan kaynakları yönetiminin oluşmasında dört aşamadan bahsedilebilir (Berridge, 1995: 259–267):

İlk aşama: Köklerden 1930'lu yıllara kadar olan aşama, refah ve etkinliğin önemli olduğu aşamadır. Bu dönemde refah ve mesleki sağlık önemlidir. İşgücü ilişkileri devlet-işveren-çalışan üçlemesine inanmıyordu. 1920'li yıllardan sonra ise bilimsel yönetim uygulamaları egemendir. Üretim mühendisliği ve yönetim bilimleri ön plandadır. İstihdam ölçeğinin genişlemesi ve işlerin karmaşık hale gelmesiyle 1920'li yıllarda daha bürokratik yönetim hiyerarşisi oluşmuştur. İstihdam yönetimi geleneği insan

kaynakları uzmanlarının kimliği için başka bir kaynak olmuştur (Tyson,1994: 29).

İkinci aşama: 1930–1950 yılları arasındaki aşama pazarlık ve bürokratikleşmenin önemli olduğu aşamadır. Bu dönemde endüstri ilişkileri personel fonksiyonu olarak önem kazanmaya başlamıştır. Pluralist/çoğulcu endüstri ilişkileri mevcuttur. Personel yönetimi önem kazanmaya başlamıştır. Personel yöntemleri özellikle seçme-yerleştirme, eğitim, iş tanımları ve kişisel gereklilikler, iş değerlendirme daha sofistike olmaya başlamıştır. Davranışsal bilim faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamıştır. Bazı durumlarda personel fonksiyonu bürokratikleşmiş ve idare kavramı adapte edilmiştir. Ayrıca davranışsal bilimlere yönelik başlamıştır. 1930'lu yıllarda ise örgütlerde yönetim geliştirme politikaları yapılandırılmaya başlanmıştır. Terfi, ücret artışları gibi sorunlarla baş edebilmek için resmi kuralların gerekliliği ve önemi özellikle büyük örgütler tarafından anlaşılmıştır (Tyson, 1994: 29).

Üçüncü aşama: 1960–1970 yılları arasındaki aşama çatışma ve mukabele etme/karşılık vermenin önemli olduğu aşamadır. Bu dönemde endüstriyel ilişkilerde güçlü çatışmalar olmuştur. Endüstriyel ve çalışan ilişkileri ön planda olmuştur. Personel yönetimi daha profesyonel algılanmaya başlamış; personel yönetiminin örgütsel ve mesleki rolü önemli hale gelmiştir. Bu zamana kadar istihdam ilişkilerinde yasaların rolü azdır. 1960'lardan itibaren de hükümet istihdam ilişkilerinin çözümünün yasalarla olacağını düşünmüş ve etkili yasalar çıkarmıştır. Bu yasalar; istihdam anlaşmaları, eğitim, sağlık ve güvenlik, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı, iş hayatında bireysel hakları içerir (Berridge, 1995: 263–266).

Dördüncü aşama: 1980–1990 yılları arasındaki aşama radikalizm ve yeniden yapılanma sürecidir. Bu aşamada İngiltere'yi ve diğer ülkeleri etkileyen önemli değişimler olmuştur. Bunlar; uluslararasılaşma ve Japonlaşma, yeni teknoloji ve yeni bilimsel teoriler sonucu örgütlerde içsel değişim, işgücü ve ürün piyasalarında değişim, muhafazakar hükümetlerin ekonomik ve sosyal politikalarıdır (Berridge, 1995: 266–267).

1980'li yıllarda yaşanan küreselleşme ile işler uluslararasılaşmış ve çok uluslu örgütler artmıştır. Bu da İngiltere'deki yabancı örgüt ve yatırımları şimdiye kadar hiç olmadığı kadar arttırmıştır. Bu örgütler ve yatırımlar yeni teknolojileri, iş kalitesini, rekabetçi üstünlüğe sahip etkin işgücünü getirmiştir. İngiltere'de düşük beceri ve eğitim düzeyi, eski moda teknolojiler ve işler, düşük ücret ve düşük çaba mevcuttu. Bu dönemde işveren talepleri, beceri ve etkinlik düzeylerini yeniden eğitim ve yeniden istihdamla arttırmak ve daha bireysel bir yaklaşım kullanarak performansı değerlendirmektir.

İngiltere'de insan kaynakları yönetimi terimi 1980'li yılların ortasında, A.B.D.'de ortaya çıkmasının yirmi yıl ardından, popüler hale gelmiştir (Strauss, 2001: 875).

Önceleri Japon etkisi altında olan sistemin daha sonraki dönemlerde Amerikan etkisine girmesiyle insan kaynağı fonksiyonu karar verme otoritelerine daha da yaklaşmış ve gücünü arttırmıştır. İngiliz personel fonksiyonu yatırım oranlarında artış, güçlü İngiliz devamlılığı, işyerinde ayırımcılık, artan rekabet düzeyi, Avrupa ile şartların uyumu gibi baskıların altında kalmıştır. Bu sebeple insan kaynağını yeniden eğitime ve farklı yeterlikler geliştirmek ihtiyacı hissetmiştir (Berridge, 1995: 267–269).

1980'li yıllarda meydana gelen önemli bir etki de Thatcher hükümetinin seçilmesidir. Bu hükümetin politikalarının amacı İngiltere'nin sanayii alanını tümünden elden geçirmek ve düzenlemektir. Ekonomik ve parasal ölçülerin sonucu; ağır imalat sanayi büyük ölçüde azaltılmış, 1983–1986 arası işsizlik üç milyona ulaşarak tavan yapmıştır. Yapılan bazı düzenlemeler ile sendikaların gücü azaltılmıştır. Bu düzenlemeler ile sendikaların tanınma hakları engellenmiş, eylemleri yavaşlatılmış, grev özgürlüğü kısıtlanmış, grevi önlemede yönetim gücü artırılmış, işten çıkarmalar daha az sorunlu hale getirilmiştir. Böylece örgüt yönetiminin özerkliği artmış, sendika üyeliği düşüşe geçmiş ve toplu pazarlıklar ulusal düzeyden örgüt düzeyine geçmiştir. İstihdam anlaşmaları şartları kolektif

olmaktan çok bireysel hale gelmiştir. İngiliz sanayisinin büyük sektörleri özelleştirilmiştir. Thatcher hükümetinin başka bir politikası da girişimciliği ve bireyselliği desteklemek olmuştur. İngiltere’de bireysel sorumluluğa geçiş başlamıştır. Ödüller değere bağlanmış, küçük girişimciler desteklenmeye başlamıştır. Bu amaçla kamu malları ve konsey binaları satılmış, kamu sektörünün borçları azaltılmaya çalışılmış, işgücü piyasası serbestleştirilmiş, devlet müdahalesi sınırlandırılmış ve refah devletine (sosyal devlet) bağlılık azaltılmıştır. Ayrıca bir girişim kültürü yaratılmıştır. Bütün bu girişimlerde insan kaynakları yönetiminin rolü seçme, eğitim, terfi, katılım, girişimci çalışanı ödüllendirme, iç iletişim, işin yeniden tasarımı, örgütleri girişim değerleri ve kültürüne göre yeniden yapılandırmadır. Bu yeni insan kaynakları yönetimi agresif iş oryantasyonlu insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanır. Bu yeni insan kaynakları yönetimi çekirdek işgücünü tanımlarken, işe alırken, eğitirken planlı yürütülür. Çalışanı değerlerken ve ölçerken, bireysel ücret ve teşvik paketleri konusunda uygun ödüllendirme yaparken ise performans odaklıdır (Tyson, 1993: 289–290; Berridge, 1995: 269–271; Erdut, 2002: 74).

1990’lı yılların başında ortaya çıkan durgunluk nedeniyle yüksek oranda bir işsizlik bütün Avrupa’da etkisini göstermiştir. Almanya’nın yeniden birleşmesiyle ekonomide düşüş başlamıştır. Bu durgunluk sonucu bütün iş dünyası, hizmet sektörü de dahil, düşük seviyede çalışmak zorunda kalmıştır. 1989–1993 arasındaki durgunluk sürecinde hizmet sektörü ve bölgedeki eski sanayiler çok kötü etkilenmiştir. Bu süreçte büyük örgütler bile savunmasız hale gelmiştir. Bu durgunlukta işsizlik ve sosyal zorlukların üstünden gelmek için insan kaynakları fonksiyonunun önemi anlaşılmıştır. Gerekli beceri ve yeterliklerin kişiye kazandırılması önem kazanmıştır. Yönetimin eğitilmesi oldukça artmıştır. Eğitim ve Girişim Konseyleri açılmıştır. Bu konseyler eğitim ve gelişim stratejilerinde ortak bir karara varılması için işverenleri, yerel otoriteleri ve diğer ilgili partileri biraraya getirir. Ayrıca hükümet de genç işsizliğini azaltmak için genç eğitimi konusunda girişimlerde bulunur. Ortak amaç her düzeyde kişileri eğitmek ve

geliştirmektir. Yüksek enflasyon döneminde birçok örgüt performansa dayalı ödemeye geçmiştir. Bu örgütlerde ücret ve ödüllerdeki artış çalışanın yüksek verimliliğine ve performansındaki ilerlemeye bağlıdır. 1990'lı yıllarda örgüt yapıları da değişmiştir. İş süreçleri müşteri isteklerine göre yeniden yapılanmış ve tasarlanmıştır. Bilgi teknolojisini yoğun olarak kullanmaya başlayan örgütler daha küçük, daha esnek yapılara dönüşmüştür. İşin doğasının değişmesi, yeni teknolojilerin iş süreçlerinde kullanımı, yarı zamanlı-geçici çalışanların artması, kadın işgücünün artması, örgüt yapılarındaki değişim yeni bir iklim yaratmıştır. Örgütler bu yeni iklime göre hareket etmek ve daha etkin olmak ister. Bunun için eğitim ve gelişim sorumluluklarını arttırır ve insan kaynağı fonksiyonlarını bu yeni iklime göre yönetmek ister. Bütün bu değişimler geleneksel personel yönetiminden insan kaynağı yönetimine geçiş olarak değerlendirilir. İnsan kaynağının stratejik değerinin anlaşılması ile günümüzde çoğu İngiliz örgütünde insan kaynakları önemli rol oynamakta ve insan kaynağına büyük önem verilmektedir (Tyson, 1994: 34–39).

İngiltere'de yapılan yeni yasal düzenlemelere göre (Hunter, 2003: 90);

- Aile-arkadaşlık politikaları yaygınlaşmıştır.
- Hamilelik izni artmış ve ücretsiz aile izin hakkı verilmiştir.
- Yarı zamanlı çalışanlara tam zamanlı çalışanlar ile eşit tavır gösterilmesine karar verilmiştir.
- Adil olmayan şekilde işine son verilenlerin eskisinden dört kat fazla tazminat almasına karar verilmiştir.

İngiliz örgütlerin temel amacı eşitliği sağlamaktır. Eşitlik; farklı ve dışlanmış sosyal gruplar için, farklılıkların (ırk, cinsiyet, yaş gibi) yönetimi için geçerlidir. Örgütler bu farklılıklar için insan kaynakları politikaları ve uygulamaları oluşturmali ve daha çok ve iyi teoriler üretmelidir (Hunter, 2003: 94–99).

Tyson ve Fell'e göre İngiliz örgütlerinde çalışanları yönetmek için üç yaklaşım bulunmaktadır:

- İşlerin katibi: rutin çalışan idaresi/ rutin personel özlük işleri (rapor tutma gibi)
- Görüşmeci rol: sendikalarla görüşme
- Mimari rol: stratejik insan kaynakları yönetimi

İlk iki rol daha çok işgücü ağırlıklı sektörlerde gözlenir (McCourt and Eldridge, 2003: 21–22).

İngiltere'de yetki dağılımının ve çalışan katılımının olduğu insan odaklı bir insan kaynakları yönetimi sistemi ve iyi yapılandırılmış iş değerlendirme, eğitim değerlendirme, performansa dayalı ödemeler sistemi mevcuttur (Snape, Thompson and Others, 1998: 857; Budhwar and Khatri, 2001/1: 805–806). İngiliz insan kaynakları yönetimi bağımsız bir fonksiyona sahip değildir ve başka uzmanlıklar ya da genel ya da birim yöneticilerle birlikte çalışmaktadır.

İngiltere'de ortalama insan kaynakları yöneticisi yaşı 37,6'dır. İşte kalma süresi erkekler için 5,3 yıl, kadınlar için 3,9 yıldır. Bir insan kaynakları yöneticisi yasal olarak haftada 39 saat çalışmakta; ancak çalışılan saat 41 ile 45 arasında olmaktadır. 25 gün yıllık izin hakkı vardır. Ücretine temel ücret, ikramiyeler, kar paylaşımı, emeklilik planı, hayat sigortası, sağlık hizmetleri, örgüt arabası dahildir (Berridge, 1995: 271).

İngiltere'de başvuru sağlama ve seçme süreci en çok zaman harcanan insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Berridge, 1995: 271). İşverenler seçme mülakatını yapacak kişileri cinsiyet ve ırk ayrımı yapmayacak şekilde eğitmeye yüklü kaynak ve çok zaman ayırır (Pearn, 1991: 162). İşe alma süreci niceliksel – ağır bir iş olmaktan çıkmış niteliksel – kritik bir uygulama halini almıştır. Eğitsel vasıflara az önem verilmesi ve mesleki eğitimin az olması nedeniyle başvuru sağlama süreci dış işgücü piyasalarına yönelir (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 107). İnsan

kaynakları yönetimi bölümünün fonksiyonları ve ayrılan zamanlar şöyledir: seçme yerleştirme %27,5, koşulları ve şartları görüşme %22, eğitim %17, insan kaynakları planlaması %10, endüstriyel ilişkiler prosedürü %9, disiplin ve şikayetler %4,5, iş değerlendirme %4, ödeme sistemleri %3,5, diğer uygulamalar 2,5'dir (Berridge, 1995: 271–274).

İngiliz ödemeler sistemine baktığımızda; ücretlerin performansa dayalı olduğunu ve kar paylaşımını yaygın olarak kullanıldığını görmekteyiz. A.B.D.'de olduğu gibi İngiltere'de de bireysellik hakim olduğu için ödemeler sistemi değişkendir (Schmitt and Sadowski, 2003: 412–417).

İngiliz kültürü bireysel bir kültür olduğu için performans değerlendirme süreci de bireyseldir. Bireysel performans ve bireysel sorumluluklar dikkate alınır. Bunun yanında yeterli temelli yaklaşım da yaygındır. Güç aralığı az olduğu için çalışanlar da performans değerlendirme sürecine katılır. Katılımcı değerlendirme mülakatları yapılır. Amaçlara göre performans değerlendirme en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemidir (Snape, Thompson and Others, 1998: 843–857).

İngiltere'de örgüte bağlılık yüksek, sendikaya bağlılık ise düşüktür. İkinci Dünya Savaşı'ndan 1980'li yıllara kadar ücret ve çalışma koşullarının belirlenmesi gibi konularda güçlü olan sendikalar, 1980'li yıllardan sonra gücünü kaybetmeye başlamıştır. Toplu pazarlığın birden çok düzeyde yapılabilmesi çoğulcu yaklaşımı güçlendirir. Bu model gönüllülük sistemi şeklinde de tanımlanabilir. Son yirmi yılda artan sendikasızlaşma, artan uluslararası rekabet ve rekabetçi baskı nedeniyle bu gönüllülük sistemi hakimdir. Bu sistemde sendikalar dışarıda bırakılır ve ücret, çalışma koşulları gibi konularda işveren/yönetim otonom/bağımsız hareket eder. Ancak örgütlerde sendikalar yerine yüksek katılım sistemleri uygulanır ki; bu sistemde takım çalışması, kalite çemberleri, sürekli gelişme, fonksiyonel esneklik, eğitim, bilgi paylaşımı, iş güvenliği ve kar paylaşımı vardır (Erdut, 2002: 58–59; Forth and Millward, 2004: 99–100).

İngiltere’de bireysellik ön planda olduğu için anlaşmalı çalışma, yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma gibi istihdam uygulamaları yaygındır (Raghuram, London and Larsen; 2001: 741).

Özetle; İngiliz insan kaynakları sisteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dickmann, 2003: 270; Gamble, 2003: 377; Tüselmann and McDonald, 2004: 6–7):

- Avrupa’ya göre daha az vasıflı işgücü arzı
- Daha düşük toplu pazarlık kapsamı
- Bireysel ücret belirleme
- Gönüllülük
- Doğrudan çalışan katılım sistemleri
- Ulusal düzeyde kısa dönem kariyer
- Generalist/Genel bilgiye değer
- Örgüt stratejisi ve hedefler konusunda çalışanlara bilgi verme
- Düz hiyerarşi, ilk isimle çağırma, ulaşılabilir yönetici, açık plan ofisleri
- Alt düzeyler için sabit ödül sistemi, örgüt kar ikramiyeleri
- Tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışma
- Ortalama yaş 35
- Sistematik provizyon/iş için gerekli her şeyi sağlama ve iş dışı eğitim

İngiltere’de insan kaynakları uzmanları için hala devam eden bir sorun da özellikle hat/hiyerarşik yönetim kademeleri arasında hat/hiyerarşik otorite olmadan nasıl kontrol sağlanacağıdır. Halihazırda ise insan kaynakları uzmanları küçülme uygulamalarına özellikle *outplacement*/dışarıdan iş arama ve erken emeklilik dönemlerinde daha çok dahil edilir.

Sosyoloji, endüstriyel psikoloji, çalışma ekonomisi ve istatistik gibi sosyal bilimler örgütlerde neler olup bittiğinin anlaşılmasına yardım eder; seçme, değerlendirme, insan kaynağı planlaması ve iletişim gibi konularda teknikler geliştirir. Örgütsel gelişim teknikleri örgütlerin değişmelerine

yardım etmektedir. Fırsat eşitliği politikaları, disiplin prosedürleri, sağlık ve güvenlik yasaları ve endüstri ilişkileri yasaları gibi prosedürler insan kaynakları uzmanlarının ilgi alanlarına eklenmiştir (Tyson, 1994: 29–30).

2. BAĞIMSIZ ÜLKE GRUPLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bağımsız ülke grupları/Bağımsızlar; yani Japonya, Güney Kore ve Rusya; insan kaynakları yönetimi uygulamaları bakımından diğer ülkelerle benzeşme göstermeyen ya da benzeşme gösterde dahi kendi tarih, kültür ve yönetim tarzına özgü modeller oluşturan ülkelerdir. Bu ülkelerde insan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları her ülkede olduğu gibi ekonomik ve politik geçmiş, kültür ve yönetim felsefesi gibi faktörlerden etkilenir. Tez çalışmasının bu aşamasında Japonya, Güney Kore ve Rusya tarihsel bakış, ekonomik geçmiş, kültür, yönetim felsefesi, insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları bakımından incelenecektir.

2.1 Japonya

19. yüzyılda Japonya'nın sanayileşmeye ve dışa açılmaya başlaması Meiji döneminin (1868–1912) başına rastlamaktadır. Bu dönemde Japon tüccarların dış ticarete etkin olabilmesi için hükümet birçok girişimde bulunmuş; ancak bu girişimler Batılıların şiddetli baskıları sonucu başarısız olmuştur. Hükümet Batı karşısında rekabet edebilecek özel ticaret ve sanayi örgütlerine destek olmuştur. Japonya 300 yıllık bir izolasyondan sonra 1854 yılında A.B.D. ile imzaladığı ticaret anlaşması ile dünyaya açılmıştır. 1868 yılında imparatorluk zararlarının restorasyonu ile Japonya, modernizasyon programını devreye sokmuştur. 1920'li yıllarda güçlü ve modern bir sanayi ülkesi haline gelen Japonya İkinci Dünya Savaşı yenilgisi ile harap olmuştur. Neredeyse tüm sektörleri büyük ölçüde zarar görmüştür; gıda,

giyim, inşaat sektörleri ise yok olmuştur. A.B.D. işgal kuvvetlerinin iletişimde yaşanan sıkıntıları aşmak adına modern kalite kontrol yöntemlerini kullanmaya başlamıştır. Savaş sonrasında eğitim ve toprak reformu gerçekleşmiş ve değişim başlamıştır. 1950'li yıllarda dünya ekonomisinde sözü geçmeyen Japonya; 20–30 yıllık bir zaman dilimi içinde otomotiv sanayisinden bilgisayar teknolojisine, fiber optikten daha birçok alanda dünya liderliğini eline geçirmiştir (Yıldız ve Ardıç, 2002: 40–41; Rowley, Benson and Warner, 2004: 922).

1970 ve 1980'li yıllarda Japon ekonomisi otomotiv ve elektronik endüstrisinde büyük bir gelişme gösterdiği için dikkat çekmeye başlamıştır. Avrupa ve Amerika pazarları dünyada baskın iken; Japonya gerçeği büyük bir sıçrama göstererek Japonya'yı önemli bir ülke haline getirmiştir. Asya aslanlarından biri olan Japonya; beşeri kalkınmada, uzun ömürlülük oranında, eğitim ve hayat standartları göstergesinde dokuzuncu sırada yer almaktadır. Japonya bu durumu yüksek çalışan verimliliği ve ürün kalitesini sağlayarak gerçekleştirmiştir ve bunu da insan kaynakları yönetiminin rolünü keşfederek başarmıştır (Burton, Butler and Mowday, 2003: 489). Ayrıca yalın üretim modeline geçerek uluslararası piyasalarda başarı sağlamıştır. Bu modelde hedef düşük maliyet ile yüksek kalitede ürün yapmaktır; bu nedenle üretim sisteminin üç temel özelliğe sahip olması gerekir. Bu özellikler; tam zamanında üretim, küçük miktarda üretim ve insan kontrolüdür. Ancak bu üç unsur içinde en önemli unsur değer ve fark yaratan insandır (Gürün, 2001: 142).

Ancak Asya krizi ve 1990'lı yılların başında azalan tüketici talebi Japon ekonomisini zora sokmuştur. 1992 yılından bu yana ise Japon ekonomisi durgunluk içindedir ve ekonomik büyüme hızı düşmüştür. Bu ekonomik durgunluğun istihdam üzerinde ciddi etkileri vardır. Ekonomik durgunluk sürecinde düzenli istihdam oranı düşmüş, işsizlik oranı ise artmıştır. Yine de Japon ekonomisi 2003 ve 2004 yıllarında GSMH'sını yükseltmeyi başarmıştır. 2004 yılının sonlarına doğru endüstriyel üretim

çıktısında azalmalar, işsizlik oranında artma ve hanehalkı harcamalarında azalmalar gözlenmiştir. Satışları iyi olan elektronik örgütleri, talepte yaşanan azalma nedeniyle üretimi kısmak zorunda kalmıştır. 2004 yılı itibariyle Japonya'da işsizlik oranı artmış ve %5,3 olmuştur (Gross and Weintraub, 2004: www.pacificbridge.com; Rowley, Benson and Warner, 2004: 922).

2.1.1 Japon Kültürü ve İş Sistemi

Asya ülkelerinin çoğunda olduğu gibi Japonya'da da Asya değerleri etkilidir. Bu değerler; kolektivizm, grup, uyumlu ilişkiler ve çatışmaların önlenmesi, otoriteye ve yaşlılara saygı ve itaat, onursuz davranışı önleme, sadakat ve gruba bağlılık, adalet, sürekli gelişme ve yüzü/kişisel onur ve karakteri koruma gibi değerlerdir. Asya örgütleri hiyerarşik ama paternalistiktir. İletişim ve kişisel sadakat vardır (Tayeb, 1998: 94; Bae, Chen and Others, 2003: 1311).

Japon kültürü *unique*/özgün bir kültürdür. Coğrafi ve ticari izolasyon yaşamış ve homojen ırkı olan bir ülkedir. Japonya'da sosyal yapı her zaman önemlidir. Anti bireycilik ön plandadır; bu nedenle de gruplar bireylerin önündedir. Kolektivizm önemlidir. Bu durum girişimdeki hiyerarşi ile yapılandırılır. Ayrıca Japon kültüründe uyum ve uzlaşma da çok önemlidir. Bu değerler örgütlerdeki grup ilişkilerinde iletişimi ve bilgi ağlarını etkiler. Grup sadakati ve uzlaşma sadakati desteklemekte; bu da kolektif sorumluluğu ortaya çıkarmaktadır (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 680). Japonya'da uzlaşma, uyum ve uzlaşmaya dayalı sosyal ilişkiler mevcuttur (Pudelko, 2006: 145).

Japon kültüründe “biz” ya da “grup” olgusu vardır ve ilişkiler bağımlı değer yargılarından oluşur. Kişilerin amacı gruba ait olma ve grupla özdeşleşmedir. Japonya'da, geleneksel kültürleri içinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriyi yapan bir ahlak anlayışı mevcuttur. Bu toplumda kişiler topluma yararlı olduğu ölçüde değer kazanır. Yani bağlı bulundukları grup içinde uyumlu olmak ve grup ile ters düşmemek kişiler için çok

önemlidir (Büyükuslu, 1998: 17; Yıldız ve Ardıç, 2002: 42). Bunların yanında Japon kültürü başarı, tanınma, meydan okuma ve işin önemi üzerinde de durur (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 459).

Japon iş kültürünün temelinde ise yukarıda sayılan kültürel değerler yatar. İş kültüründe önemli olan da sürekli gelişme ve sürekli gelişmeyi teşvik etmektir. Örgütler bu doğrultuda iş sistemlerini ve yönetim uygulamalarını geliştirir. Japon iş sistemi hükümetlerin uzun vadeli ulusal endüstriyel stratejisinin etkisi altındadır. Buna göre Japon yatırımcılar özellikli sektörlerle yatırım yapmaları konusunda teşvik edilir. Japonya'daki kapitalizm grup kapitalizmidir (Büyükuslu, 1998: 19–21).

Japon iş sisteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 598);

- Örgütlerde örgütsel bütünleşme derecesi çok yüksektir.
- Kurulan iş ağları sayesinde örgütler arası uzun dönem işbirliği sağlanmıştır.
- Çalışan ve işveren arasında sadakat ve bağlılık vardır.
- Ucuz finans fonları devlet tarafından sağlanır.
- Girişimci grup kapitalizmi mevcuttur ve bu kapitalizm aile örgütleri (*zaibatsu*) tarafından kontrol edilir.
- Sürekli istihdam statüsü, terfi ve kıdeme bağlı ödüller mevcuttur.
- Örgütlerde kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, mal sayım kontrolü ve istatistik kalite kontrolü uygulamaları mevcuttur.

Küçük ve orta ölçekli örgütler Japon sanayisinin %99'undan fazlasını oluşturur ve Japon ekonomisinin bel kemiğidir (Öncel, 1997: 88).

Japon örgüt yapısı ise yalın bir örgüt yapısıdır. Yalın işletme yapısı örgüt yapısının da yalınlığı demektir. Bu nedenle üretimle ilgili gereksiz işlemler olduğu zaman, örgüt modelinde gerçekten ihtiyaç olmayan görevlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmak gereklidir. Gerekli

olmayan iş kaldırıldığında gerekli olmayan çalışan da otomatik olarak kaldırılacaktır. Japonya'daki *Mottainai* anlayışı yalınlığın temelini oluşturur. Bu anlayışa göre hayatta her şey kutsal bir emanettir ve israf büyük bir günahdır. Bu anlayış örgüt yönetiminde tasarruf anlayışını beraberinde getirmekte ve örgüt yapısının yalın olmasını sağlamaktadır (Yıldız ve Ardiç, 2002: 43).

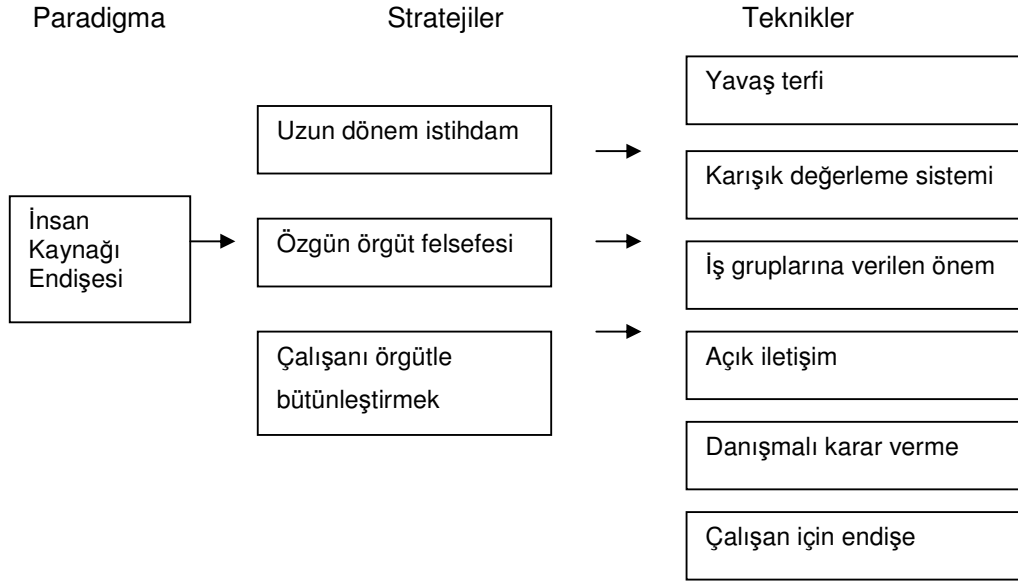
2.1.2 Japonya'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Japon örgütlerin kendilerine özgü geleneksel bir insan kaynakları yönetim sistemi bulunmaktadır ve bu sistemi William Ouchi "Z Teorisi" olarak adlandırmıştır. Bu teorinin temel özellikleri şu şekildedir (Hatvany and Pucik, 1991: 491; Mucuk, 1999: 183–184);

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Kolektif karar verme
- Diğer ülkelere nazaran seyrek performans değerlendirme ve terfi
- Aidiyet ve yakınlık duygusu yaratmak suretiyle aile havası içinde işbirliği
- Kişisel sorumluluk beklentisi
- Çalışan ve işveren arasında karşılıklı güven
- Az sayıda yönetim kademesi ve yönetim pozisyonu
- Çalışan için holistik/bütünsel endişe
- Örtülü denetim mekanizması

Bu teori doğrultusunda Japon yönetim tekniklerini iş güvenliği, kalite çemberleri, çalışma grupları, *kaizen* (sürekli gelişme), tam zamanında üretim ve *andon lights*/ ışıklı görsel yönetim tekniği şeklinde göstermek mümkündür. Bu ışıklı yönetim sisteminde yeşil, sarı ve kırmızı olmak üzere üç ışık bulunur ve bu ışıklar aynı trafik işaretleri gibi çalışır. Yeşil ışık makinenin çalıştığını, sarı ışık bir sorun olduğunu ve kırmızı ışık da makinenin çalışmadığını gösterir (Özçelikel, 1994: 116; Shaiken and

Browne, 1998: 138–139). Japon yönetim paradigması kendine özgüdür denilebilir (Bkz: Şekil 6).



Şekil 6: Japon Yönetim Paradigması (Hatvany and Pucik, 1991: 480'den alınmıştır.)

Geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi felsefesi duygusal ve paternalistik ebeveyn çocuk ilişkisine dayanır. Felsefeye göre; çalışanın tek bir çevrede takım çalışmasına ihtiyacı olduğu kadar birliğe de ihtiyacı vardır. Bu nedenle örgütler “üç direk modeli”ni geliştirmişlerdir. Japonların geleneksel “üç direk modeli”nde üç önemli faktör göze çarpar. Bunlar; hayat boyu istihdam, kıdem sistemi ve girişim birlikleridir (Jain, 1990: 74).

Japon örgütlerinin en önemli özelliklerinden biri hayat boyu istihdamdır. Hayat boyu istihdam sistemi Japonya’da 1800’lü yılların sonunda ilk olarak ipek endüstrisinde gelişmiştir (Kuruvilla and Erickson, 2002: 181). Japon çalışanların %35’i bu hayat boyu istihdam sisteminin yararlanıcısıdır (Jain, 1990: 74). Bu sistemde örgütler her yıl mezun olan üniversiteli gençleri işe alır ve onları uzun süreli eğitim programına tabi tutar. Bu eğitim programlarına almalarını kolaylaştıran unsur ise kriz dönemlerinde bile işten çıkarılmama garantisi vermesidir; yani hayat boyu

istihdam garantisi verir. Sanayileşme devam ettikçe bu uygulama da artarak devam etmiştir. Ancak bu uygulamanın tamamen yaygınlık kazanması İkinci Dünya Savaşı'ndan sonrasına rastlar. 1954 yılında yaşanan uzun grevler, ekonomik şartların ağırlaşması ve işgücü kıtlığının ortaya çıkması bu uygulamanın yaygınlık kazanmasına neden olan gelişmelerdir (Yıldız ve Ardıç, 2002: 46). Hayat boyu istihdam sistemi çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşme olarak görülür ve bu psikolojik sözleşme çalışan bağlılığı ve karşılıklı güven sağlar (Öncer, 1997: 90).

Üç direk modelinin ikinci unsuru olan kıdeme göre ücret sisteminde ise ücret kıdeme ve çalışanın eğitim düzeyine göre belirlenir. Bu sistemin adı ülkede *nenko* olarak adlandırılır (Öncer, 1997: 90). Japonya'da geleneksel olarak ücret belirleme sistemi koordineli bir sistemdir (Weathers, 2003: 122). Sistemde ücretin belirlenmesinde temel kıstas kıdemdir. Kıdemle doğru orantılı bir şekilde temel ücret artar ve temel ücretteki bu artış 50–55 yaşına kadar devam eder. Ancak 55 yaş sonrasında ücret ve primler düşer. Bir Japon çalışanın aylık ücreti kişisel ücret, beceriye dayalı ücret ve yaşa dayalı ücretten oluşur. Kişisel ücret ve beceriye dayalı ücret çalışanın iş derecesinden, performans değerlemesi sonuçlarından ve kıdemden oluşur. Ücretlerin ve primlerin kıdeme göre verilmesi çalışanın işten ayrılmasını önleyici bir rol oynar; çünkü çalışanın işinden ayrılması hoş karşılanmaz ve yeni başlayacağı işte kıdeminin sıfırlanması çalışanı ücret açısından sıkıntıya sokar (Shibata, 2002: 631; Yıldız ve Ardıç, 2002: 46–47). Ayrıca örgütler çalışanlarına yarıyıllık ikramiyelerin, emeklilik ödemelerinin, lojman ve yemek seçeneklerinin ve sağlık sigortalarının olduğu oldukça geniş bir ek ödemeler paketi önerir. Bu yardımların çoğu çalışanın ailesini de kapsar. Bütün bunlar çalışanlar ve yöneticiler arasında bağımlılık ve bütünleşmeye yol açar. Çoğu örgüt, örgüt performansı ve bireysel performansa bağlı olarak yılda iki kez ikramiye ödemesi yapar. Çalışanlar bir yazın bir de aralıkta ikramiye ödemesi alır (Jain, 1990: 74; Shibata, 2002: 631).

Japonya'da ödöl uygulamaları ise; aile, grup, uyum ve bağıllık gibi kültürel değerler üzerinde durması nedeniyle; gruba dayalıdır. Japon örgütlerin performansının takım çalışmasını destekleyen, ancak bireysel rekabeti önleyen ödöl sistemlerinin bir sonucu olduğuna inanılır. Bu ödöl sisteminde örgütteki her çalışan eşit oranda ödüllendirilir (Allen, White and Others, 2004: 8). Bu nedenle sistemde çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları azdır (Pudelko, 2006: 136).

Üç direk modelinin son unsuru ise girişim birlikleridir. Japonya'da sendikal hareket kapitalizmin gelişmesiyle birlikte işçilerin organize olmaları ile başlamıştır. 1945 yılında sendikaların kurulmasına izin veren yasayla da 1950'li yıllardan itibaren dört büyük merkezi sendika kurulmuştur. Ancak Japonya'da merkezi bir sendikalaşmadan çok işyeri sendikacılığı egemendir. Buna göre her örgüt kendi sendikasını kurar ve bu sendikalar örgütte önemli role sahiptir. Dolayısıyla bu sendikaya tüm iş grupları (beyaz ve mavi yakalılar) dahil edilir. Bu sisteme girişim sendikaları ya da birlikleri denmektedir. Çalışanların enflasyona ve sanayi düzenine karşı kendilerini korumak istemeleri, beyaz ve mavi yakalıların üretim sürecinde birlikte çalışmaya başlamaları birleşme hissi yaratmıştır ve bu birlikler ortaya çıkmıştır. Bu birlikler; karar verme sürecinde otonomlardır; grev yaparken, aidat ödemelerini belirlerken ulusal federasyonun onayına ihtiyaçları yoktur. Bu birliklerinin talepleri şunlardır (Jain, 1990: 79; Yıldız ve Ardiç, 2002: 48; Beardwell, Holden and Claydon 2004: 678):

- Eski derece ve statülerin kaldırılması
- İş güvenliği
- Yönetim organizasyonu reformu
- Ortak bir sistemin kurulması
- İşçi birliklerinin tanınması
- İş anlaşmalarının görüşmesi ve idaresi hakkı
- Yönetimin demokratik olması
- Çalışan haklarının genişletilmesi

Bu girişim sendikacılığı, örgütün rekabet durumu ve çalışma koşulları ile güçlendirilmiş ücretler için birlik talepleri arasında doğrudan bir bağ oluşturur. Girişim birliği olan Japon örgütleri birliksiz örgütlerden daha verimli çalışır. Bu demektir ki; girişim sendikalarının verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi bulunur (Benson, 2006: 245).

Ancak Japonya'da endüstri ilişkileri her zaman düz ve ılımlı olmamıştır; 1960'lı yıllardan sonra sık çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. 1974–1975 yıllarında yaşanan Petrol Krizi'nden sonra Japon ekonomisinin düşüşe geçmeye başlamasıyla işçi birliklerine katılım da azalmaya başlamıştır. Bu azalmanın sebepleri arasında işgücünün yapısındaki biçimsel değişim, kadın ve yarı zamanlı çalışanların ekonomiye katılması sayılabilir. Yaşanan Petrol Krizi'nden sonra Japon örgütlerinde üç büyük değişiklik olmuştur. Bunlardan ilki yönetim stratejisinin değişmesidir. Talebin farklılaşması ve esnek teknolojilere geçişle yönetim stratejisi de değişmiştir. İkinci değişiklik beyaz yakalı çalışanların sayısındaki artıştır. Üçüncü değişiklik de endüstri ilişkilerinin doğasının değişmesidir. Bütün bu değişiklikler birliklerin sayısını azaltmıştır (Fujimura, 1998: www.hartford-hwp.com). Bu değişimlerden sonra Japonya'da girişim birliklerinin amacı da değişmiştir ve birlikler örgütün finansal uygulanabilirliğini sağlamayı amaçlamaya başlamıştır (Benson, 2006: 245).

Japonya'da insan kaynakları yönetimi uygulamalarına baktığımızda ilk olarak başvuru sağlama sürecinden bahsedebiliriz. Japonya'da başvuru sağlama stratejileri örgütlerin tipine ve büyüklüğüne bağlıdır. Çoğu büyük Japon örgütü üniversitelerden başvuru sağlar ve hayat boyu istihdam ile hizmet içi eğitim önerir. Küçük Japon örgütleri ise büyük örgütlerde sunulan yüksek ücret ve kariyeri teklif edemez ve genellikle orta kariyerli çalışanı işe alır. Yabancı örgütler ise gazete ilanları ile başvuru sağlar. Çoğu üniversite mezunu büyük Japon örgütlerinde iş bakar; çünkü bu örgütler kararlı yönetim, yüksek ücret ve iyi çalışma koşulları sunar. Ayrıca bu örgütlerde çalışmak prestijlidir. Mezun olacak kişi büyük örgütlere başvururken

örgütten bilgi ister. Bu bilgiyi sağladıktan sonra öğrenci ya da mezun örgütün yazılı sınavına girer ve mülakat aşamasına geçer. Örgütler iki ya da üç mülakattan sonra kararını verir. Son zamanlarda artan internet kullanımı nedeniyle çoğu öğrenci online/çevrimiçi olarak iş aramakta ve başvurularını internet üzerinden yapmaktadır. Halihazırda örgütlerin % 50'si başvuru sağlamak için interneti tercih eder (Gross and Weintraub, 2004: www.pacificbridge.com).

Japonya'da örgütler beyaz yakalı işgücünün başvuru sağlama sürecini ise kolejlerden gerçekleştirir. Önceden iş deneyimi olan kişiler tercih edilmez. Örgütlerin işe alma kriterleri genelde adayların kişilik, karakter ve potansiyel yeteneklerinde yoğunlaşır. Başarılı bir adayın bunlardan en az birine sahip olması gerekir. Ancak genel olarak kişilik daha önemlidir. Bu da Japon kültürünün grup doğasından kaynaklanır. Örgüt ortamına uyum sağlayacak ve onu bozmayacak adaylar seçilir. Başka bir deyişle adayların eğitiminden çok karakterleri önemlidir. Zaten eğitim örgütte verilecektir. Japonlar becerinin öğretilbileceğini ancak kişilik özelliklerinin kolay kolay değişmeyeceğini düşündükleri için kişinin örgütsel uyumuna bakarlar. Önemli olan adayın örgütte uyum sorunu yaşamaması ve mümkün olan en iyi okuldan mezun olmasıdır. Prestijli bir üniversiten mezun olmak büyük ölçekli örgütlere giriş vizesi olarak görülür (Robinson, 2003: 443; Pudelko, 2006: 153).

Yeni mezunların başvuru sağlama sürecini gerçekleştirmek üzere örgütlerin (genelde büyük ölçekli örgütlerin) insan kaynakları bölümleri başvuru sağlama ekipleri kurar. Bu ekipler en iyi üniversitelerden hedefler belirler ve proje ekibi gibi çalışır. Ekipte takım lideri kıdemli insan kaynakları yöneticisidir. Bunun yanında daha genç sorumlu insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları elemanları ve üniversiteden mezun on ya da yirmi eleman bulunur. İnsan kaynakları yöneticisi projenin lokomotifidir gibidir ve her uygulamayı o yönlendirir. Bu uygulamalar için bir zaman çizelgesi hazırlanır. Her ekip belirli sayıda öğrenci ile yıllık görüşmeler düzenler. Bu görüşmeler;

ilgi elemesi, yeni üyelerin seçimi, insan kaynakları yöneticisinin seçimi, takım liderinin seçimi ve son olarak insan kaynakları bölümünün genel yöneticisinin karar vermesi olmak üzere beş adımda gerçekleşir. Belirli sayıda yeni aday ilk elemeyi geçerek yarı finale kalır. Daha sonra kişilik, potansiyel, yetenek gibi özelliklere bakılarak bir eleme daha gerçekleşir. Finalde ise takım liderleri her üyenin görüşünü alarak sonuçları ilgili bölüme sunar ve nihai karar üst yönetim tarafından verilir (Robinson, 2003: 445–448).

Kıt kaynaklara sahip olan Japonya'nın elindeki en önemli ve tek kaynak insandır. Japonya'da tüm çocuklara öğretilen ilk şey; Japonya'nın yoksul bir ülke olduğu ve yaşaması için onların çalışması gerektiğidir. Japon eğitim sistemi dünyanın en iyileri arasındadır. Çocukların %94'ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürmektedir ki; bu oran dünyadaki en yüksek orandır. Japonya'da ilk, orta ve lise öğreniminin çok zor olmasına karşılık üniversite eğitimi çok kolaydır. Önemli olan öğrencinin iyi bir üniversiteye girmesi ve mezun olmasıdır. İşe alınmadan önce kişinin aldığı eğitim o kadar önemli kabul edilmez; çünkü eğitim düzeyi ne olursa olsun adayın eğitime ihtiyacı vardır ve bu eğitimin örgütte başlayacağı düşüncesi egemendir. Kişinin üniversitede aldığı eğitim mesleki olmaktan çok genel niteliktedir. Örgütler çalışanlarına; özellikle işe yeni alınanlara mesleki nitelik kazandırabilmek amacı ile büyük kaynaklar ayırır. Örgütlerin büyüklüğü ile eğitime verdikleri önem ve kaynak arasında doğru orantı vardır. Örgütler, yeni işe aldıkları kişinin eğitimine para ve zaman harcadıkları için; çalışanın uzun dönem örgütte kalmasını ve eğitimin geri dönüşünü görmeden işten ayrılmasını istemezler; çünkü eğitim sürecinde çalışana firmaya özgü beceriler kazandırılır. İşe alıştırma eğitimi diye adlandırdığımız alıştırma/uyum eğitiminin en yoğun verildiği ülke Japonya'dır. Özellikle orta ve büyük ölçekteki Japon örgütleri çalışanların tamamına sürekli eğitim verir. En yaygın eğitim de işbaşı eğitimidir. Japon örgütlerinin temel özelliklerinden biri de iş rotasyonu uygulamasıdır. Japon örgütlerinde eğitim çalışma sırasında eğitim, görev değiştirerek eğitim, iş dışı yerlerde eğitim,

kendi kendini geliştirme yoluyla eğitim, örgüt içi grup eğitimi, terfi öncesi eğitim olmak üzere altı şekilde gerçekleşir (Yıldız ve Ardiç, 2002: 47; Robinson, 2003: 442). Eğitimin, varolan becerileri geliştirmek, daha yüksek seviyedeki işler için eğitim sağlamak ve yeni çalışanın örgüte uyumunu gerçekleştirmek olmak üzere üç önemli amacı vardır (Dalton and Benson, 2002: 355).

Japonya'daki çalışan katılımı sistemi de örgüt ve çalışan ilgi ve amaçlarının bütünleşmesine dayanır. Japonya'da *ringi* sistemi olarak da adlandırılan karar verme sistemi; grup uyumu olan, uzlaşma arayan ve karar verme sürecinin aşağıdan yukarı iletişimlere dayandığı bir sistemdir (Jain, 1990: 74). Japonya'da örgütün geleceğini ilgilendiren kararlar grup halinde alınır ve alınan kararlar herkes tarafından desteklenir. Bir Japon örgütünde karar alınacak ise bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. *Ringi* sisteminde "ringi formu" örgütün her kademesinde dolaştırılır. Bütün hiyerarşik sorumlular ve üst yönetim üyeleri "*Ringisho*" üzerinde karar birliği sağladıklarında teklif resmen geçerlik kazanmış olur. Karara, karardan etkilenecek herkesin katılmış olması, kararın uygulamaya geçirilmesini kolaylaştırır ve sonuca en kısa zamanda ulaşılmasını sağlar (Yıldız ve Ardiç, 2002: 44). *Ringi* sisteminin yanında ülkede kalite çemberleri ve takım çalışması ile de çalışan katılımı sağlanır (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 570). Japon örgütler genelde grup çalışması üzerinde durur. Bağlılık sorumlulukların gruba dağıtılması ile sağlanır. Bu sorumluluk sadece işin yapılması ile ilgili değil aynı zamanda işin yapılış biçiminin tasarlanması ile de ilgilidir. Direk çalışan katılımı ile motivasyonu yaymak ve arttırmak için kalite çemberleri oluşturulur. Bu sistem ile çok az bir harcama ile yüksek kalite ve üretimi gerçekleştirmek ve yüksek moral sağlamak amaçlanır (Jain, 1990: 74).

Bu sistemde yaratılan çalışan tipi örgüt adamıdır/*company men*. *Company men* için iş tatmini önemlidir. Tatmin için önemli dört unsur ise (Tokoro, 2005: 29);

- Çalışanın hayat standardından tatmin olması/yaşam doyumu
- Gelecek 10 yıllık süre içinde hayat standardı konusunda iyimser olması
- Şu anki işyerinden memnun olması
- Örgütte çalışmaktan gurur duyması

Japonya'daki örgütlerde ast-üst ilişkisi ise holistik/bütünsel, kişiye yönelik ve ortak değerlere dayalıdır (Pudelko,2006: 153).

Son yirmi yıldır ise Japonya'nın ekonomik büyümesi yavaşlamıştır ve hükümetin üstünde sanayiye yeniden yapılandırma ve ticaretin yeniden düzenlemesi konusunda büyük baskı vardır. Bu durum bankacılık ve hizmet sektörleri gibi ekonominin kilit sektörlerinde yeni girişimlere liderlik etmiştir. Ayrıca bu baskılar Japon girişimcileri de bazı değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Bu değişiklik alanlarından biri de insan kaynakları yönetimidir. Son zamanlarda çalışan davranışları, ödeme sistemi ve istihdam stratejileri değişmiştir. Batı girişimcilerin uygulamalarına yaklaşma/benzerlik başlamıştır.

Japon ekonomisinde ve işgücü piyasasında artan küreselleşme ve nüfus eğilimlerinin negatif etkileri görülür. Dünyada yaşanan küreselleşme süreci girişimcilere insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve politikalarını standardize etmesi yönünde baskı yapmaktadır (Dalton and Benson, 2002: 345–346). Bu geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları yeni ortaya çıkan iş gereklerini karşılamamaktadır (Benson and Debroux, 2003: 67–68). 1990'lı yıllardan itibaren Amerikan kapitalizmi küresel standart haline gelmeye başlamış ve bu eğilim hem Avrupa'ya hem de Japonya'ya sıçramıştır. Japonya için Asya'daki ülkelerle, özellikle Çin ile, rekabet edebilmek için Amerikan tarzı rekabet ilkelerinin yönetimde uygulanması gereklilik kazanmaya başlamıştır. Ayrıca Japonya'nın nüfusu yaşlanmaktadır ve bu da giderek büyüyen bir durumdur. Kıdemli pozisyonlarda kıtlık oluşmaktadır (Tokoro, 2005: 32). Bunların yanında

kadın işgücü katılımında da bir artış söz konusudur. Kadın çalışanların da kıdemli pozisyon ve kariyer olanağı aramaları artan bir durumdur. Kadınların eğitimindeki artışa uygun olarak kadınlar fırsat eşitliği talep etmektedir. 1985 yılında çıkarılan fırsat eşitliği ile ilgili yasa sayesinde örgütler kadınlara başvuru sağlama, terfi ve istihdam alanlarında eşit haklar sağlamak zorundadır ve ayrıca bu yasa ile cinsiyet ayrımcılığı da yasaklanmıştır. Yeni teknolojiler yeni ve çok sayıda iş imkanı yaratmaktadır. İyi eğitilmiş çalışanlar artık tek bir örgütte ömür boyu çalışmak istememektedir ki; bu da işgücü piyasalarında büyük bir mobilité yaratmaktadır. (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 682–683). Ayrıca gençlerin bakış açısının farklılaşması ve geleneksel sisteme azalan inanç değişimi gerekli kılmıştır (Benson and Debroux, 2003: 69).

Özetlemek gerekirse Japon insan kaynakları yönetimi sistemini değişime iten faktörler şunlardır (Benson and Debroux, 2003: 68–69):

- Geleneksel insan kaynakları yönetimi sistemi yeni iş gereklerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.
- Kıdem sisteminden değer sistemine geçme ihtiyacı artmıştır.
- Genç Japonların beklentileri değişmiştir.
- Küçülme stratejileri değişimi gerekli kılmıştır.

Eski Japon insan kaynakları sisteminin zorluklarla karşılaşmaya başlaması nedeniyle istihdam sistemi reformları gerekli olmuştur. Geleneksel sistem ile yeni sistem arasındaki farklar Japon insan kaynakları yönetimindeki değişimleri kapsamaktadır (Bkz: Tablo 6).

Yaşanan değişim ilk olarak kıdem sistemini etkilemiştir. *Hybrid*/karma yönetim ve örgütlerin yeni alanlara kayması ile uzun süredir istihdam edilen kişilerin gençlerden daha verimli olmadıkları görülmüştür. Kıdeme dayalı ücretler ve eğitim ve öğretim arasındaki çelişki artmıştır. Üniversite mezunlarının sayısı arttıkça bu mezunlar arasındaki beceri boşluğu da artmıştır. Akademik geçmiş beceri özelliği olarak görülmemeye başlanmış

ve akademik geçmişe göre büyük grupları yönetme mantığı zayıflamıştır. Ayrıca kadınların ve erkeklerin hayat tarzları ilerlemiştir. Bütün bu değişimler yeni insan kaynakları yönetimi modelinin temelini atmıştır. İstihdamda çok yönlü başvuru sağlama, çok yönlü istihdam modelleri ve aracı işgücü piyasası olmak üzere üç yeni özellik oluşmuştur. Karma yönetim gelişmiştir. Sürekli çalışanların sayısı azalmış ve yarı zamanlı geçici çalışanların sayısı artmıştır. *Outsourcing*/dış kaynak kullanımı artmıştır (Tokoro, 2005: 33–34). İstihdam sisteminde esneklik arayışı arttıkça iş güvenliği ve kalitatif esnekliği olan düzenli tam zamanlı çalışan ve kantitatif esneklik yaratan düzensiz çalışan olmak üzere iki seçenek oluşmuştur. Bu yeni istihdam modeline göre merkez çalışanlar, uzmanlar ve periferi çalışanlar adı altında üç çalışan tipi mevcuttur (Benson and Debroux, 2003: 61). Sayısal esnekliği arttırmak adına geçici çalışanların sayısı ve gönüllü emeklilik arttırılmış ve yan anlaşmalara gidilmiştir (Kuruvilla and Erickson, 2002: 183–186).

Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi	Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi
İçsel işgücü piyasası	İçsel işgücü piyasasının genişletilmesi
Hiyerarşik piramit tipi örgüt	Düz örgüt
Hayat boyu istihdam	Çeşitli istihdam anlaşmaları
İşin bölünmesi	Esnek iş kategorileri
Örgüt içi iş başında eğitim	Örgüt dışı karşılıklı eğitim
El becerileri oryantasyonu	Kavramsal beceri oryantasyonu
İçsel insan ağı	Dışsal insan ağı
Firmaya özgü beceriler	Firmaya özgü kültür
Sistematik iş rotasyonu	İçsel kariyer gelişim planının başarısızlığı
İmalat modeli	Esnek birim modeli
Yığın üretim oryantasyonu	Değer oryantasyonu
Uzun dönem performans değerlemesi	Performansın kısa dönem değerlemesi
Çalışan işinin parasal değeri	İşin parasal olmayan değeri
Bürokratik kontrol	Ortaklık ilişkisi

Tablo 6: Japon İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 683 den alınmıştır.)

Japonya’da yaşanan bu yeniden yapılanma süreci “*risutora*” olarak adlandırılır. Bu yeni insan kaynakları yönetimi sisteminde odaklanılacak noktalar şu şekildedir (White and Drucker, 2001: 199–200):

- Performans temelli kariyer ve ücret standartlarını tanıtma
- Performans değerlemede açık geri besleme sistemi
- Merkez, uzman ve esnek istihdam grupları arasında daha farklılaşmış istihdam yolları
- Ayırmacı olmayan işe alma uygulamaları ve refahın açığa vurulması

Japon ekonomisinin zora girmesi ve artan işgücü maliyetleri nedeniyle örgütler hayat boyu istihdam sisteminden uzaklaşmaya başlamış ve çok yönlü istihdam modelleri tercih edilmeye başlanmıştır. Özellikle Tokyo ve Osaka’da hayat boyu istihdam sisteminin yaygınlığı azalmıştır. Örgütler düzenli çalışanların sayısını azaltmış ve onları yarı zamanlı çalışanlar gibi düzensiz çalışanlar ile ikame etmeyi tercih etmişlerdir. Bu durum hem esnekliği arttırmış; hem de örgütün çalıştıracağı kişilerin sayısını belirlemede örgüte kolay ayarlamalar yapma olanağı tanımıştır. Ayrıca çalışanların çalışma saatlerini de azaltarak örgütlerin tasarruf etmesini sağlamıştır. Bunun yanında genç işgücünün kıdeme göre değil, beceriye göre terfi ve ödeme imkanı araması nedeni ile geleneksel eğilimler değişmektedir. Kadın-erkek ayrımı olmaksızın hayat kalitesinde artış aranması, seyahat etme özgürlüğü ve daha fazla uluslararası beceri kazanma arzusu gitgide artan durumlardır. Ödeme oranları ve terfi yine ilk olarak kıdeme bağlı olsa dahi; 1990’lı yıllarda ücret ve terfi sistemi ademi merkezileşmeye başlamıştır. Terfi bir nevi ücret artışı demektir. Ancak değer ve diğer performans göstergeleri artan oranda terfi kriteri olmaya başlamıştır. Bu da ücret sisteminin ve dolayısıyla hayat boyu istihdam sisteminin değişimine neden olmuştur. Hayat boyu istihdam sisteminden uzaklaşıldıkça düzensiz çalışan sayısı artmaya başlamıştır. Bu düzensiz çalışanlar genellikle gençler ve kadınlardır. İstihdam normlarında değişme ve hayat boyu istihdam sisteminden uzaklaşılması ile *job-hoppers*/iş atlayanlar/iş değiştirenler adında yeni bir çalışan grubu sisteme dahil

olmuştur. Bunların çoğu üniversiteden yeni mezun olmuş gençlerdir. Ancak bunların arasında örgütlerinden maliyetleri azaltmak adına çıkarılmış yöneticiler ya da yüksek ücretli çalışanlar da bulunur (Dalton and Benson, 2002: 352–358; Weathers, 2003: 119; Tokoro, 2005: 32–35).

Japonya’da geleneksel ücret sistemi çalışılan yıl sayısına bağlı olan kıdeme dayalı ücret sistemidir. Ancak son yıllarda yavaşlayan ekonomi ve örgüt harcamalarının azaltılması yönündeki baskı nedeniyle bazı örgütler performansa dayalı ücret sistemine geçmişlerdir. Bu sistemde ücretler verimliliğe ve işin kalitesine bağlıdır. Performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanılmaya başlanması ile örgüt refah sistemleri (yıllık gelire ek olarak emeklilik ödemesi, hane içi yatırımlar, lojman, borç verme) mekanizmaları kaldırılmıştır ve çalışanlara istediği sistemi seçme hakkı verilmiştir. Farklı kariyer beklentileri oluşmaya başladığı ve yeni istihdam modelleri olduğu için örgütler çalışanlara farklı kariyer seçenekleri hazırlamaya başlamıştır. Bu seçenekler işin içeriği, yeri ve çalışma saatleri olmak üzere üçe bölünmüştür (Dalton and Benson, 2002: 352–358; Tokoro, 2005: 32–35).

Günümüzde performans değerlendirme sistemi Japon istihdam sisteminin en önemli bileşenlerinden biridir. 1920–1930’lu yıllarda Amerikan modeli örnek alınarak oluşturulan sistem, daha sonraları Japonlar tarafından geliştirilmiş ve özgün bir hale gelmiştir. Japon performans değerlendirme sisteminin özellikleri olarak şunları sayabiliriz (Endo, 1998: 247–248);

- Performans değerlendirme sistemine sendika üyeleri de dahil edilmektedir.
- Japonya’da en yaygın kullanılan performans değerlendirme ölçeği oranlama ölçeğidir.
- Japon sistemi performans değerlendirme sonuçlarını iletişim ve eğitim planları için kullanmaktan ziyade, ücret ve terfi kararları için kullanmaktadır.

- İş analizleri ve iş değerlendirme ülkede yaygın kullanılan yöntemler değildir.
- Üretim ve büro çalışanların performansının değerlemesinde subjektif faktörler kullanılmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara geri besleme yolu ile bildirilmektedir.

Japonya'da sadece özel sektör örgütler performans değerlemesini kullanır. En yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yönetimi ise amaçlara göre performans değerlemedir (Shibata, 2002: 647).

1990'lı yıllara kadar örgütsel bağlılık ve üç direk modeli nedeniyle oluşan örgüt adamı yaşanan değişimler nedeniyle artık daha otonom bir kişi haline gelmiştir. Şikayetlerini dile getiremeyen ve değerlendirme sonuçlarının kendine bildirilmediğini fark eden Japon çalışanların sadakati azalmış ve iş değiştirme çoğalmıştır, işyerindeki kişisel ilişkiler bozulmuş ve işgücü birliklerine ilgi azalmıştır (White and Drucker, 2001: 201; Tokoro, 2005: 38).

2.2 Güney Kore

Asya kaplanlarından biri olan Güney Kore, yeni sanayileşmiş bir ülkedir ve 1960–1990 yılları arasında ekonomisi çok hızlı gelişmiştir. Yaşanan Asya krizinden oldukça kötü etkilenmiş ve GSMH'sı düşmüştür. Bunun yanında Daewoo finans krizi de ekonomisini etkilemiştir. Güney Kore ekonomik durumunu düzeltmek için IMF'den borç almıştır ve bu alınan yardım ile GSMH ve endüstriyel üretim artmış, enflasyon ve işsizlik oranı düşmüştür (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 697–698).

1950'li yıllardan sonra Güney Kore, savaştan yıpranarak çıkmış bir tarım ülkesinden sanayileşmiş bir ülkeye dönüşmüştür. 1960'lı yıllara kadar tarım ülkesi olan Güney Kore, otuz yıl içinde uluslararası bir ticaret ülkesi haline gelmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri 1996 yılında OECD'ye

katılmış olmasıdır. Ayrıca Birleşmiş Milletler ve ILO'ya katılması da Güney Kore'nin sanayileşmesini ve uluslararasılaşmasını etkileyen olaylardır. Şu anda Güney Kore dünyanın 11. gelişmiş ülkesi ve A.B.D.'nin 7. büyük ticaret ortağıdır. A.B.D. ve Çin en önemli ticari ortaklarıdır. Güney Kore ekonomisi tarıma dayalı olmaktan çıkmış ve sanayileşmeye önem vermiştir. Küresel ticaret ve fabrikasyona verdiği önemle gelişmeye ve büyümeye devam etmektedir. Güney Kore aynı zamanda gemi üretiminde dünyada birinci, çelik üretiminde ikinci ve elektronik yapımında dördüncüdür. Yaşanan hızlı ekonomik gelişme, çoğu Korelinin belirgin şekilde zenginleşmesini sağlayarak hanehalkının reel harcamalarını arttırmıştır. En çok ulaşım ve iletişim harcamalarında artış gözlenmiştir. Ayrıca Güney Kore artık uluslararası ekonominin bir parçası olmuş ve yabancı yatırımlar iki katı artmıştır (Rowley and Bae, 2002: 522–523; Bae and Rowley, 2003: 79–80; Kim and Kim, 2003: 344–345).

1990'lı yılların sonunda yaşanan Asya Krizi'nden kötü etkilenen ülkenin IMF'den borç almak zorunda kaldığını ifade etmiştik. Bu borçtan sonra Güney Kore ekonomisi IMF tarafından şekillendirilmiştir. Asya krizi bankacılık sektöründe ve birçok *chaebolda*/Güney Kore örgütünde büyük etki yaratmıştır. Bir milyon iş kaybolmuş ve işsizlik oldukça artmıştır (Bae and Rowley, 2003: 76). Asya bölgesinde ikinci şok yaratan gelişme ise 11 Eylül saldırılarıdır. Bu saldırılar küresel ekonomiyi zayıflattığı gibi tek tek ülke ekonomilerini de zayıflatmıştır. Ancak Asya bölgesinde ekonomiyi etkileyen bir diğer faktör de Çin'in bölgede dominant/baskın faktör haline gelmesidir. Çin'in gelişiminden önce Güney Kore'ye akan yabancı yatırım ve ihracat miktarı günümüzde Çin'e akmaktadır. (Bae, Chen and Others, 2003: 1312). Kısaca politik demokratikleşme ve uluslararası baskılar Güney Kore'de değişime neden olmuştur.

Günümüzde ise Güney Kore ekonomisi oldukça iyi durumdadır. 1999 yılından sonra oldukça hızlı ve güçlü biçimde gerçekleşen iyileşme sürecinde ithalat ve ihracatını arttıran Güney Kore'de kriz zamanı düşen

reel ücretler de artmış ve işsizlik düşmüştür. Ancak; hala beceri kıtlığı ve yaşanan nüfus sorunu vardır (Bae and Rowley, 2003: 82–84).

2.2.1 Güney Kore Kültürü ve İş Sistemi

Güney Kore'nin dini ve felsefi inançları 500 yıldır Budizm, Konfüçyizm ve Taoizm'dir. Konfüçyizm'e göre kişisel ve sosyal davranışlar; aile hayatı, değerler, tavırlar ve normlar üzerine inşa edilmiştir. Bu değerler; kolektivizm, grup, uyumlu ilişkiler, otoriteye saygı, onursuz davranışı önleme ve yüzü/kişisel onur ve karakteri koruma gibi değerlerdir. Güney Kore kültürü her bireyi otonom bir birey olarak değil de grubun bir üyesi olarak görür. Bu Konfüçyüs etkisi toplumda işbirliği ruhu ve sosyal örgütler geliştirilmesine etki etmiştir. Kişisel ilgilerini bastıramayan yetenekli ve saldırgan birey grup uyumunu bozduğu için iyi olarak kabul edilmez. Bireysel hareketler grup ilgisine ya da uyumuna katkısına göre değerlendirilir. Güney Kore Konfüçyüs öğelerini ulusal felsefe olarak benimsemiştir. Konfüçyüs ilkeleri; kendi kendini disiplin, eğitim ve aileye önem verir (Bae, 1997: 86; Song and Meek, 1998: www.lib.unb.ca; Rowley and Bae, 2002: 530–531; Bae, Chen and Others, 2003:1311–1312) .

Güney Kore'de kişiler arası iletişim oldukça önemlidir. İşler tanıtım ve bağlantılar yoluyla kişiler arası ilişkiler ile yürütülür. Yabancılar ilişkide bulundukları kişilerin sınıf, statü, yaş ve eğitimlerine karşı duyarlı olmalıdır. Koreliler grup uyumu ve sadakatine büyük önem verir. Ait olma duygusu yaratmak Koreli çalışanı motive eder. Güney Kore'de örgütler çalışanların ikinci ailesi gibidir. İşverenler hem çalışanın hem çalışanın ailesinin temel ihtiyaçlarını gidermek konusunda sorumluluk hissetmelidir. Koreli çalışanlar kendilerini sadece işlerine değil, aynı zamanda örgütlerine ve onun başarısına da adanmışlar.

Güney Kore'de insan ilişkileri önceden belirlenmiş ve eşit olmayan ilişkilere dayanır ve her ilişki dikey görülür. Görev ve ilişkiler hiyerarşisi en üstten en alta kadar belirlenmiştir. İlişkiler ve tavırlar hiyerarşik ya da dikey

olduğu için toplum ve resmi örgütler de dikey yapılanmıştır. Güney Kore toplumunda dikey ilişkileri bağlayan ise hümanizm duygusudur. Güven ve grup üyeleri arasındaki empati iyi insan ilişkileri geliştirmekte ve tatmin edici sosyal bağlantılar oluşturmaktadır. “*Injung*” yani hümanizm duygusuna sahip kişiler diğerlerinin duygularına karşı duyarlıdır. Kişiliksiz olmak insanlar tarafından hoş karşılanmaz ve “*injung*”u iyi ifade edemeyen kişinin insanlığı ve güvenilirliği sorgulanır. “*Injung*”suz kişi gruptan dışlanır. Güney Kore’nin sosyal yapısında ise aile bireylerinin atalarına itaat etmesi mevcuttur. Bu da otoriterliği ve ataerkilliği güçlendirmiştir. Paternalistik ilişkilerde kişiler üstlerinden gelen fikir ve görüşleri çok eleştirmeden kabul eder; çünkü üstlerin kendilerinden daha çok bilgi ve bilgeliğe sahip olduklarını düşünür ve onların söylediklerinin doğru olduğunu inanırlar (Bae, 1997: 86; Song and Meek, 1998: www.lib.unb.ca).

Güney Kore yönetim sistemini şu faktörler etkiler (Rowley and Bae, 2002: 530):

- Japon yönetim kültürü
- Askeri düzen
- Konfüçyizm ve kolektivizm
- Uyum, dayanışma ve bireyler arasında sadakat ve işbirliği
- Klan, coğrafya ve kan ilişkisi
- Liderlikte otoriterlik
- Sahip/yönetici/çalışan ayrımı

Güney Kore’de iş sektörünün çoğunu *chaebollar* yani Güney Kore örgütleri oluşturur. Bu örgütler; geniş, farklılaşmış kurucu ailelerin oğulları tarafından yürütülen kümelerdir. Güney Kore örgütleri büyük aile örgütleridir ve ekonomik olarak baskındır. Güney Kore ekonomisi ise bu örgütlere dayalıdır; çünkü bu örgütlerden 50 tanesi GSMH’nın %20’sini oluşturur (Kim and Kim, 2003: 349; Rowley, Benson and Warner, 2004: 924). Ülkenin en önemli örgütleri Daewoo, Hyundai, Samsung, Lucky Goldstar ve SK

Gruptur. Devlet bu örgütlerin gelişiminde anahtar rol oynar (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 697–699).

2.2.2 Güney Kore’de İnsan Kaynakları Yönetimi

Güney Kore’de doğal kaynakların azlığı nedeniyle modern ekonomik gelişmeyi gerçekleştiren Güney Kore’nin güçlü işgücüdür. Ülke oldukça homojen bir nüfusa ve işgücüne sahiptir. Ülke nüfusu 47 milyondur. Kore’nin işgücü her sene yıllık %2,7 oranında artmaktadır ki; bu nüfus artış oranının üç katıdır. Güney Kore işgücü yüksek kalite, verimlilik ve eğitim düzeyi açısından oldukça ileri bir noktadadır. İşgücünün kaliteli ve eğitilmiş olmasının sebebi resmi ve resmi olmayan eğitime çok büyük ölçüde yatırım yapılmasıdır (Rowley and Bae, 2002: 531–535; Kim and Kim, 2003: 345). Güney Kore’de işgücü standartlarının geliştirilmesinde OECD ve ILO gibi uluslararası kuruluşlar önemli rol oynamıştır. Değişen çevreye cevap verebilen işgücü stratejileri ve dengeli işgücü standartları oluşturulmuştur (Kim and Kim, 2003: 356–361).

Büyük Güney Kore örgütlerinde bile 1960’lı yıllara kadar insan kaynakları bölümü bulunmuyordu. Bunun yerine genel yönetim bölümü geleneksel personel ilişkileri ile ilgileniyordu. 1970’li yılların başında yaşanan ekonomik büyüme ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve uzmanlığı için bölümler kurulmuştur. Ayrıca kolej mezunları da artmıştır ve beyaz yakalı insan kaynağını yönetmek için daha sistematik bir yaklaşım gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1980’li yılların başında ise özellikle Güney Kore örgütlerinde işe alma, başvuru sağlama, terfi, eğitim ve mesleki güvenlik gibi insan kaynakları yönetimi alanları için özel insan kaynakları yönetimi bölümleri oluşturulmuştur ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları merkezilikten uzaklaşmıştır (Pucik and Lim, 2001: 137–139).

Geleneksel olarak Güney Kore’de örgütler Japon sistemine göre modellenmiştir. Hiyerarşik, paternalistik ve otoriter bir insan kaynakları sistemi mevcuttur; yani bilimsel yönetim yaklaşımına yakındır. Askeri

gelenek, bürokratik yönetim tarzı, Konfüçyüs ilkeleri ve hükümet-yönetim bağlantısı otoriter yönetim tarzını oluşturmuştur. Bilimsel yönetim ilkelerine göre işler en küçük parçalara ayrılarak çalışana verilir. Çalışanlar genelde terfi alamaz ve birinci işlerinde kalırlar. Astlar üstler tarafından kontrol edilir; çünkü yöneticiler ve astlar arasında güven azdır. Dar iş tanımları mevcuttur. Bu tarz yönetim tarzı küçük Güney Kore örgütleri içindir. Ancak beyaz yakalılar için durum daha farklıdır. Beyaz yakalılarda mobilite yüksektir. Görevler ve sorumluluklar otoriter ilişkilere göre tanımlanır. Modern yönetim tekniklerine geçilmiştir. Bunlar insan kaynakları yönetimi ve kalite yönetimidir. Amaç işgücü katılımı ile kaliteyi ve performansı geliştirmek ve süreklilik kazandırmaktır (Bae, 1997: 86; Kuruvilla and Erickson, 2002: 186; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 700). Otoriter ve paternalistik liderlik, hiyerarşik yapı ve bürokratik yönetim tarzı Güney Kore örgüt kültürünün geleneksel özellikleridir (Bae and Lawler, 2000: 504).

Bu özellikleri nedeniyle geleneksel sistem paternalistiktir ve bu sistemde hayat boyu istihdam, kıdem sistemi ve grup uyumu vardır. Geleneksel sistem; kıdem sistemi ve uzun dönem istihdam ile çalışan bağlılığı ve sadakat yaratmak ister (Rowley and Bae, 2002: 537; Kim and Kim, 2003: 354). Örgütler kendilerini bir aile olarak gördükleri için yeterlikten önce sadakat beklentisi içindedirler. Bu aile ilişkisi önemli olduğu için seçme sürecinde aileye uyum sağlayacak kişinin seçilmesine önem verirler. Personel sistemi yeterlik ve performanstan çok kıdeme bağlıdır. İşe alma sürecinde akademik ve mesleki deneyim, yazılı sınavlar, mülakatlar ve fiziksel sınavlar vardır. Mavi yakalı işgücünün işe alımında tavsiyeler etkili olurken, üniversite mezunlarında profesör ya da diğer yüksek statü sahibi kişilerin referansları dikkate alınır. Güney Kore örgütlerinde geleneksel yaklaşıma göre yılda iki kez kolej mezunları işe alınır. İyi bir üniversiteden mezun olma tercih sebebidir. Kişi bir kere işe alındığı zaman, o örgütte kariyerini noktalaması beklenir. İşe alma sürecinden sonra mezunlar dört haftalık bir eğitim sürecine tabi tutulur ve bu süreçte sosyalleşmesi/örgütsel sosyalleşme beklenir. Bu sosyalleşme sürecinde örgüt tarihi, normları ve

davranışları konusunda bilgi sahibi olunur. Ayrıca geleneksel sistemde terfi; kıdem, performans, aile geçmişi, eğitim düzeyi ve bölgesel bağlara bile bağlıdır. Geleneksel ücret sisteminde aylık ücretler ve ikramiyeler vardır. Aylık maaşlar temel ücret ve ek ödemeler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Geleneksel olarak ücretlerin üç temel unsuru vardır. Bunlar esas ücret %50, haftalık ücret %10, ikramiye %40'dır. Temel ücret potansiyel, katkı, eğitim geçmişi, deneyim, yaş, cinsiyet ve performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir. Ek ödemeler ise fazla çalışma, uzun hizmet, aile ve bunun gibi ödemelerdir ve kıdeme bağlıdır. İkramiyeler; düzenli ikramiyeler (yılda iki kez), verimlilik (yılda iki kez), tatildir (yılda bir kez) ve genelde yıllık ücretin %40'ı ile %60'ı arasındadır. Eski sistemde kadın-erkek ve eğitilmiş-eğitimsiz arasında belirgin maaş farklılıkları mevcuttur. Bu durum Konfüçyüs kültürde erkeğin kadından önde olmasından kaynaklanır. (Bae, 1997: 89–93; Song and Meek, 1998: www.lib.unb.ca; Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 340; Pucik and Lim, 2001:140–156; Kim and Kim, 2003: 350–353; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 701).

Kısaca Güney Kore'deki geleneksel sistemi şöyle özetleyebiliriz (Bae, 1997: 86):

- Yukarıdan aşağı karar verme süreci
- Hayat boyu istihdam
- Konfüçyüsçü iş ahlakı
- Paternalistik/babacan/korumacı liderlik
- Sadakat
- Kıdeme dayalı ücret

Asya krizi, IMF etkisi, 11 Eylül saldırıları ve Çin'in bölgede baskın faktör haline gelmesi gibi nedenlerden dolayı geleneksel sistemler sorgulanmaya ve yeni alternatifler aranmaya başlamıştır. Yeniden yapılanma süreci beraberinde yeni bir insan kaynakları yönetimi sistemi getirmiştir. Bu yeni insan kaynakları yönetimi Amerikan tarzı yüksek katılım insan kaynakları yönetim stratejilerine benzerlik gösterir. Yeni yaklaşım

takımlara artan güven, çalışanı güçlendirme, performansa dayalı değerlendirme, ücret ve terfi içerir. Ayrıca sendikasızlaşma yanlısı bir duruş vardır. Yüksek katılım insan kaynağı stratejisinde yönetici felsefesi ve merkez değerler insan kaynağını rekabet avantajının kaynağı olarak görmektedir. Bu strateji işe alma, gelişim ve yüksek vasıflı çalışanı elde tutmayı ve çalışanın örgüte bağlanmasını sağlar. Ayrıca bu strateji çalışana yöneticisine danışmadan değişen koşullarda hareket edebilme otonomisi verir. Bu sistemler örgütleri daha dinamik, esnek ve değişen koşullara kolay adapte olabilecek hale getirir (Bae and Lawler, 2000: 503; Kim and Kim, 2003: 350).

Ekonomik krizden sonra birçok örgüt işgücünü azaltma yoluna gitmek durumunda kalmıştır ve böylece işgücü esnekliğinin önemini anlamıştır. Çalışanların da örgütlere bakış açısı değişmiş, örgüt ve kişi arasındaki bağ azalmaya başlamış, kişiler dış piyasalarda da fırsatlar aramaya başlamışlardır. Bu değişiklikler hayat boyu istihdam ve kıdeme bağlı ödemelerin yapıldığı geleneksel insan kaynakları sistemine büyük bir darbe vurmuştur. Aynı zamanda örgütler işgücünü geliştirme ve motive etmenin gerekliliğini anlamıştır (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 701).

Geleneksel Güney Kore insan kaynakları sisteminde temel ideoloji; ilk önce örgüt, toplu eşitlik ve topluma yönelik olmak iken; yeni insan kaynakları sisteminde ideoloji; bireysel saygı, bireysel eşitlik ve piyasa ilkeleridir (Bae and Rowley, 2003: 84). Değişen koşullar ülkedeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel ideolojisi değiştirmiş ve geleneksel insan kaynakları sistemi ile modern insan kaynakları yönetimi sistemi arasında farklılıklar (Bkz: Tablo 7) ortaya çıkmıştır.

Boyutlar İK Alanları	Geleneksel İKY	Yeni İKY
Ekonomik Gelişim	Hızlı büyüme Elverişli ihracat piyasası	Kararlı büyüme Küresel rekabet
Ücret ve İşgücü Arzı	Görelî düşük ücret Bol işgücü arzı	Görelî yüksek ücret İşgücü kıtlığı
Rekabet Avantajları	Düşük maliyet Yığın üretimi	Yenilik/kalite/hız Customization/kişiselleştirme
Bazı İKY Özellikleri	Geleneğe odaklı Fark gözetmeyen eşitlik İş sürekliliği	Gelenekten vazgeçiş Farklılaşan eşitlik Esneklik
İKYde Önemli Faktörler	Yaş, eğitim ve kıdem	Beceri ve performans
Çekirdek ideoloji	İlk önce örgüt Toplu eşitlik Toplum uyumu	Bireysel saygı Bireysel eşitlik Piyasa ilkeleri ile uyumlu
İnsan Kaynağı Akışı	Yeni mezunların yığın işe alımı Hayat boyu iş güvenliği	Talebe göre işe alma İş mobilitesi
İş Sistemleri	Genel uyum Uzun yapı Hat ve çalışan Pozisyon temelli	Uzmanlık gelişimi Düz yapı Takım sistemleri Vasıf temelli
Değerleme ve ödül sistemleri	Kıdem, yaş ve tecrübe Ücret eşitliği Terfi için değerlendirme Geri besleme yok Tek dereceli değerlendirme	Beceri ve performans Değere bağlı ödeme Ücret artışı için değerlendirme Geri besleme 360 derece değerlendirme
Çalışan etkisi	Katılım ve bilgi paylaşımı az	Katılım ve bilgi paylaşımı çok

Tablo 7: Güney Kore’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel ve Modern Özelliklerinin Karşılaştırılması (Bae, 1997: 97 ve Rowley and Bae, 2002: 538’den uyarlanarak alınmıştır.)

Yaşanan bu değişimlerden sonra işgücüne bakış da değişmiş ve *outsourcing*/dış kaynak kullanımı uygulamaları artmıştır. Bu durum psikolojik istihdam anlaşmalarını değiştirmiş ve işgücü piyasası daha esnek hale gelmiştir. Hayat boyu istihdam sistemi yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Değişen çevre ve koşullar nedeniyle örgütlerin yeni odak noktaları; yüksek kaliteli ürünler üretme, üretim etkinliğini geliştirme, teknolojiyi yakalama ve ilerletme olmuştur. Bu yeni hedeflere göre de amaç,

örgütsel ihtiyaçlara göre yeni insan kaynakları uygulamaları oluşturmaktır (Park, Gardner and Wright, 2004: 266–267). Güney Kore insan kaynakları sistemindeki değişimler şu şekilde özetlenebilir (Bae, Chen and Others, 2003: 1314–1315; Lee and Kim, 2006: 5–6) :

- Değerleme: kıdeme dayalı sistemden performans ve yeterliğe dayalı sisteme geçiş
- İstihdam esnekliği: uzun dönem ve iş güvenliği olan istihdamdan sayısal esnekliğe geçiş
- İçsel işgücü piyasasından dış işgücü piyasasına geçiş
- Kişi temelli yaklaşımdan iş temelli yaklaşıma geçiş
- Yerelden uluslararasına geçiş
- Dikey yapıdan yatay yapıya geçiş
- Generalistten/Her işi yapan kişiden uzmanlığa/uzman kişiye geçiş

Örgütler artık işgücünü dış piyasalardan bulma eğilimindedirler. En önemli seçme kriterleri yaratıcılık, meydan okuma, dürüstlük, birleşme, yabancı dil becerisi, bilgisayar becerisi, küreselleşme bilinci ve teknik bilgidir (Park, 2000: 5–6; Pucik and Lim, 2001: 142–144). Bunun yanında esneklik, hız, çeviklik ve piyasadan haberdar olma yeterliği de gerekli hale gelmiştir (Park, Gardner and Wright, 2004: 267). Talebe göre başvuru sağlamaya geçilmiştir ve seçme süreci uzmanlık ve yaratıcılığa dayandırılmıştır. Seçme sürecinde ise internlük/stajyerlik programları ve kör mülakatlar (aday hakkında bilgi sahibi olunmayan mülakatlar) kullanılmaya başlanmıştır (Bae, 1997: 95; Benson and Rowley, 2003: 188).

Güney Kore’de hayat boyu istihdam sisteminden istihdam ayarlamaları yapmaya doğru bir yönelim vardır. Yaşlı kişileri işten çıkarmak yerine onurlu emeklilik planları hazırlanır; genç ve daha ucuz işgücüne yer açılmaya çalışılır. Hayat boyu iş sisteminin yerini hayat boyu kariyer almıştır. Hayat boyu istihdam sisteminden uzaklaşılması ile mobilite artmıştır. Yarı zamanlı çalışanların ve geçici çalışanların sayısı artmıştır. Performansa dayalı sisteme geçilmiş ve kar paylaşımı ile çalışan paylaşımı

da önemli olmuştur. Eski katı sistemden esnek ve dış işgücü piyasasına ve performansa dayalı sistemlere geçilmiştir. Sistemler daha Batılı hale gelmiş ve insan kaynakları yönetiminde dönüşüm yaşanmıştır (Rowley and Bae, 2002: 538; Bae and Rowley, 2003: 84–87).

Değişmeler sonrası ödemeler ve terfi sistemi de değişime uğramış; kıdeme dayalı sistemden beceri ve performansa dayalı değer sistemine geçilmiştir. Böylece ücret ve ödüllerde kişinin performansı ve becerisi önemli hale gelmiştir. Bireysel teşviklerin yanında grup teşvikleri de mevcuttur. Güney Kore ödemeler sistemi temel ücret, ikramiyeler ve istihkakları içerir. Neredeyse her Güney Kore örgütü yıllık ikramiyeleri garanti eder. Bu ikramiyeler ikiden altı aya kadar maaşlara eşit olur ve yıl boyunca dört taksitle verilir. Örgütün işlerinin iyi olduğu zamanlarda ise kar paylaşımı oldukça yaygın bir uygulamadır. Yerel örgütler ayırım yapmadan bütün çalışanlarına kar paylaşımı sağlar. Yabancı örgütler ise ödemeleri bireysel performansa göre yapar. Ücret ve ikramiyelerin yanında çoğu çalışan yemek, lojman ve ulaşım gibi yardımlar da alır (Park, 2000: 8–10; Park, Gardner and Wright, 2004: 268).

Güney Kore'de terfi sisteminde de performans ve yeterlik önemli hale gelmiştir. Ücret ve terfilerde performansın önemli hale gelmesi performans değerlendirme süreçlerini ön plana çıkarmıştır. Ancak Güney Kore örgütleri performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Değerleme sistemleri yetersiz, güvenilirmez ve az geri besleme sağlamaktadır. Değerleme sonuçları terfi ve ödemelerde etkili olduğu için adaletsiz ve uygunsuz terfiler gerçekleşebilmekte; bu da sisteme güveni azaltmaktadır. Ayrıca Güney Koreli yöneticiler çalışanlarını değerlendirme konusunda isteksizdir; çünkü bu uygulamanın grup uyumuna ve Konfüçyüs kültüre ters olduğunu düşünürler. Büyük bir Güney Kore örgütü olan Samsung bu durumu yararlı hale çevirebilmek adına 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaya başlamıştır ve değerlendiricilerin eğitimine önem vermiştir (Pucik and Lim, 2001: 144–151). Bunun yanında örgütlerde

performans değerleme yönetimi olarak amaçlara göre performans değerleme kullanılır (Park, 2000: 8). Ayrıca insan kaynakları kararlarının verilmesinde hem performans değerleme hem de yeterlik değerleme sonuçları kullanılır. deme ve terfi kararlarında performans değerlemesinin sonucu önemli iken; bireysel gelişim sürecinde yeterlik değerleme sonuçları önemlidir (Lee and Kim, 2006: 8).

Güney Kore’de insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklara yönelme uygulaması da artmıştır. Dış kaynaklara yönelme uygulaması yapılan en önemli üç alan; eğitim, dışarıdan iş arama, insan kaynakları bilgi sistemleri kurma ve bunlardan yararlanmadır (Bae and Rowley, 2003: 91–92).

Kısaca Güney Kore’de yeni insan kaynakları sistemi özellikleri şu şekildedir (Bae, Chen and Others, 2003: 1314):

- Takıma daha çok güven
- alışanı güçlendirme
- Kişisel ilişkilerden çok çalışanın beceri ve bilgisine bağlı işe alma kararları
- Performansa dayalı değerleme ve cret

Yeni uygulamalar Amerikan kısa dönemli, performansa dayalı ve piyasaya yönelik esnek uygulamalardan etkilenmiştir. Krizden sonra Güney Kore sisteminin Amerikanlaşması artmış, 360 derece değerleme örgütlerde yer bulmuş, işe ama süreci ademi merkezileşmiş, seçme sürecinde testler yerine mülakatlar kullanılmaya başlanmış ve eğitim programları sadakat ve bağlılıktan çok teknik bilgi ve becerilere odaklanmıştır (Kim and Kim, 2003: 354–355).

İnsan kaynakları yönetimi sistemindeki değişimler bazı sorunları da beraberinde getirmiştir (Pucik and Lim, 2001: 157–158):

- Geleneksel kıdem sistemine alışmış eski çalışanlar değer sistemi yüzünden geleceklerinden endişe duyar. Bu korku da onları yeni

insan kaynakları yönetimi uygulamalarına adapte olmada direnç göstermelerine neden olur. Örgütler bu çalışanlara özel ilgi göstermeli ve böylece yeni kurallar altında başarılı olma şansı olduğunun görülmesi sağlanmalıdır.

- İşgücü birlikleri bu yeni insan kaynakları yönetimi kurallarının güçlerini azaltacağını düşünür.
- Kriz sonrası artan işsizlik oranı da sorun oluşturur. İş piyasası son yıllarda gelişme gösterse de güvenli istihdam sadece yeterliğe sahip işgücü için geçerli olmuştur. Bunu aşmak için örgütler çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelidir. Hayat boyu öğrenme yeni insan kaynakları yönetimi kurallarının bileşeni olabilir.
- Örgütler ödeme stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Yığın işten çıkarmalar yüzünden çalışan sadakati zayıflamıştır. Ekonomik koşullar iyileştikçe yetenekli işgücünün çekilmesi ve elde tutulması kritik bir sorun haline gelmiştir.
- Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi bölümü idari bir fonksiyon olmuştur. Ancak çoğu örgüt bunu *outsourcing*/dış kaynak kullanımı olarak sağlar.
- Örgütlerin bir diğer sorunu da insan kaynakları sistemlerini nasıl küreselleştireceği ve yabancıları yönetmek için daha sistematik yaklaşımlar bulmak gereğidir.

2.3 Rusya

Rusya 17.075.200 km² ile dünyada en geniş yüzölçümüne sahip olan ülkedir ve nüfusu dünya nüfusu sıralamasında altıncıdır. GSMH'sı dünya sıralamasında onyedinci sıradadır ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. (Fey, Pavlovskaya and Tang; 2004: 80; Michailova and Hutchings, 2006: 386).

Rusya'nın piyasa ekonomisine dönüşümü kolay olmamıştır. Rus komunitarian sistemine göre Batı'nın ekonomik değer yargıları ve yönetim uygulamaları farklıdır. Bu nedenle dönüşüm süreci oldukça zorlu geçmiştir (Saha, 2003: 3).

50 yıldan fazla bir süre Komünizm ile yönetilen Rusya, geçmişte büyük bir güç idi. Halihazırda eski gücü azalan Rusya, piyasa ekonomisine geçmiş ve federal bir devlet olma sürecindedir (Michailova and Hutchings, 2006: 387).

Rusya'da 1990 yılında fiyat denetiminin sona ermesi enflasyonu hızla arttırmış, 1992 yılında hiperenflasyon, ürün ve gıda kıtlığı yaşanmıştır. Bu durum da belirsizliği arttırmıştır. 1993 yılı ise ekonomik kararlılık için bir dönüm noktası olmuştur. Yeltsin'in gücü azalmış, oligarşi yükselişe geçmiştir. Bu da Rusların hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. 2000 yılından sonra iktidara Putin'in geçmesiyle kararlılık sağlanmış ve Rus ekonomisi gelişme göstermiştir (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 427).

Son yıllarda Rusya ekonomik, sosyal, politik ve ticari bir dönüşüm içindedir. Dağılmadan önce merkezi ekonomik ve politik sisteme sahip olan Rusya, Sovyet Birliği'nden Rusya'ya geçişte bazı politik ve ekonomik reformlar gerçekleşmiştir. Sosyalizmden ekonomik ve politik demokrasiye ve piyasa ilkelerine doğru bir dönüşüm yaşayan Rusya'da liberalizasyon süreci yaşanmaktadır. Politik kararsızlık, ulusal değişim, bölgesel ve yerel değişim genel iklimi kararsız kılssa dahi; sahip olduğu yağ ve gaz rezervleri, ilerlemiş teknoloji, vasıflı bilim adamları, çok iyi eğitilmiş nüfusu ve 150 milyon potansiyel müşteri ile Rusya yabancı yatırımların ilgisini çeker. Ekonomisi daha kararlı hale geldikçe uluslararası yatırımların daha çok ilgisini çeken Rusya gelişme göstermektedir (Garrison and Artemyev, 1994: 122; Berger, 1999: 38–42; Alexashin and Blekinsopp, 2005: 427).

2.3.1 Rusya Kültürü ve İş Sistemi

Rusya'nın kurulduğu günden beri karşı karşıya kaldığı durumlar ve olaylar Rus kültürünün ve sisteminin şekillenmesinde etkili olmuştur. Bu durumlar; izolasyon, zayıf arazi, iklim çeşitliliği, tahmin edilemeyen hasat zamanı ve düşman çevredir. Bu koşullar altında Rusya'nın toplumsal özellikleri ise; dikkat, hesaplama, direnç, stoacılık (doğaya uygun yaşamak gerektiğini ve mutluluğun insanın içinde olduğunu ifade eden felsefi akım), tahammül ve hayatta kalmadır (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 430).

Rusya bireyselliğin düşük olduğu kolektif bir ülkedir. Kolektivizmde bireyler grubun bir parçası olarak görülür. Kolektivist kültürler üyelerinin çıkarlarını korurken, dayanışma ve sadakate önem verir. Rusya'da da bireysel özgürlük sınırlıdır. Kolektif değerlere önem verme komünizmden gelmektedir. Komünizmde de bireysel başarıdan çok grup başarısı ödüllendirilir. Kısaca kolektivizm Rus ulusal kültürünün bir parçasıdır (Beekun, Stedham and Others, 2003: 1334–1336). Rusya'da kolektif çalışma, topluluk ruhu ve otoriteyi kabul vardır (Alexashin and Blekinsopp, 2005:429).

Rusya'da aile, iş ahlakı, insanlara güven, moral ve duygusal tavır önemlidir. Ruslar aileye bir kurum olarak önem verir. Grup olma, grupta eşitlik, katılım ve liderliğe önem verirler. Ayrıca kişilere, çalışanlarına ve iş ahlakına güvenirlir (Saha, 2003: 17).

Yöneticiler paternalistik ve egalitaryandır/eşitlikçidir. Ruslar anlaşmalardan çok ilişkilere güvenir. Birebir ilişkiler değerlidir. Ayrıntılı anlaşmalar arkadaşlıktan sonra gelir. Ruslar için arkadaşlık, sosyal ilişkiler, eğlence ve eşitlik işin kendisinden daha önemlidir (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 433–434).

Rusya Yunanistan ve Roma'nın etkisinde olduğu klasik felsefelerin kültürlerini paylaşmaz. Rus Ortodoks Kilisesi arzulanan düzenli ve kolektif varlık fikrini ilerletmiştir. Bunun sonucu olarak da gerçek/mevcut stres;

sosyal bağımsızlığa, dünyanın Tanrısal düzeninin toplum tarafından kabul edilmesine ve kişisel moral, sorumluluk ve disipline bağlıdır. Dini kurallar hayatın her yönünü etkileyen kurallardır. Ruslar her zaman Tanrı'nın isteklerini kabul eder ve kendi yollarının en iyi yol olduğunu düşünür. Başka bir etki ise kilisenin politik olarak mutlak hiyerarşinin varlığını desteklemesidir. Kilisenin borç almanın günah olduğu konusundaki vaazları sonucu Rusya, çalışır/işleyen bir kredi/banka sistemi geliştirememiştir.

Rusya geçmişte merkezi karar verme sistemi ve standart kuralların olduğu bir ülke idi. Rusya despot, bazen hayırsever bazen sert ama her zaman otokratik olmuştur (Garrison and Artemyev, 1994: 126–130).

Kısaca Rusya sisteminin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 430):

- Gerçek güç ve resmi statü arasındaki ilişki azdır.
- Karar verme süreci işbirlikçi ve komplocudur.
- Yenilik ve ilerleme yerine kararlılık ve riskleri önleme tercih edilir.
- Sistematik düzenlenen yasaların resmen ilan edilmesinde isteksizlik vardır.

2.3.2 Rusya'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Rusya'da geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları komünizmin sona ermesinden öncesine dayanır. Geçmiş yıllardaki sosyalist düzen örgütleri ve bu örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını etkilemiştir. Geleneksel olarak Rus örgütler insanı kaynak olarak değil; maliyet unsuru olarak görür. Bu nedenle yönetim uygulamaları da bu çerçevede şekillenir. Örneğin; Rusların işe başlamadan aldıkları eğitim oldukça gelişmiş ve talebe bağlı olduğu için; örgütlerde işe alınan kişinin beceri gelişimine az önem verilir. Bunun yanında Rus işgücü tarihsel olarak etkisizdir. Komünist zamanlarda çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları çok azdır. Değerli olan para değil, ürünler ve bağlantılardır. Paraya az önem verildiği için çalışanı motive etme yollarına da az önem verilmiştir. Ayrıca istihdam güvenliği Rus

işgücü politikasının vazgeçilmezidir (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 69).

Rusya'da komünist zamanda personel sistemi teknokratik ve niceliğe yöneliktir. Sistem üretim probleminin insan kaynağı etkisinden çok teknik yanı üzerinde durur. Bu zamanda yöneticiler teknik/bilimsel uzmanlıklarına göre istihdam ediliyordu ve madde yönetimi insan yönetiminden önce geliyordu. Sovyet zamanında bunlar iyi birer motivasyon aracı idi. Örgütler grup temelli ikramiyeler ve toplu sorumluluk üzerinde duruyordu ve bireysel performans ödülleri ve işin kalitesine göre ücret gibi unsurlar sistemde yer almıyordu. Yine bu zamanda kişisel öncelikler ve ayrıcalıklar cesaretlendirilmek bir yana cezalandırılıyordu. Rus toplumunun özelliği olarak da bireysel sorumluluk kabul edilmiyordu. Sovyet hükümetlerinin öncelikli amacı her zaman çıktı hacmi ile ilgiliydi (Garrison and Artemyev, 1994: 123–126; Fey and Björkman, 2000: 19–20).

Kısaca komünist zamanda insanın teknik yönü üzerinde durulduğu için Taylor tarzı bir yönetimden söz etmek mümkündür. Ayrıca yine bu zamanda devlet girişimlerindeki insan kaynakları yönetimi sistemi de hükümet kontrolü ile gerçekleşmiştir (Garrison and Artemyev, 1994: 131–133).

Değişen dünya ile yönetimin daha Batılı hale gelmesi; insan kaynağının öneminin anlaşılmasını sağlamış ve insan kaynağı kavramı daha çok kullanılmaya başlamıştır. Bireye uygun şekilde değer verildiği takdirde piyasa oryantasyonunun sağlanabileceği gerçeği anlaşılmıştır.

Günümüzde Rusya'da en önemli insan kaynakları yönetimi süreci başvuru sağlama ve işe alma süreci olarak görülür. Başvuru sağlama süreci %80 ile en çok zaman alan süreçtir. Eğitim düzeyi, eğitim kalitesi, beklentiler ve değerler yönünden Rusya nüfusu farklılaşır. Çeşitlilik ve nüfus fazla olduğu için; yanlış seçim olasılığı mevcuttur. Bu nedenle seçme süreci en önemli insan kaynakları süreci olarak görülür. En yaygın kullanılan

başvuru sağlama yöntemi gazetelerdir. Örgütler için en önemli seçme kriterleri kişilik ve deneyimdir. Ayrıca İngilizceye hakimiyet de çok önemlidir. Eğer yabancı bir örgütte iş deneyimi varsa bu durum kişiyi öne çıkarır. Seçme sürecinde en çok kullanılan yöntem ise mülakatlardır; çünkü mülakatların aday ile ilgili fikir oluşmasında iyi bir algı oluşturduğu düşünülür. Mülakatlar genelde birkaç turdan oluşur. Transkript/Not dökümü ve diplomalara da bakılır; ancak bunlar mülakatlara göre daha önemsizdir. Çoğu örgüt referans istemez. Çok az örgüt de özel testleri ya da sözlü sunumları kullanır (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 71–73; Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 81–82; Kivela, 2006: 58).

Başvuru sağlama ve seçme sürecinden sonra en önemli süreç eğitimidir. Eğitim sisteminin mühendislik bilimlerine dayalı olması nedeniyle çok kişi işletme ve ekonomi eğitimine ihtiyaç duyar. Rus eğitim sisteminin yetersiz olması ve sadece teknik bilgi vermesi nedeniyle bu eğitimler gereklidir. Rus mezunlar teknik bilgiye sahip olmalarına rağmen dar bir yeterlik profiline sahiptir. Bu nedenle piyasa araştırması, müşteri ve satış, zaman ve değişim yönetimi, liderlik, yasalar ve muhasebe, iç işbirliği ve dil konularında eğitime ihtiyaç duyulur (Kivela, 2006: 35–45). Eğitim süreci resmidir ve eğitim için kullanılan teknikler kendi kendine çalışma ve iş başında eğitimidir. *Coaching*/Koçluk/Rehberlik (bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylem) ise yeni bir kavramdır ve Rus yöneticilerin bu konuda becerileri yetersizdir. Bunun yanında örgütler İngilizce ve bilgisayar eğitimi için de kurslar oluşturulur. Çünkü Rus işgücünün İngilizce ve bilgisayar bilgisi yetersizdir ve bu da küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütler için sorundur (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 73–74; Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 85; Kivela, 2006: 63).

Rusya'da bir sonraki aşama performans değerlendirme ve ücretlemedir. Performans değerlendirme insan kaynakları bölümlerinin kapalı denetimi altında gerçekleşir. Performans değerlendirme süreci çalışan talebinden çok örgüt

talebi nedeniyle yapılır; bu nedenle çalışanlar bu süreci değerlendirme formlarını tamamlamaları gereken resmi bir süreç olarak görür. Performans değerlendirme sisteminde üstler astlarını değerlendirir. Çoğu örgütte hangi sistem kullanılırsa kullanılsın değerlendirme yılda bir kez yapılır, geri besleme ise pek tercih edilmez (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 74–75; Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 84–85).

Rusya’da çoğu yerel örgüt çalışan ücretinde performans değerlemesini kullanmaz. Yabancı örgütlerin %80’i ise performansa dayalı ödeme sistemleri oluşturmuştur ve çoğunlukla ikramiyeler performansa bağlıdır. Rusya’daki yabancı örgütlerde performansa dayalı ücret, ücret bileşeninin en önemli unsurudur (Fey and Björkman, 2000: 10; Fey, Pavlovskaya and Tang: 2004: 89–90). Çoğu yerel örgütte standart bir ödeme sistemi bulunmaz ve örgütler sistematik, eşit ücret skalaları ve teşvik yapıları ile ilgilenir. İkramiyeler belirli bir iş grubunun üyelerine eşit olarak verilir. Bireysel performansa göre teşvikler ise pek bulunmaz (Berger, 1999: 46). Rus çalışanlar ikramiyeleri sever; bu nedenle de çoğu örgüt ikramiyeleri tercih eder. İkramiyenin miktarı ve tipi örgüte ve bölüme göre değişir. Çoğu zaman ikramiyeler çalışan ücretinin %20 ve %40’ı arasındadır. En yaygın ikramiye amaçlara ulaşıldığında verilen 13. ay ücretidir. Ruslar geleneksel olarak her zaman parasal olmayan ödemeler almıştır ve bu uygulamanın devam etmesini beklerler. Bu durumda örgütlerin maaş artışı yerine parasal olmayan ödemelere daha fazla para harcaması daha yararlı olacaktır. Bu ödemeler çalışanı elde tutma açısından da önemlidir. Komünist zamanda çalışanlara öğle yemekleri verilmekte idi. Çoğu örgüt bu uygulamayı sürdürmeye devam ederek en azından öğünü finanse eder. Ayrıca bazı örgütler çalışanlarına medikal sigorta yapar, çok az örgütte hayat sigortası yapar. Rusya’da ulusal sağlık sistemi kötü olduğu için çoğu Rus çalışan özel sağlık sigortasına çok önem verir. Diğer parasal olmayan ödemeler ise tatil, bazı ürünleri ucuza vermek, kültürel olaylara parasız katılımdır (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 75–76).

Rusya'da Sovyet sisteminden beri uzun zamandır çalışanlar ve son on yılda işgücü piyasasına girenler olmak üzere iki tip işgücü bulunur. Bu iki grubun beklentileri, tavırları ve vasıfları farklılık gösterir. İkinci gruba giren genç Ruslar daha bireysel, başarı odaklı ve normatiftir. Bu nedenle Batılı uygulamalar onlara daha rahat uygulanır (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 430–442). Ülkenin Batılı uygulamalara adapte olamamasının nedenleri şu şekildedir (Gurkov, 2001: 11):

- Vasıfsız çalışan
- Batılı ücret seviyesinin farklı olması
- Batılı yöntemlerin başka tüketiciler için işlemesi
- Batılı yöntemlerin Rus yönetim kültürü ile bağdaşmaması
- Batılı yöntemlerin kararlı devlet ve toplumlarda işlemesi
- Batılı yöntemlerin başka bir iş sisteminde işlemesi

Rusya'da insan kaynakları açısından bakıldığında yetki dağılımı problem teşkil eden bir uygulamadır. Geleneksel olarak Rus örgütler hiyerarşiktir. Ayrıca hiyerarşiye ve resmi güce yüksek düzeyde saygı duyulur. Bu nedenle de yetki dağılımı sınırlı kalmıştır. Bu gelenek bugün de devam eden bir gelenektir. Ayrıca Rusya'da bilgi her zaman güç olarak görülür ve yöneticiler bilgi paylaşımı konusunda isteksiz hareket eder. Güç aralığının fazla olması ve astlara güvenin az olması nedeniyle bilgi paylaşımı azdır (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 92–93; Michailova and Hutchings, 2006: 386).

Rusya'da vasıflı işgücü kıtlığı olduğu için çalışanı elde tutma önemli bir konudur. Çalışanı elde tutmak açısından yöneticiler için ücret önemli iken, yönetici olmayan çalışanlar için iş güvenliği önemlidir. Bunun yanında elde tutmayı sağlamak konusunda en önemli faktör örgütün Rusya'ya bağlılığını çalışana göstermek ve her zaman çalışanın ilerlemesi için örgütte bir oda olduğunu çalışana göstermektir (Fey, Engstrom and Björkman, 1999: 76–78)

Kısaca Rusya'da insan kaynakları uygulamaları Batılı örgütlerin gelmesi ile Batılılaşmaya başladıysa da; geleneksel düşünceye sahip çalışanların ve yeterlik yönünden vasıfsız çalışanların varlığı insan kaynakları uygulamalarının dönüşümünü tam gerçekleştirememesine neden olmuştur.

3. ÇİN HALK CUMHURİYETİ SİSTEMİNDEKİ ÜLKELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çin Halk Cumhuriyeti bağımsız bir sisteme sahip bir ülke olmasına rağmen; sistemini model alan ülkeler olduğu için bu aşamada incelenecektir. Ülkeyi model alan ülkeler etnik kökenlerinin Çinli olması ve kültürlerinin Çin kültüründen etkilenmesi nedeniyle Singapur ve Hong Kong'dur. Tez çalışmasının bu aşamasında Çin Halk Cumhuriyeti, Singapur ve Hong Kong tarihsel bakış, ekonomik geçmiş, kültür, yönetim felsefesi, insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları bakımından incelenecektir.

3.1 Çin Halk Cumhuriyeti

Çin Halk Cumhuriyeti, 1,3 milyarlık nüfusu ile dünya nüfusunun %22'sini teşkil etmektedir. Nüfusun okuryazarlık oranı %81,5'dir ve işgücü nüfusu 700 milyondan fazladır. Elli yıldan fazla bir süre Komünizm ile idare edilen Çin, dönüşüm sürecindedir ve süper güç olma yönünde hızla ilerlemektedir (Lee and Warner, 2001: 167; Michailova and Hutchings, 2006: 386–387).

Çin Halk Cumhuriyeti köklü ve hızlı bir gelişim içinde olan bir ülkedir ve 1970'li yıllardan itibaren tamamen farklı bir ülke görünümü çizer. 1976 yılından sonra Çin Halk Cumhuriyeti ticareti ve teknoloji transferini serbest bırakmış ve böylece yabancı yatırımcılarda büyük artış olmuştur. Devlet İstatistik Bürosu'na göre 1997 yılında Çin'e 283 milyar dolar yabancı

sermaye girmiştir. 1990'lı yılların sonunda yaşanan Asya krizi ile belli bir dönem yabancı sermaye akışı yavaşlamıştır; ancak Asya ekonomisinin iyileşmesi ve Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi ile doğrudan yabancı yatırımların oranı yeniden artışa geçmiştir. 2000 yılından itibaren Amerika'dan sonra yabancı yatırımı alan en büyük ülke olmuştur. Asya-Pasifik bölgesine yapılan yabancı yatırımlardan en çok payı alan ülke Çin'dir. 1990'lı yıllarda Asya'ya gelen yatırımların %18'i Çin'e gelirken, 2000 yılında bu oran %60'a yükselmiştir. Bunun nedeni üretimin ve işgücünün ucuz olmasıdır (Warner, 2002: 1–3; Li, 2003: 157; Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 80).

Çin izolasyondan vazgeçerek 19. yüzyıl sonunda modernleşmeye başlamıştır. 1911 yılında Sun Yat Sen yönetiminde yeni politik ve sosyal enstitüler kurulmuştur. 1919 yılından itibaren ise çalışanlar sendika kurmaya başlamıştır. 1920'li yılların başında Çin Komünist Partisi ve Çin Sendika Federasyonu kurulmuştur. 1949 yılında Çin Halk Cumhuriyeti'nin ulusun kontrolünü almasıyla Sovyetlerden esinlenen yeni komünist rejim modellenmiş ve Çin değerlerine adapte edilmiştir. Mao Zedong zamanında rejim ekonomideki ve işgücündeki yerini pekiştirmiş, ağır endüstriler ve toplu tarım kurmuştur. 1966–1976 yılları arasında yaşanan Kültürel Devrim sürecinde ise politikalar ve ideolojiler baskındır. Bu süreçte partilere bağlılık önemlidir; rekabet, bireysellik, maddesel kazanç reddedilmiştir ve böylece kolektivizm ve kontrol gelişmiştir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 684–686).

1976 yılında Mao'nun ölümü ile yeni bir sayfa açılmıştır. Deng Xiaoping “Dört Modernleşme” ve “Açık Kapı” politikalarını yürürlüğe koymuştur. Ekonomik gelişmede iki dönem yaşanmıştır. Çin, Dünya Bankası tarafından süper ekonomik güç olarak çağırılmaya başlamıştır. Hayat standardı oldukça yükselmiş ancak yararların dağılımı eşit olmamıştır. Bu reformlar olağanüstü bir dış işgücü piyasası yaratmıştır (Rowley, Benson and Warner; 2004: 920–921). Bu modernizasyon

sürecinde Çin ekonomisi merkez planlı ekonomiden sosyalist piyasa ekonomisine dönüşmüştür. Eski Sovyet tarzı Komuta modelinin yerine Çin özellikli sosyalist piyasa ekonomisi gelmiştir (Ding, Goodall and Warner; 2000: 217; Warner, 2002: 4). Halihazırda Asya'daki ikinci aslan Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Beşeri kalkınma sıralamasında 99. sırada yer alır (Burton, Butler and Mowday, 2003: 489).

1998 yılından sonra ise ekonomik gelişmenin hızı yavaşlamıştır. Bazı ana problemler gün ışığına çıkmıştır. Bu problemler şunlardır (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 684):

- Toplu idarede zayıflık, sahiplik ve sorumluluk yönünden fakir olma
- Yatırım kararlarına hükümet müdahalesi
- Finans sektörünün düzenlenmesini sağlayacak başarılı bir mekanizma oluşturma hızının yavaş olması

2001 yılının Aralık ayında Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi ile ILO gibi uluslararası kuruluşların ülke yönetimi ve sistemi üzerindeki baskısı artmıştır (Zhu and Warner, 2004: 311). Küreselleşme, piyasaya yönelik ekonomi, çoklu sahiplik sistemleri ve ortaya çıkan yeni işgücü piyasası; hayatta kalmak için hükümet, sendikalar, örgütler ve kişiler üzerinde baskı yaratmaya başlamıştır. DTÖ'ye giriş ile çoğu kişi yüksek değerli ileri teknoloji ve yüksek gelir getiren yeni ekonomi ile tanışmış; bunun yanında ele dayalı işgücü ve düşük değerli işgücü ağırlıklı sanayi azalmış ya da kırsalda kalmıştır. Böylece kırsal ve kentsel işgücü arasında bir gelir dağılımı dengesizliği oluşmuştur (Zhu and Warner, 2004: 325).

3.1.1 Çin Kültürü ve İş Sistemi

Çin kültürü Konfüçyizm, Budizm ve Taoizm etkisi altındadır. Konfüçyizm'de ahlak ve uyum önemlidir. Bu dinde beş temel erdem bulunur. Bunlar; yardımseverlik, doğruluk, dürüstlük, bilgelik, sadakattir. Kişi bireysel olarak değil; ilişkileri ile tanımlanır. Dinsel törenler ve geleneğe saygı çok önemlidir (Warner and Zhu, 2002: 24–25). Budizm'de ise yaşam

acı çekmeye dayalıdır. Taoizm’de de insanlar doğaya göre yaşamalıdır ve ilkesi “*action by non action*” yani doğaya değer verme ve doğa arzusuna göre spontane hareket etmedir. Ayrıca bu felsefede Yin ve Yang ilkesi vardır. Bu ilke doğada iki zıt unsurun varlığını benimser ve amacın birine odaklanmak yerine bu iki unsuru dengelemek olduğunu savunur (Nissen, 2004: 13–14). Çin kültürünün temelinde dört değer vardır. Bu değerler şunlardır;

- Yasa ve hiyerarşiye saygı
- Gruplar arası uyum
- Yüz muhafazası/kişiliğin ve karakterin korunması
- İlişkilerin önemi

Çin kültürünün dört bileşeni ise Çinlileri 5000 yıldır bir arada tutmaktadır. Bu bileşenler; tarımsallık, erdem, *pictografik*/resimsel dil ve yabancılara karşı tedbirli olmadır (Michailova and Hutchings, 2006: 396–397).

Çin kültüründe iki önemli kavram mevcuttur. Bu kavramlar *Guanxi* ve “yüz”dür. İnsan ağı anlamına gelen “*Guanxi*” kişisel ilişkilere çok önem verir. Kişiler arası ilişkileri yani “*guanxi*”yi etkileyen faktörler; kendini işleme, insan değeri ve saygıdır. Çin kültüründe kişisel başarı ve bütünlüğü, kişinin sosyal durumunu, duruşunu, moralini ve karakterini ifade eden “yüz” de korunması gereken bir unsurdur ve her zaman çok değerlidir. A.B.D.’de “yüz”e yapılan eleştiriler hoş karşılanırsa da; Çin’de bu ceza anlamına gelir ve kişinin onuruna hakaret olarak düşünülür (Nissen, 2004: 14–15; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 693; Michailova and Hutchings, 2006: 397).

Çin kültürü kolektif bir kültürdür. Kolektif kültüre göre; aile en küçük birimdir ve sadakat, dayanışma, birlik ve kendini grup ile birlikte tanımlama önemlidir. Kolektif kültürlerde bireyler grup çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Çin kültürü uyumlu ilişkiler kurmaya ve bu ilişkileri devam

ettirmeye önem verir. Bunun yanında; uyuma saygı, aile ve geçmişe verilen önem de kültürün önemli bir parçasıdır. Aile, Çin toplumunun mihenk taşı olarak kabul edilir. Birinin sözüne karşı durmak; kişinin bireysel saygınlığını zedeler ve ailenin utanmasına neden olur (Li and Rowley, 2004: 20; Michailova and Hutchings, 2006: 390–393).

Çin toplumu farklı şeyler deneyenleri ve hata yapanları cesaretlendirmez. Hatalar cezalandırıldığı için de insanlar risk almayı tercih etmez (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 93–94).

Çin’de Konfüçyüs iş dinamizmi etkili olmaktadır. Konfüçyüs öğretilerine göre gelecek ve tutumluluk önemlidir. Bu nedenle kısa dönem hedefler yerine uzun dönem hedefler tercih edilir ve uzun dönemli yatırımlar yapılır (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 23).

Çin insanı işyerini ailesi gibi gördüğü için örgüte yüksek bağlılık, kendi kendini disipline etme ve ortak hedef için bireysel fedakarlık mevcuttur (Warner and Zhu, 2002: 28).

Çin’de yönetim işinde kişisel ilişkiler önemli rol oynar. Dikey ilişkiler ve kıdemli pozisyonlarla birlikte yetkinin mutlaklaşması Çin kültürel özelliğinin parçasıdır. Çalışanlar itaat kültürü nedeniyle işverenin dediğini sorgulamadan yaparlar. Örgüte bağlılıktan çok lidere bağlılık vardır; eğer bir kişi işi bırakmaya karar verirse, ona sadık olan çalışanlar da işi terk etmek isteyebilir (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 94).

3.1.2 Çin Halk Cumhuriyeti’nde İnsan Kaynakları Yönetimi

Çin’de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yaşayan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin yanı sıra ülkenin Dünya Ticaret Örgütü’ne girmesi de etkilemiştir.

Çin 1976 yılından önce planlı ekonomiye sahipti ve Sovyetler Birliği modelindeki gibi hükümet tekel hale getirilmişti. Bu durum girişimlerin her

yönden sıkı kontrol edilmesini beraberinde getirmişti. En büyük işverenin devlet olduğu bu dönemde girişim stratejisi ve personel stratejisine dair bütün kararlar devlet tarafından alınıyordu. Girişim liderleri de hükümet tarafından seçiliyordu. Kolektivizm, uyum, sadakat gibi ülke değerleri de insan kaynakları uygulamalarını etkileyen değerlerdi. *Iron rice- bowl (tie fan wan)* modeli benimsenmişti. Bu modelde hayat boyu istihdam sistemi, full ek ödemeler ve doğumdan ölüme refah sağlama vardır. Geleneksel personel yönetimi Sovyet Sanayi Modeli'ne dayanır. Bu modelde girişimci ekonomik ve sosyal olarak rol oynar; çalışanına ev, tıbbi destek ve eğitim sağlamak ile yükümlüdür. Model örgütsel bağlılık yaratan ve buna bağlı olarak değiştirilmesi güç davranışlar yaratan bir modeldir. Bu zamanda tam istihdam mevcuttur; çalışan ancak çok büyük bir suç işlerse ya da çalışanın ağır bir ihmali varsa işten çıkarılır. İşe alma süreci, terfi, çalışan iletişimi, eğitim gibi uygulamalar devletin tekelindedir. Ücretler kıdeme bağlıdır; ancak çalışanı terfi için teşvik eden gerçek bir durum yoktur. İşgücü piyasası kavramı mevcut değildir ve bireylerin mobilitesine/ ülke içinde hareketine izin verilmez. Var olan sendikaların rolü üretim ve refah sorunları ile ilgilidir ve sendikalar ücret pazarlıklarına ve görüşmelerine dahil edilmez (Warner, 1997: 22; Ding, Lan and Warner, 2001: 331; Nissen, 2004: 7; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 686–688). Kısaca bu dönemde takım çalışması, takıma dayalı performans değerlendirme ve teşvik, yönetici ve çalışanlar arasında az ücret farklılıkları (egalitarian), kıdeme dayalı ücret, düz ödül yapısı ve işbirlikçi işgücü-yönetici ilişkileri mevcuttur (Warner, 1997: 25; Warner, 2002: 7).

1976 yılından sonra planlı merkez ekonomisi sosyalist piyasa ekonomisine dönüştürülmüş; sanayi, tarım, savunma ve bilime öncelik verilmiştir. “Dört Modernleşme” adı verilen bu dönemde dört özel ekonomik bölge kurulmuş ve bu sayede yabancı yatırımı ülkeye çekmek amaçlanmıştır. Bunun yanında 1976 yılından sonra uygulanan ‘açık kapı politikası’ ile yabancı teknolojinin girişi ve uluslararası ticaret serbest bırakılmıştır ve ülke ekonomisi dışa açılmıştır. Bu tarihten sonra yabancı

yatırımcılar büyük sıçrama göstermiştir. Böylece karar verme sürecinin ve planlamanın ademi merkezileşmesi, bireysel performans için sorumluluk sistemlerinin tanıtılması, özel ve yabancı yatırımların teşvik edilmesi gibi değişimler ülkede baş göstermiştir. Bu durum teknoloji ve yönetim bilgisi sağlamıştır. Ayrıca bu yabancı örgütler istihdam, teknoloji ve modern yönetim teknikleri sağlamada önemli rol oynamışlardır. Yaşanan bu modernizasyon süreci “Çin Özellikleri İle Sosyalizm” olarak nitelendirilir. Devletin işveren olduğu yatırımlarda çalışanlar ise ‘*iron rice-bowl*’ mantalitesinde olup devletin kendilerine hayat boyu istihdam ve iyi çalışma koşulları sağlamasını beklemişlerdir. Yaşanan modernizasyonun bir amacı da çalışanları bu düşünceden uzaklaştırmaktır. Bu amaçla 1992 yılında üç sistem reformu oluşturulmuştur. Bu reformdaki üç önemli alan istihdam anlaşmalarının tanıtılması, performansa dayalı ödüller ve sosyal sigorta reformlarıdır (Ding, Goodall and Warner, 2000: 217–219; Ding, Lan and Warner, 2001: 335; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 686–688; Nissen, 2004: 7). Bu reformlar yönetime otonomi sağlamıştır ve karar verme süreci ademi merkezileşmiştir (Warner, 2002: 5). Ancak yaşanan bütün bu olumlu gelişmeler yanında modernleşme süreci bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Temel sorun devlet yatırımlarının yatırım dışı kalmasıdır. 1998–2001 yılları arasında devlette 25 milyon kişi işini kaybetmiştir.

Reformun başlamasıyla *iron rice-bowl* modelinin garantileri aşınmıştır. 1970’li yılların sonunda ekonomik reformunu başlattığından beri örgütlerde ve yönetim tekniklerinde köklü değişimler gerçekleşmiştir ve örgütler *iron rice bowl* modelinden vazgeçmeye başlamıştır (Warner, 1997: 25; Zhu and Warner, 2004: 325). Çin’in yabancı yatırımlara açılması ile artan yabancı yatırımlar özellikle *joint venture*/birleşmiş örgütler Çin’e teknoloji transferi -teknik donanım ve yönetsel yazılım- sağlamış ve modernizasyon sürecine yardım etmiştir (Ding, Goodall and Warner, 2000: 217–219).

Reformlardan önce, *iron rice bowl* modelinde ücretler sekiz ölçekli Sovyet sistemine bağlı idi. İşçi devri düşük hatta çok nadirdi. 1980'li yılların ortasında işgücü piyasası reformları yürürlüğe konmuştur. 1986 yılında sabit dönemli istihdam anlaşmaları ile tanışılmıştır. 1990'lı yılların başındaki personel reformları anlaşmaların rolünü genişletmiştir, performansa göre ücretlemeyi getirmiştir ve sosyal güvenlikle çalışan katkısını ilke haline getirmiştir. Değerlendirmeler performans kriterlerine göre yapılmaya başlanmıştır. Kısaca, reformlardan sonra ücret ve ödül sistemi performansa dayalı olmuştur (Warner, 1997: 26; Rowley, Benson and Warner; 2004: 921–922). Ayrıca ücret sistemleri çeşitlenmiştir. Bunlardan bazıları *piece work*/parça başı ücret sistemi, ikramiye sistemi, yapısal ücret sistemi, yüzen ücret sistemi, *post plus*/ artı değer beceriler ücret sistemidir. Bunun yanında ödüller verimliliğe bağlanmıştır (Warner and Zhu, 2002: 31).

Bütün bu gelişmelerin yanında Çin, Dünya Ticaret Örgütü'ne Aralık 2001 yılında imzaladığı anlaşma ile girmiştir. Yaşanan dönüşümler Çin'in serbest piyasasını, çalışma koşulları ve saatlerini, eğitim metotlarını ve ödeme paketlerini etkilemiştir. Ayrıca DTÖ'ye giriş; uluslararası işgücü standartlarının yerine getirilmesi, sendikaların rolü, çalışma koşulları, sosyal koruma ve eşitsizlik, işgücünün küresel bölünmesi ve çok uluslu örgütlerin gücü gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu örgüte girişle yabancı yatırımlar Çin'e yatırım yapma konusunda kendilerini daha güvenli hissetmişlerdir ve Çin'de faaliyet gösteren yabancı örgütlerin sayısı artmıştır (Nissen, 2004: 9; Zhu and Warner, 2004: 311). DTÖ'nün temel ilkeleri şunlardır (Nissen, 2004: 9):

- Herkese eşit tavır
- Ticaret engellerini azaltmak
- Adil rekabet sağlamak
- Gelişimi ve ekonomik reformu desteklemek

Dünya Ticaret Örgütü'ne giriş ile bu ilkeleri benimseyen Çin Halk Cumhuriyeti insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da bu yönde

şekillendirmek zorunda kalmıştır. Bazı uygulamalarda Batılı uygulamalara yaklaşmış ancak bazı uygulamalarda kendi kültürel değerlerine bağlı kalmıştır. Buna rağmen ülkedeki insan kaynakları yönetimi modeli Asya'ya yakın olmaktan çok batılıdır. Bunun nedenleri şu şekildedir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 688–689):

- Yabancı yatırımların fazla olması
- Modernizasyon sürecinin devlet yatırımlarını konu almasıdır.

Çin'de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Batı'ya yakın olduğu noktalar ise şöyle özetlenebilir (Nissen 2004: 19):

- Geliştirilmiş ağ altyapıları ile artan rekabet
- Artan yabancı yatırım ile artan rekabet
- Dünya Ticaret Örgütü standartlarını yakalamak için örgütlere yapılan hükümet baskısı
- Düzenlenmemiş işgücü piyasası ve vasıflı işgücü kıtlığı nedeniyle yüksek vasıflı işgücü için artan rekabet
- İşsizlik oranının artması ile farklı gruplar arasında çatışmaların artması
- Çalışanlar efendidir paradigmasından çalışanlar ve yöneticiler paradigmasına geçişin yarattığı çatışma
- Artan sosyal eşitsizlik

Çin'de piyasa oryantasyonlu örgütler piyasa taleplerine göre strateji belirler. Yüksek piyasa oryantasyonlu, insan kaynakları yeterliğine sahip ve insan kaynakları yönetimine öncelik veren örgütler stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını örgütlerine adapte etmiştir (Wein and Lau, 2005: 1904–1912). İnsan kaynakları yönetiminin uygulandığı en önemli alanlar; takım çalışması, kalite çemberleri, yeni teknolojiler, orta kademe yöneticisinin önemi, iş çevresinin uyumlaştırılması ve örgüt içi eğitimidir (Zhu and Warner, 2004: 321).

Ülkede insan kaynakları yönetiminin karşılığı “*Renli Ziyuan Guanli*” dir. Bunun anlamı da işgücü kaynağı yönetimidir (Warner and Zhu, 2002: 32).

Çin’de en önemli insan kaynakları yönetimi süreci işe alma süreci olarak görülür. Bu süreç örgüt ve iş için en uygun özelliklere sahip insan kaynağını seçmek açısından en önemli süreçtir. Bu süreçte yapılan bir hata üretim, tüketici tatmini, işin kalitesi, çalışanların bağlılığı ve takım çalışması gibi alanlarda sorunlara neden olur. Planlı ekonomi zamanında çalışanlar Personel Bakanlığı ve İşgücü Bakanlığı tarafından bölüştürülüyordu. 1980 ve 1990 yılları arasında Çin’deki yabancı örgütlerin çalışanı doğrudan işe alma yetkisi yoktu. Çalışanlar devlet örgütlerinin yardımıyla işe alınıyordu. Bu nedenle çoğu örgütte insan kaynakları bölümü gelişmemişti (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 81–83). Halihazırda çoğu devlet kurumu devlet düzenlemelerine bağlı kalsa dahi, başvuru sağlama ve seçme süreci elli sene öncesinden farklı olarak piyasa temellidir. Başvuru sağlama piyasa odaklı olmuş ve seçme sürecinde değer önemli hale gelmiştir (Benson and Rowley, 2003: 187; Nissen, 2004: 26).

Çoğu yerel örgüt yerel başvuru sağlar ve çalışan seçiminde mülakatlara ve testlere başvurur. Ancak yönetim kademesi için başvuru sağlarken dış kaynaklara da yönelir ve genellikle yeteneğe önem verir (Ding, Lan and Warner, 2001: 333). Çin’de bulunan yabancı yatırımlar ise; dış işgücü piyasasından başvuru sağlar ve bu süreçte yerel medya, kampüs, iş fuarları gibi yöntemleri kullanır. Devlet yatırımları ise başvuru sağlama sürecini devlet işgücü bürolarından gerçekleştirir (Ding, Goodall and Warner, 2000: 219). Başvuru sağlama sürecinde başvurulabilecek dört kaynak mevcuttur. Bunlar; yerel çalışanlar, yurt dışındaki Çinliler, geri dönenler ve yabancılardır. Başvuru sağlama metotları ise şu şekildedir (Nissen, 2004: 27–28):

- Başvuru sağlama fuarları ya da yetenek değişim fuarları
- Örgüt internet siteleri

- Elektronik iş değişimi
- Üniversiteler
- İstihdam büroları
- Gazete, dergi ya da televizyon ilanları
- Elektronik iş fuarları

Bunun yanında seçme sürecinde en çok kullanılan yöntem mülakatlardır. Ancak bazı pozisyonların gerekliliklerine bağlı olarak psikolojik testler ve değerlendirme merkezleri gibi metotlar da kullanılır (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 82).

Başvuru sağlama sürecinin ardından eğitim süreci gelir. Çin'de 1966–1976 yılları arasında yaşanan Kültürel Devrim eğitim sistemini kötü etkilemiş ve bu süreçte eğitim sistemi ve gelişim büyük zarar görmüştür. Bu süreçte hükümet, eğitimi ve gelişimi yasaklamıştır. Etkili eğitim ve gelişim yetersizliği, yetersiz eğitilmiş yönetici ve mühendis demektir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 691). 1997 yılında eğitim sisteminde yeni reformlar gerçekleştirilmiştir. Eğitim sosyal reform ve gelişimin olması gereken bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır ve yüksek vasıflı işgücüne ihtiyaç artmıştır.

Geleneksel olarak Çin eğitim sistemi analitik, mantık ve teoriden çok örneklerin ya da durumların ezberine dayanan bir sistemdir. Yaratıcı düşünce metotları çok yaygın değildir. Batı teknikleri gerçeği gözlemlemeye, teori yaratmaya ve teoriyi gerçeğe uygulamaya dayanırken; Çin konsepti ise gerçeği gözlemlemeye ve en iyi uygulamayı gerçeğe uygulamaya dayanır. Batılı öğrenciler tartışmaya çalışırken, Çinli öğrenciler dikkatlice dinlemeyi, yazmayı ve durumları ezberlemeyi tercih eder (Nissen, 2004: 21–22). Çin'de iş yapabilmek için çalışanları eğitmek gereklidir ve bu hayati önem taşıyan bir konudur. Eğitim programlarının en önemli işlevi Çinli çalışanın kendini örgüt için önemli ve değerli hissetmesini sağlamaktır. Resmi bir hizmet içi eğitim programı oluşturmak hem çalışanların işini daha iyi

yapması için eğitilmesine yardımcı olur, hem de çalışanların elde tutulması için yararlıdır. En yaygın eğitim metodu iş başında eğitimidir. *Coaching*/koçluk/rehberlik ise yeni bir kavramdır. Bazı örgütler de çalışanlarını eğitim için yabancı üniversitelere gönderir. Ancak bazen ülkesine geri dönen kişileri işe almak yerel çalışanı eğitmekten daha az maliyetli bir uygulamadır. Örgütler maliyetler açısından bunu göz önünde bulundurmalıdır. Eğitim pahalı olabilir; ancak Çin'de işverenler paradan daha fazla şeylerin söz konusu olduğunun farkında olmalıdır. Eğitim çalışanı elde tutmak açısından önemlidir. Eğer çalışanlar işverenlerinin kendilerine yatırım yapmak konusunda isteksiz olduğunu hissedersen, başka bir örgütün iş teklifini kabul edebilirler. Aynı şekilde eğer örgütün kendisine yatırım yapma konusunda istekli olduğunu görürse, örgütte kalmayı daha çok isteyebilir (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 86–87). Genelde Çin'de eğitimler girişim temellidir. Yöneticiler kendi kendine öğrenme programlarını takip etmeleri konusunda cesaretlendirilir. MBA ve düşük seviyedeki yönetim kursları 1990'lı yıllarda artmıştır. KOBİ'lerde eğitim ve gelişim imkanları oldukça sınırlıdır; ancak büyük örgütlerde özellikle devletin girişimleri, *joint ventures*/birleşmiş örgütler ve yabancı girişimlerde oldukça yaygındır (Rowley, Benson and Warner, 2004: 921).

Reformlardan önce merkezi olarak idare edilen ödül sisteminde işçiler, teknisyenler ve yöneticiler arasındaki ücret farklılıkları düşük tutulmaya çalışılıyordu (Ding, Goodall and Warner, 2000: 220). Geleneksel ücret sistemi egaliteryan yani eşitlikçiydi. Ücret paketinin içinde temel ücret, işe göre ücret, kıdeme bağlı ücret ve ikramiyeler bulunuyordu. Ücretler, gruba dayalı ödüller ve refah ödemeleri içeriyordu. En popüler ücret sistemi mavi yakalı ve beyaz yakalılar için ayrı ayrı belirlenen ulusal ücret ölçekleri idi. Ücretler, bireysel performans ve girişim karı arasında bir ilişki bulunmuyordu. 1992 yılında çalışana performansa dayalı ödemeyi kolaylaştıran dört önemli faktör ortaya atılmıştır. Bu faktörler gerekli bilgi ve beceri, sorumluluk, çalışma koşulları ve çalışma yüküdür. 104 devlet yatırımı, 45 toplu girişim, 16 özel yatırım ve 53 yabancı örgüt ücretin

bireysel performansla alakalı olması gerektiğini ve çalışanlar için önemli bir teşvik olduğunu anlamıştır (Ding, Lan and Warner, 2001: 336; White and Drucker, 2001: 202; Shen, 2004: 17). Yaşanan reform sürecinde ödül sistemi performansa bağlanmıştır. Buna göre ücretler ve ikramiyeler performansa bağlı olacaktır. Devlet sektörünün de ademi merkezileşmesi devlet yatırımlarına yasaya, faaliyetlerine ve karlarına göre ücret ve ikramiyeleri belirlemesinde otonomi vermiştir. Yine de temel ücreti belirleyen yaş, kıdem ve vasıftır (Ding, Goodall and Warner, 2000: 220; Shen, 2004: 18). Halihazırda ücret sisteminde parasal ve parasal olmayan ödemelerden söz etmek mümkündür. Buna göre parasal ödemeler çalışılan yıl sayısına göre ikramiye, emlak ya da arazi borcu, hisse senedi seçenekleridir. Parasal olmayan ödemeler ise; amaçlara göre performansa dayalı terfi, iyi çalışma koşulları, etkili iletişim, eğitim, iş rotasyonu, birleşmiş kimlik ve geri besleme mülakatlarıdır (Nissen, 2004: 30–31). Ödül sistemleri ise karmaşık olmasına rağmen çoğunlukla performansa dayalıdır. Çalışanların motivasyonu iş güvenliğinden çok maddi ödüller ile sağlanır (Benson and Rowley, 2003: 187).

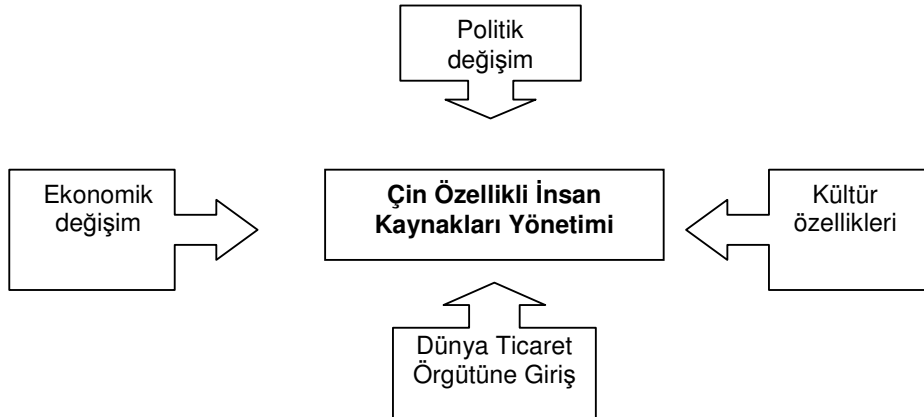
Modernleşme sürecinin daha ademi merkezi ve daha esnek bir işgücü piyasası hedeflemesi nedeniyle istihdam anlaşmaları bireyselleşmiştir. Yaşanan reformlar sonucu işgücü mobilitesi artmıştır. İşe alımlarda politik geçmişten çok kişisel yeterliğe önem verilmeye başlanmıştır. Çin’de faaliyet gösteren yabancı örgütler çalışanlarına rekabetçi bir ücret paketi sunar. Bu paketler hayat ve sağlık sigortaları içerir ve ev, emeklilik gibi seçenekler sunar. Ancak bu eğilim daha çok yabancı örgütlerdedir. Ücretler kıdeme bağlı olmaktan çıkmış; kıdem sistemi yerini performansa dayalı sisteme bırakmıştır. 1980’li yıllara kadar ücretlerde önemli bir faktör olan kıdem, 1990’lı yıllarda önemi kaybetmeye başlamış, sorumluluk ve vasıf önemli hale gelmeye başlamıştır. Ancak devletin işveren olduğu yatırımlarda ücret farklılaşması tercih edilmez. Devlet bütün çalışanlarına eşit ikramiyeler ödeme eğilimindedir. Kısaca Çin’de yaşanan

reform süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli farklılıklar yaratmıştır (Bkz: Tablo 8).

Reformlardan Önce Çin	Reformlardan Sonra Çin
Devlet sahipliği/ İşveren devlet	Çeşitlendirme
Komuta ekonomisi	Sosyalist Piyasa Ekonomisi
Personel yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi gelişimi
Iron-rice Bowl	Gelişen işgücü piyasası
Yaşam için iş	Bireysel sözleşmeler
Egalitaryan/eşitlikçi ücret	Karma ödül sistemi
Bedava tıbbi bakım	Tıbbi bakım yanında hayat sigortası vb.
Ücretin devlet tarafından belirlenmesi	Gelişen pazarlık sistemi

Tablo 8: Reformlardan Önce ve Sonra Çin Sistemi (Warner and Zhu, 2002: 38'den alınmıştır.)

Çin'in reform sürecinde Batı uygulamalarını kendi kültürüne harmanlayarak yarattığı insan kaynakları yönetimine "Çin Özellikli İnsan Kaynakları Yönetimi" (Bkz: Şekil 7) adı verilir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 690–692).



Şekil 7 Çin Özellikli İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm bu uygulamaların yanında işten çıkarılanlar ve işsizler için yeniden istihdamı sağlamak adına Yeniden İstihdam Etme Merkezleri kurulmuştur. Bu kuruluşlar devlete bağlı kuruluşlardır ve birtakım sorumlulukları bulunur. Bu sorumluluklar şunlardır (Lee and Warner, 2001: 179);

- İşten çıkarılan kişiler için sosyal yardım ödemesi hazırlamak
- Yaşlılık sigortası ödemek
- Sağlık sigortası ödemek
- İşsizlik sigortası ödemek
- Mesleki bilgi ve yeniden istihdam eğitimi programları sağlamak
- İşten çıkanların ilerlemelerini gözlemek ve yeni iş bulmalarına yardım etmektir.

Tüm yaşanan gelişme ve ilerlemelere rağmen; Çin'de uygun ve yeterli yönetim becerisine sahip çalışan kıtlığı vardır. Bunun nedenlerini şöyle sıralayabiliriz(Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 694–695):

- Kültürel Devrim eğitimi ve gelişimi bozmuştur.
- Merkezi planlama nedeniyle yönetim otonomu/bağımsızlığı sınırlı idi.
- Hatalar şiddetle cezalandırılır, başarılar ödüllendirilmezdi.
- Önemli kararlar kolektif konsensüslerle/ortak uzlaşmalarla alınırdı.

Çin'de eğitilmiş çalışanların az olmasının nedeni Kültürel Devrim (1966–1976) sırasında okulların birkaç yıllığına kapanması ve üniversitelerin öğrenci almaması yüzündendir. Bugün 50 yaşında olan bir kişi Devrim başladığı zaman 18, bittiği zaman ise neredeyse 30 yaşında idi. O yıllarda bir koleje/okula gitme fırsatı olamamıştı. Ayrıca Çin eğitim sistemi yönetim becerilerinden çok teknik becerileri üzerinde durur; yani müfredatta iş eğitimi bulunmaz. Bu yüzden aday havuzunda işletme mastırı ya da herhangi bir yönetim derecesine sahip aday bulmak güçtür. Yabancı girişimciler mükemmel mühendislere sahipken, yönetim becerilerine sahip çalışan bulamaz. Çin'in büyümesi devam ettikçe vasıflı uzmanlara olan talep korkunç derecede artmıştır; ancak arz durgun kalmıştır. Bu nedenle doğru vasıflı uzmanları bulmak zorlaşmıştır. Daha sonraları vasıflı çalışanı elde tutmak için dikkatlice hazırlanmış bir strateji gerektiği ortaya çıkmıştır (Park, Gardner and Wright,2004: 267).

Çin'deki başka bir sorun da yetki verme sorunudur. Bu sorunun temeli tarihi köklere dayanır. Tarihsel olarak örgütler hiyerarşikti ve yetki verme az ya da sınırlı idi. Bu gelenek devlet yatırımlarında bugün de devam etmektedir. Hataların ağır cezalandırılması, katkıların az teşvik alması, itaat kültürü yetki dağılımını yetersiz kılmaktadır (Fey, Pavlovskaya and Tang, 2004: 92–94).

Çin'deki insan kaynakları yönetimi sorunlarını ve eğilimlerini şu başlıklarda özetleyebiliriz (Zanko, 2003: 80):

- Sosyalist pazar ekonomisinde iş yönetim sisteminin teşvik edilmesi
- Pazar talebinin üzerinde işgücü fazlası
- Etkisiz ve dar çerçevede sosyal güvenlik sistemi
- Yüksek vasıfta işgücü ihtiyacı, düşük seviyede teknik bilgi ve eğitim
- Geleneksel devlet düşüncesi yani hayat boyu istihdam için işverene yüklenen sorumluluk
- Beyaz yakalı işgücü sayısındaki hızlı artış
- Uluslararası birleşmelerin artması ve insan kaynakları yönetiminin değişimi

Çin Halk Cumhuriyeti'nde insan kaynakları uygulamaları Batılılaşsa da kültürel özellikler Batı'dan farklı olduğu için tam anlamıyla bir Batılılaşmadan söz etmek mümkün değildir (Bkz: Tablo 9).

Çin kültürüne Çin'e özel olmayan uygulamaların uygulanması durumunda karşılaşılabilecek problemler ise şu şekildedir (Nissen, 2004: 19–20):

- Uyumun önemi batı tarzı görüşmeler ile çatışma çözümü ile çatışabilir.
- Hiyerarşinin önemi performansla saygı ile çatışabilir.
- Kolektivizm önemi bireyselliğe bağlı motivasyon ile çatışabilir.
- Ailenin önemi uzmanlaşma ile çatışabilir.

- “Yüz”ün/kişisel bütünlük ve onurun önemi doğrudan iletişim gerçekleri ile çatışabilir.
- “*Guanxi*”/insan ilişkilerinin önemi iş amaçlarına sadakat ile çatışabilir.

İK uygulamaları	Batılı uygulamalar	Kültürel etkiler	Çin uygulamaları
Başvuru sağlama ve seçme	İş mülakatları	Uyuma saygı İnsan ilişkilerine saygı	Mülakatlar yaygın değil ve kişisel ağ önemli
Eğitim ve gelişim	Bireysellik Esneklik Problem çözme becerisi ve yaratıcı düşünce	Kıdem, hiyerarşi ve disipline saygı Geçmişe verilen önem Kolektivizm	Grup/kolektif İmitasyon Sertlik Ezber
Katılım ve iletişim	Yalın örgüt yapısı Ademi merkezilik İki yönlü iletişim Rekabet ve işbirliği Yüksek katılım	Hiyerarşiye saygı Ailenin önemi Disipline saygı Uyuma saygı	Yukarıdan aşağıya örgüt yapısı Merkezilik Tek yönlü iletişim Düşük katılım
Ücret ve ödül	Sofistike ve objektif Bireysel Teşvik ödemesi Performansa dayalı Dikkatli değerlendirme	Uyuma saygı Kolektivizm	Basit ve sübjektif Paylaşılan sorumluluk Eşitlikçi (teşvik az) ve kıdeme dayalı Tek yönlü değerlendirme

Tablo 9: Batı ve Çin Özellikli İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farklar (Li and Rowley, 2004: 25 den alınmıştır.)

Çin’de örgütler açık ve güvenilir bir kültür yaratarak çalışan bağlılığını arttırmayı amaçlar (Park, Gardner and Wright, 2004: 269).

Çin’de örgütler geleneksel merkezi planlama sisteminden uzaklaştıkça insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha proaktif hale gelir/inisiyatifi ele alır ve daha modern yönetim teknikleri kullanılır (Zhu and Warner, 2004: 325).

3.2 Singapur

Singapur hızlı bir ekonomik büyüme içindedir ve Asya Kaplanlarından biri olarak hala Batı örgütleri için çekici fırsatlar sunan bir ülkedir. Malezya'nın üstünde, Güney Çin Denizi ve Hint Okyanusu'nun arasında stratejik bir yere sahip olması nedeniyle Güneydoğu Asya'ya giriş kapısı gibidir. Nüfusunun %76'sının etnik kökeni Çin'dir, %15'i Malay, %7'si Hint ve %3'ü de diğer ülkelerdendir. Singapur'da hiç doğal kaynak yoktur; sadece doğal limanları ve stratejik bir yeri vardır (Gross, 1999: www.pacificbridge.com).

1965 yılına kadar İngiliz sömürgesi olan Singapur, son 35 yılda büyük gelişme göstermiştir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 702–703). Nüfusu yaklaşık 4 milyon olan Singapur'da, işgücü nüfusu ise yaklaşık 2,2 milyondur (Wan, 2003: 129).

Singapur'un kurumsal yapıları hükümet desteği altındadır ve bu yapıların gelişmesinde devletin rolü çok önemlidir. 1960 yılından günümüze ekonomik politika ve ulusal ekonomik strateji formülasyonu üç aşamadan geçmiştir. İlk aşama olan 1960'lı yıllarda hükümet, ekonomik büyümenin endüstri gelişiminde, yabancı sermaye çekmede ve ülkeyi bölgenin ticari merkezi haline getirmede olduğuna karar vermiştir. Birleşik kapitalizm özel girişimleri desteklemiştir. Bu ilk aşamada düşük değerli ve işgücü ağırlıklı sanayi gelişimi üzerinde durulmuştur. İkinci aşama olan 1980'li yıllarda ise ileri teknoloji endüstrisine konsantre olunmuş ve işgücü ağırlıklı sanayiden uzaklaşmıştır. Bu ileri teknoloji bilim, teknoloji, beceri ve bilgisayar gibi özelliklerin üzerinde durmuştur. Yüksek vergi indirimleri, başka indirimler ve uzun dönem insan kaynağı gelişim programları hazırlanmış ve uygulanmıştır. Hükümet yeni endüstrilere büyük sermaye ayırmış ve büyük ortak haline gelmiştir. 1990'lı yıllarda da çoğu sanayi özelleştirilmiştir. Bu yaklaşım Japonya'daki birleşmiş kapitalizme benzer. Bu yüksek teknolojilerin başarısı Singapur'u ekonomik olarak oldukça geliştirmiştir ve

Singapur 1980–1990 yılları arasında bölgenin lideri durumuna gelmiştir. 1990'lı yıllardaki üçüncü aşama, yaşanan keskin gerileme ile ilgilidir. Krizin ve gerilemenin nedeni; Güneydoğu Asya'da durgunluk ve elektronik talepte gerilemedir. Bunlar sonucu Singapur Ekonomik Gelişim Kurulu bilgi temelli ekonomilere göre düzenleme yapmıştır. Bu düzenlemelere göre Singapur'un bilgi temelli sanayide güçlü ve canlı bir faaliyet merkezi haline gelmesi amaçlanmıştır (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 703–704). Halihazırda Singapur bölgesel finans, iş ve hizmet sektörünün merkezidir (Wan, 2003: 129). Güçlü ulaşım ve telekomünikasyon ağı ile Asya ülkeleri arasında büyük avantaja sahiptir. Kısaca Singapur'un özellikleri şöyle sıralanabilir (Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 320);

- Becerili işgücü
- İleri teknoloji
- Dünya piyasalarına giriş/uluslararası piyasalardaki rolü
- İleri fiziksel altyapı
- İleri ticari altyapı

3.2.1 Singapur Kültürü ve İş Sistemi

Tüm Asya ülkelerinde olduğu gibi Singapur'da da Konfüçyüs öğretileri etkilidir. Mantıksal altyapıları büyük çoğunlukla Konfüçyüs öğretilerinden oluşur. Singapur kültürünün temel özellikleri; itaat, aileye ve üstlere saygı, aileye karşı görev, arkadaşlara sadakat, insanlık değerleri, samimiyet ve nezakettir. Görünüm iş kültüründe önemlidir. Yüz ve gözler onur ve statü göstergesidir. Genelde bireysellikten kaçınılır ve gözlemciliğe, grup bilincine ve sorgusuz kabule önem verilir. Kolektif kültür etkili olur ve kolektivismde ortak amaç ve hedefler üzerinde durulur (Phillips and Gully, 2002: 1188).

Singapur'da bazı ortak değerler vardır. Bu değerler; tripartizm/üçlü yapı, ulusal birlik, ırksal ve dinsel uyumdur (Wan, 2003: 136).

Singapur'da çoğu örgütte kontrol temelli yönetim uygulanır. Kontrol temelli yönetim kültüründe çalışanların etkili olması, sistemli ve düzenli davranması istenir. Çaba izlenir ve kontrol edilir. Hiyerarşi oldukça fazladır, roller özelleştirilmiştir, statüler belirtilmiştir. Yönetimin ayrıcalıkları fazladır ve işgücü yönetiminde çatışmacı tutum vardır (Khatri, 1999: 519–520).

Singapurlular çalışkanlığa, kendi kendini disipline, dürüstlük ve mükemmelliğe önem verir (Wan, 2003: 132).

Singapur'da çalışanlar örgütlerini aileleri gibi görür. Ailenin reisinin aile üyelerini ekonomik ve fiziksel olarak koruyacağı düşünülür ve böylece aile üyelerinin bağlılığı devamlı hale gelir (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 24).

3.2.2 Singapur'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Doğal ve mineral kaynakların kıtlığı nedeniyle Singapur'un elindeki tek doğal kaynak insan kaynağıdır. 2001 yılında işgücü sayısı 2.12 milyondur ve bunun %56,2'si erkek, %43,8'i de kadındır. İşgücüne katılım oranı ise %77,8dir. Halihazırda işgücü genç bir profile sahiptir. 2001 yılında işgücünün %27,4'ünün yaşı 15–29 arasında, %55,6'sı 30–49 yaş arasında ve %13'ü de 50–59 yaş arasındadır. Ancak yine de nüfus yaşlanmaktadır (Wan, 2003: 131). İşgücü verimlilik, davranış ve teknik beceri olarak düşünüldüğünde dünyadaki en çalışkan işgücünden biridir. Singapur ekonomik başarısını kendi ülke vatandaşlarının beceri ve yeteneklerine borçludur.

1965 yılında bağımsızlığa kavuşulduktan sonra en önemli problem iş yaratma ile ilgili olmuştur. Hardware/teknik donanım ve insangücüne yapılan yatırım ve geniş sanayileşme ile yüksek oranlı işsizliğin üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. 1968 yılında çıkarılan istihdam yasası ile bütün çalışanların işi için minimum standartlar ve koşullar belirtilmiştir. Endüstriyel ilişkiler yasası ile yabancı yatırımı çekebilmek için sendikaların gücü ve

alanı elden geçirilmiştir. Bu yasaya göre başvuru sağlama, terfi, işten çıkarma gibi hassas konular sendikal görüşmelere tabi olmayacaktır. Çalışma Bakanlığı tarafından çıkarılan bu kanun, herhangi bir anlaşmazlık olduğu zaman uzlaşmanın ilkelerini belirtiyordu. 1970'li yılların başında ise tam istihdama ulaşılmıştır. Ulusal Ücret Konseyi 1972 yılında kurulmuştur. 1981 yılında oluşturulan Ulusal Verimlilik Kurulu ile ulusal verimlilik hareketi başlamıştır. Kalite kontrol çemberleri, iş geliştirme takımları, işgücü-yönetim danışma komiteleri, örgüt içi birlikler ve diğer proaktif/inisiyatifi ele alan insan kaynakları politikaları ve uygulamaları geliştirilmiştir. 1985 yılında işgücü maliyeti komşu ülkelerden %50 daha fazla idi ve 1985–1986 yılları arasında yaşanan ekonomik durgunluk sonrası işgücü maliyetlerinin azaltılmasına karar verilmiştir. Ulusal ücret sınırlama politikası işgücü hareketinin de desteği ile uygulanmıştır. Ekonomik büyümenin devam etmesi için ücret reformu yapılmıştır. Daha esnek bir ücret sistemi oluşturmanın amacı; örgütlerin rekabet avantajı sağlamasını sağlamak ve finansal ödüller ile çalışan performansı arasında bağ kurmaktır (Wan, 2003: 130–131).

Eskiden işgücü piyasası oldukça sıkıydı ve bu da başvuru sağlama sürecini zorlaştıran ve pahalı hale getiren bir durumdu. Şimdi ise çok iyi gelişmiş bir altyapı ve yüksek vasıflı; ancak pahalı bir işgücü havuzuna sahiptir. İşgücünün yönetsel uzmanlığa sahip olması nedeniyle de Singapur avantaja sahiptir (Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 317).

Singapur'da geleneksel olarak çoğu örgütte kontrol temelli yönetim uygulanması nedeniyle insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ikinci plana itilmiştir. Kontrol temelli örgütlerde örgütün temel amacı kontrol olduğu için, insan kaynakları fonksiyonları katıdır. Girişimler üst yönetimden gelir, sistem katı ve hiyerarşik kural ve prosedürlerden oluşur. İnsan kaynakları uygulamaları reaktif/tepkisel, yapılanmış ve iyi tanımlanmıştır. İnsan kaynaklarının örgüt içindeki rolü küçültülmüştür. Çoğu Singapur örgütünde insan kaynakları rutin ve destekçi bir rol üstlenmiştir. Ancak günümüz

eğilimi insan kaynakları rolünün ve çalışan katılımının önemine dikkat çeker. Bu yüzden bazı örgütler esnek kültüre geçmeye başlamıştır. Esnek kültürde ise amaç; çalışan ve işveren arasında karşılıklı bir ilişki sağlamak ve bu ilişkiyi geliştirmektir. Bu amaç özerkliği/otonomu, sorumluluğu ve her düzeyde çalışan etkisini arttırarak gerçekleştirilir. Çalışanlar yönetim kararlarına katılır ve bunun için geliştirilmiş resmi katılım programları vardır. Problem çözme ve sosyalleşme uygulamaları oldukça fazladır. İnsan kaynakları uygulamaları proaktif/inisiyatif ele alan, esnek ve stratejiktir. Bu kültürde insan kaynakları örgütte önemli bir role sahiptir ve daha geniş alana sahiptir. Singapur örgütleri kronik iş atlaması/sürekli işgücü devri sorunu yüzünden örgütsel esnekliğin önemini anlamaya başlamıştır. İş atlaması sorununun üstesinden gelmek konusunda esnek kültür felsefesinin önemini reddetmişler ve parasal ödüllerle yukarıdan aşağı mekanizmasına bel bağlamışlardır. Ancak bu uygulamanın sınırlı etkisi olduğunu gören örgütler kontrol kültürü felsefesinden vazgeçmeye başlamıştır (Khatri, 1999: 520).

Singapur'da çalışanlar kararlara katılma konusunda isteksizdir. Yöneticilerin karar vermesinden ve emir vermesinden memnundurlar. İşler sınırlı ve sıkı şekilde belirtilmiştir ve çalışana az bir esneklik tanınır. İletişim yukardan aşağı doğru işler ve resmi olmayan yatay iletişim oldukça sınırlıdır. Aşağıdan gönüllü geri besleme minimum düzeydedir. Bir amir ve astı arasında geçen bir görüşmede ast konuşmaz ve amirinin dedikleri dinler. Üst ise astlarına danışmadan karar verir. Astlar birini kaybetmek ya da kendini kaybetme korkusu yüzünden karar ve görüşlerini açıkça açıklamak istemezler.

Singapur'da insan kaynakları ile ilgili çıkan sorunların nedeni; stratejik yaklaşım eksikliği ve insan kaynakları yeterliğinin az olmasıdır. Singapur'da bölüm yöneticileri ve diğer yöneticiler insan kaynakları fonksiyonlarını icra eder; çünkü insan kaynakları yöneticileri görevlerini icra edecek beceri ve yeterliğe sahip değildir. Singapur'daki insan kaynakları

fonksiyonlarının düşük seviyede ve ikinci planda olmasının nedeni insan kaynakları yöneticilerinin yeterliklerinin az olmasıdır. İnsan kaynakları yöneticisi yetersiz olunca hat yöneticiler ve diğer yöneticiler bazı insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirir. İnsan kaynakları yöneticilerinin yeterlikleri ve otoriteleri azdır, örgütsel karar vermede etkileri de azdır. Bu nedenle yöneticiler insan kaynakları ile ilgili kararlarda daha çok söz sahibidir ve insan kaynakları fonksiyonunun katılımını engellemek ve kısıtlamak isterler. Bu yüzden de eğilim, insan kaynakları uygulamalarının ve programlarının dış kaynaklar tarafından yapılması yani *outsourcing*/dış kaynak kullanımıdır. Ancak bunu tercih etmek örgütler için daha maliyetlidir ve örgütler yavaş yavaş bu durumu fark etmeye başlamıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları örgüt içinde yapılırken, rutin insan kaynakları uygulamaları için dış kaynaklar kullanılır (Khatri, 1999: 520–524).

Yukarıda da belirttiğimiz üzere Singapur strateji formülasyonu üç aşamadan geçmiştir. Singapur 1979 yılında (birinci ve ikinci aşamanın arasında) ikinci sanayi devrimini gerçekleştirmiş ve bu tarihten itibaren insan kaynaklarının stratejik gelişimi ulusal gelişim çabasına katkı sağlamıştır (Wan, 2003). 1980'li yıllarda hükümet yüksek becerili işgücü ve sermaye ağırlıklı yatırımlara odaklanmıştır. Yüksek vasıflı işgücü yetiştirmek için de Beceri Gelişim Fonları oluşturulmuştur. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları daha ademi merkezi ve esnek hale gelmeye başlamıştır (Kuruilla and Erickson, 2002: 192–193) .

Bunun yanında üç strateji formülasyonunun insan kaynakları açısından iki önemli sonucu olmuştur. Bu sonuçlar şu şekildedir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 704):

- Eğitim ve insan kaynağı gelişim sisteminin gelişiminin devamı ve yükselmesi
- İşgücü piyasasının yeniden yapılanması

Ancak 1990'lı yıllarda yaşanan bölgesel kriz Singapur'u da etkilemiştir. Krizden önce her iş arayan için 25 boş pozisyon bulunmakta

iken; 1998 yılında bu sayı 8'e düşmüştür. Bu süreçte ikramiye ve ücret artışları azaltılmış ya da dondurulmuş, işverenin merkez tedbir fonuna katkısı azaltılmıştır. Tüm bu yaşananlara rağmen bu kriz Singapur'un rekabet gücünü arttırması ve güçlendirmesi adına bir fırsat olmuştur (Wan, 2003: 133).

Hızlı teknolojik değişim, küreselleşme, bilgi temelli ekonominin ortaya çıkması ve Asya Krizi; Singapur'un işgücü yeteneklerini yeniden inşa etmesi gerekliliğini açıklamaktadır. Asya krizinden sonra artan beceri ve bilgiye göre yeni işler yaratılmıştır. Bunlar Ar-Ge, ürün tasarımı, ürün gelişimi, hayat bilimleri, e-ticaret, süreç mühendisliği, bio-teknoloji ve lojistik gibi işlerdir. Singapur'da işgücü becerisi ve yeni iş gerekleri arasındaki artan fark hükümetin, işverenin ve çalışanın birlikte hareket etmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar değişen piyasa güçleri doğrultusunda yüksek vasıflı, yenilikçi ve esnek olmalıdır. Devlet bunun önemini fark etmiş ve 1998 yılında Manpower 21 Planını oluşturmuştur. Bu plan ulusal bir insan kaynağı planlamasıdır. Amacı ise yenilik, bilgi ve değişimdir. Plan, bilgi temelli ekonomiye geçebilmek için gerekli vasıfları işaret eder ve altı merkez stratejiye odaklanmıştır. Bu stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz (Bae, Chen and Others, 2003: 1318):

- Entegre insan kaynakları planlaması
- Hayat boyu istihdam edilebilirlik için hayat boyu öğrenme
- Yetenek havuzunun genişletilmesi
- İş çevresini dönüştürmek
- Hareketli bir insangücü sanayi yaratmak
- Kilit oyuncular ve kurumlar arasındaki ortaklığı yeniden tanımlamak

Singapur Güneydoğu Asya ülkeleri arasında insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirmede liderdir ve Singapur'daki örgütler bu konuda uluslararası ekonomi ile rekabet edebilecek konuma sahiptir. Hükümet çalışanların becerilerinin, uzmanlıklarının sürekli arttırılmasına,

insan kaynaklarının geliştirilmesine, insan kaynaklarından yararlanılmasına çok önem vermiştir (Burton, Butler and Mowday, 2003: 492).

Bunun yanında ekonomik stratejilere göre nüfusun eğitim ve bilgi düzeylerinin geliştirilmesi gerekir. Bunun için şunlar gereklidir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 704–705):

- Temel eğitimde becerilerin geliştirilmesi
- Bu özelliklerin ileri teknoloji ekonomisinin gerektirdiği daha sofistike düzeye getirilmesi. Bu eğitim sisteminin güncellenmesi ve eğitim alt yapısı yaratılması Mesleki ve Endüstriyel Eğitim Kurulu tarafından koordine edilir.
- İş temelli öğrenme: yeni örgütler sadece teknik beceri ile değil, iş esnekliği ve grup otonomisi, problem çözme gibi özellikler de gerektirir. İş başında öğrenme: Alman ikili eğitim sistemi beğenilir ve ülke çıraklık sisteminde kullanılır.

Yenilikçi ve bilgi temelli ekonomiye geçiş yetenekli, yenilikçi ve *cost-effective*/ekonomik işgücü gerektirir. Ayrıca Singapur yetenek havuzunu genişletmeli ve girişimcilik ruhunu da teşvik etmelidir. Uzun zamandır her şeyi hükümete bırakan Singapur düşüncesi yeni çevrede değişmelidir. Daha esnek işgücüne ulaşmak için katı kuralların aşılması gerekir. Adaptasyon sadece bireyi değil, örgütleri ve hükümeti de ilgilendirmelidir. Rekabetin çok olduğu ortamda örgütler yeni iş süreçlerini yeniden yapılandırmalı ve geliştirmeli; kilit yeterliklerine odaklanmalı ve uygun olduğu zaman *outsourcing*/dış kaynak kullanımı sağlamalıdır. Ayrıca başvuru sağlama sürecinde daha seçici olmalı ve performans dayalı ücret ile değere dayalı terfi sistemi kullanılmalıdır. Kolektivist kültür olan Singapur'da seçme sürecinde grup uyumuna ve herkese eşit davranmaya oldukça önem verilir. Bu kültürde bireyler grup amaçları için kendilerini ortaya koyar. Singapur'da seçme sürecinde istihdam testleri yaygın ve geçerli bir seçme aracı değildir. En yaygın seçme yöntemi yapılandırılmamış mülakatlardır ve kişilik testleri ön plandadır. Örgütler iş koşullarını harmonize etmeli ve çalışanın eğitimini ve gelişimini desteklemelidir. Ayrıca seçme kararını etkileyen en önemli

faktör kişilerin eğitim düzeyidir. Ancak örgütler eğitim programlarının değerlendirilmesi, analizi ve maliyet-yarar analizi gibi fonksiyonları ihmal eder. Zayıf yönetim uygulamaları çalışan tavrında bozulmaya ve işçi devrine neden olur (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 308; Khatri, 1999: 517; Phillips and Gully, 2002: 1189; Rowley and Benson, 2003: 11; Wan, 2003: 135–136).

Ulusal rekabetçilik için hükümet kaliteli eğitim ve hayat boyu öğrenme üzerinde durur. Rekabet ve mükemmelliğe verilen önem nedeniyle Singapur Asya değerlerini daha bireysel değerlere aktarır (Wan, 2003: 132).

Singapur'un diğer gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmesinin ve 21. yüzyılda başarılı olabilmesinin ilk yolu yerel işgücünün potansiyelini maksimize etmek yani eğitime yatırım yapmaktır. Singapur'da hükümet harcamalarının %20'si eğitime yapılır. İlköğretim parasızdır ve 6–17 yaş arası çocukların %93'ü okula devam eder. Yetişkin okuryazar oranı ise 1997 yılında %92,8 idi. Çoğu Singapurlu İngilizce konuşur. Çoğu kişi için İngilizce, Mandarin ve diğer Asya dillerinden sonra ya ikinci ya üçüncü sıradadır. Ayrıca gençlerin çoğu Fransızca, Almanca ve Japonca da öğrenir. Singapurlu öğrencilerin çoğu yaratıcılıktan yoksun oldukları için eleştirilir. Bunun nedeni sınav sistemi ve Konfüçyüs ilkeleridir. Bu sorunu aşmak için hükümet Düşünme Okulları, Öğrenen Ulus programını başlatmıştır. Ayrıca eğitim sistemi ilköğretimden üniversite düzeyine gözden geçirilmiş ve yenilenmiştir. Bağımsız düşünme, yaratıcılık ve girişimci ruhu dikkate alınmıştır. Yabancı öğretmenler işe alınmış ve *exchange/değiş tokuş* öğrenciler ülkeye davet edilmiştir. Mesleki ve teknik eğitim ve yetişkinler için devamlı eğitim unutulmamıştır. Bu programda öğrencilerin yaratıcılıklarının ve eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. İnsan kaynaklarını maksimize etmek için ülkenin stratejileri şu şekildedir;

- Kişinin kendi potansiyeline göre eğitim
- Sanayinin ve ticaretin ihtiyacı olan yetenekleri geliştirmek

- Devamlı eğitimi ilerletmek

Bu stratejiler doğrultusunda kullanılan eğitim programları; beceri içi temel eğitim, modüler beceri eğitimi, ortaöğretim vasıtasıyla çalışan değerini arttırmak, değişime ayak uydurabilmek ve etkili olabilmek için merkez becerilerdir. Bu eğitim programlarında amaç, çalışanı günün gereklerine göre güncellemek ve çalışanın verimliliğini arttırmaktır (Gross, 1999: www.pacificbridge.com; Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 324–325; Wan, 2003: 140).

Singapur'da çalışan eğitimi de resmi eğitim kadar önemlidir. Bu amaçla da hükümet örgüt içi eğitim programlarını desteklemektedir (Wan, 2003: 140).

Eğitim düzeyi seçme sürecinde olduğu kadar ücret ve terfi kararlarında da çok etkilidir. Bunun yanında ücret kararlarında etkili olan faktörler; beceri, deneyim ve işin tipidir. Yıllık ikramiyeler ve diğer ek ödemeler temel ücrete eklenir. İkramiyeler istihdamın her seviyesinde verilir ve en az bir aylık ücret kadardır. Ancak bir yıllık hizmet sonrası ikramiyeler iki ya da dört aylık ücrete de eşit olabilir (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 308).

Demografik değişkenler örgütlerin sınırlı işgücü havuzunu etkiler. Nüfus oldukça hızlı yaşlanmaktadır. Singapur hayat standartları yüksek olduğu ve politik, sosyal ve dinsel yönden kararlı bir yapısı olduğu için insanları çeker. Rekabet ve başarı düzeyini arttıracak ikinci bir yol da Singapur'un denizaşırı yetenekler için cazip hale getirilmesidir. Yurt dışında çalışan Singapurluları da geri dönmeye ve ülkesine katkı sağlamaya ikna etmek de hedefler arasındadır. Bunun yanında işverenler işgücü kıtlığı nedeniyle yüksek ücret ödeyerek yabancı çalışanları işe almaya başlamıştır. Ayrıca komşu ülkelere verilen posterler ve kampanyalar ile başvuru sağlama çabalarını genişletmişlerdir. Örgütler çalışanı elde tutmak için daha iyi eğitim imkanları, kariyer seçenekleri, terfi imkanları ve kalite

emberleri gibi uygulamalar ile çalışan katılımı imkanı sunar (McCourt and Eldridge, 2003: 176–177; Wan, 2003: 139–141).

Çin’ de olduğu gibi Singapur’da da örgütler, açık ve güvenilir bir kültür yaratarak çalışan bağlılığını arttırmayı hedefler (Park, Gardner and Wright, 2004: 269).

Günümüzde çoğu örgüt performansına dayalı sistemleri kullanır ve çalışanları değere göre terfi eder. İnsan kaynakları yöneticilerinin rolü daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların tümünün becerilerini ve bilgilerini arttırması ve geliştirmesi istenir (Benson and Rowley, 2003: 189).

Singapur’da işgücüne bakış açısının değişmesi nedeniyle *outsourcing*/dış kaynak kullanımı uygulamaları da artmıştır. Yaşanan bu değişim psikolojik istihdam anlaşmalarını değiştirmiş, işgücü piyasasının esnekliğini arttırmıştır (Park, Gardner and Wright, 2004: 266).

Özetle; Singapur’da yaşanan demografik ve ekonomik değişimlerin sonucu işgücü piyasası ve insan kaynakları uygulamaları da değişmiştir. Eğitim sistemi yaratıcılığı teşvik edici şekilde revize edilmiş, insan kaynakları uygulamaları ön plana alınmış ve esnek çalışma saatleri uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca hükümet emeklilik yaşını 55’den 60’a çıkarmış ve esnek emeklilik programları oluşturmuştur.

3.3 Hong Kong

1843 yılında İngiliz kolonisi haline gelen Hong Kong, 1945 yılında sömürüden kurtulmuştur. Ancak 1997 yılına kadar İngiliz egemenliği altında idare edilmiştir. Bunun sonucu olarak da Çin kültürü ve geleneklerinden etkilenmiş bir kapitalist sistem gelişmiştir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 695–696).

Hong Kong nüfusu 7 milyon civarındadır ve işgücü nüfusu ise 3,5 milyondur. Nüfusun okuryazarlık oranı %92,2'dir (Lee and Warner, 2001: 167).

Asya'daki bir diğer kaplan olan Hong Kong, Çin'e yakın olması, Asya'nın kalbinde olması nedeniyle neredeyse bütün Asya ülkelerine girişte "Altın Kapı" gibidir. Ekonomik kalkınmada yüksek başarıya sahiptir. Okuryazarlık ve eğitim oranının yüksek olması bilgi ekonomisinde rekabette Hong Kong'a avantaj sağlar. Ekonomisi serbest piyasa ekonomisidir ve kapitalisttir. Düşük vergi oranları, yıllık büyüme oranının her geçen sene artması, çoğu Asya şehrine kolay geçiş nedeniyle büyük bir iş merkezidir. Borsa piyasası dünyada sekizincidir (Lee and Warner, 2001: 170; Burton, Butter and Mowday, 2003: 490).

3.3.1 Hong Kong Kültürü ve İş Sistemi

52 yıl Çin egemenliğinde kalan Hong Kong, Çin kültüründen etkilenmiştir. Dolayısıyla Konfüçyüs öğretileri etkili olmaktadır. Yardımseverlik, doğruluk, dürüstlük, bilgelik ve ahlak önemlidir. Konfüçyüs iş dinamizmi, insan yürekliliği ve bütünleşme ülke kültürünün unsurlarındandır (Ralston, Pounder and Others, 2006: 78). Konfüçyüs öğretileri olan sosyalleşme, aile, grup uyumu, hiyerarşi, sosyal ilişkiler önemlidir. Bu değerler grubu bireylerin önünde tutar, otoriteyi kabul eder ve güçlü bir itaat duygusu yaratır. Güç ve statü farklılıkları tolere edilir ve kolektif bir kültüre sahiptir (Snape, Thompson and Others, 1998: 842).

Hong Kong kültüründe kolektivizmin düzeyi oldukça yüksektir. Grubun iyiliği için ve grup için çalışma doğal yollarla gerçekleşmelidir. Ayrıca kolektivizm aile oryantasyonludur ve işyeri aile olarak görülür. Bütün bu değerlere rağmen kültür paraya da çok önem verir (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 459).

Hong Kong'da hem devlet hem de özel sektör faaliyet gösterir. Özel sektör genelde gaz, elektrik, iletişim, ulaşım ve tersane alanlarında faaliyet gösterir. Bu örgütlerin özellikleri; batı teknolojisi, korumalı üretim piyasası, büyük işyerleri, uzman yabancı yöneticiler, çıraklar, geçici ve sürekli çalışanlardır (Chiu and Levin, 2003: 33).

3.3.2 Hong Kong'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Hong Kong'un 1950–1980 yılları arasındaki başarısı, imalatın ve rekabetçi ödüllerin esnekliğinin düşük üretim maliyetine bağlı olması ile açıklanır. Bu esnek imalat uygulamalarına esnek istihdam uygulamaları eşlik eder. Hong Kong'da birincil ve ikincil işgücü piyasalarında işler bölünmüştür. Birincil piyasadaki çalışanlar genelde erkek, aylık ücrete tabi, yüksek istihdam güvencesine sahip ve ek ödeme alan kişilerdir. İkincil piyasada çalışanlar ise ara sıra ve geçici çalışanlardır ve daha az ek ödeme alır. İş güvenceleri yoktur ve terfi etme imkanları da sınırlıdır. Genelde kadınlar bu piyasadadır ve parça başı ücretlendirilir. Hong Kong'da faaliyet gösteren İngiliz örgütler ise çekirdek işgücünün eğitime daha çok kaynak ayırır ve onlara iyi bir ücret paketi ve ek ödeme sunarak örgütte kalıcı olmasını sağlamak ister. Geniş ölçekli kamu örgütleri ise emekli olana kadar çalışana kalıcı iş sağlar. Ayrıca oldukça iyi yapılanmış bir iç işgücü piyasası vardır ve meslek temelli bir sistem yaratılmıştır. Giriş aşamaları oldukça iyi tanımlanmıştır, kariyer aşamaları mevcuttur, meslek ve dereceye göre kıdem ödeme ölçekleri geliştirilmiştir. Birlikleşme özellikle beyaz yakalılar arasında yayılmıştır; çünkü mesleki ödeme ölçeklerinden ve terfi koşullarından tatmin olmazlar. 1970'li yıllardan sonra birleşmiş danışmanlık komitelerinin sayısı artmıştır (Chiu and Levin, 2003: 33–34).

Hong Kong'daki yerel örgütler ise Çin'de olduğu gibi *iron rice-bowl* mantıksal anlayışında idi. Yani hayat boyu istihdam sistemi, full ek ödemeler benimsenmişti ve doğumdan ölüme refah sağlama vardı. Bu modelde girişimci ekonomik ve sosyal olarak rol oynar; çalışanına ev, tıbbi destek ve eğitim sağlama yükümlülüğündedir. Bu model örgütsel bağlılık ve

değiştirilmesi güç davranışlar yaratıyordu. Bu zamanda tam istihdam mevcuttur; çalışan ancak çok büyük bir suç işlerse ya da çalışanın ağır bir ihmali varsa işten çıkarılıyordu. Ücretler kıdeme bağlıydı; ancak çalışanı terfi için teşvik eden gerçek bir durum yoktu.

Hong Kong'da Konfüçyüs öğretileri ve kolektif değerler etkili olduğu için sadakat ve grup uyumu önemlidir. Bunu sağlamaya çalışan örgütler çalışana yönelik eleştiri yapmaktan kaçınır. Daha çok bireysel başarı ve performansa bağlı olan performans değerlendirme Hong Kong kültürüne pek uygun değildir. Hong Kong güç aralığının fazla olduğu ve otoriteye saygının olduğu bir ülkedir. Merkezilik, otoriterlik ve paternalizm yaygındır. Astların kararlara katılması beklenmez. Astlar üstlerin kendilerine otokratik davranmalarını ve danışmamasını tercih eder. Bu nedenle performans değerlendirme süreçleri resmi süreçlerdir ve resmi değerlendirme kullanılır. Bu sistemde çalışan katılımı azdır. Süreç yukarıdan aşağı işler ve bir yargılama sürecidir. Ayrıca performans standartları da yöneticiler tarafından belirlenir. Genelde performans değerlendirme süreci hedefe dayalı ve yazılı raporlar şeklinde gerçekleşir. Sistem daha çok geçmiş performans üzerinde durur ve sonuçları çalışanın eğitimi ve gelişimi için değil; ödül ve cezalandırmada kullanılır (Snape, Thompson and Others, 1998: 843–855).

Ancak istihdam ilişkileri kriz döneminden etkilenmiştir. İstihdam güvenliği azaltılmıştır ve çoğu sektörde çalışan sayısı azalmıştır. Ücret dondurma ve ücret azalması yaygın hale gelmiş, ek ödemeler azaltılmış ve onun yerine performans ikramiyeleri artmıştır. Çalışanların daha çok çalışması, becerilerini güncellemesi ve daha esnek olması beklenmiştir (Benson and Rowley, 2003: 187).

Açık, rekabetçi ve piyasa ekonomisine dayalı yeni çevre, girişim düzeyinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişmesini sağlamıştır (Rowley and Benson, 2003: 9–10).

Bu yeni çevre ile küçülmeler artmış, esnek işe alma ve ödemeler yaygınlaşmış; *outsourcing*/dış kaynak kullanımı, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı gibi uygulamalar artmıştır (Lee and Warner, 2001: 178).

Hong Kong insan kaynakları yönetiminde yaşanan değişimler ve yeni eğilimler şu şekildedir (Chiu and Levin, 2003: 37; Zanko, 2003: 79):

- Artan işsizlik
- İstihdam güvenliğinden uzaklaşılması/esnek istihdam uygulamaları
- Ödeme uygulamaları/ücret kesintisi/performans ve ikramiye ödemesi
- Beceri formasyonu/örgüt ve performans iyileştirilmesi
- Yeniden yapılanma/insan kaynağı gelişimi
- İstihdam ilişkileri/çalışan katılımı, bilgi paylaşımı ve diyalog

Hong Kong'da en önemli insan kaynakları yönetimi uygulamaları; eğitim ve gelişim yönetimidir, daha sonra örgütsel değişim, örgütteki değişimler, insangücü planlaması, performans değerlendirme gelir. Daha az önemli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise; iş analizi ve değerlemesi, işyeri güvenliği, sağlık ve refah, disiplin yönetimi, ücret planlarının idaresi, insan kaynakları *outsourcing*/dış kaynak kullanımı stratejisidir.

Hong Kong eğitim ve gelişim konusu ile yeniden eğitim konusuna çok önem verir. Bu nedenle çalışanın iş piyasasına uyumunu sağlayacak yeniden eğitim programları oluşturmuştur. Bu programlar eğitim sağlamanın yanında, iş danışmanlığı ve işe yerleştirme hizmeti de veren programlardır (Lee and Warner, 2001: 182–184).

Hong Kong'daki insan kaynakları yönetimi örgüt oryantasyonlu uygulamadan piyasa oryantasyonlu uygulamaya geçmiştir. Kısaca Hong Kong insan kaynakları yönetiminin yeni özellikleri şu şekildedir (Chiu and Levin, 2003: 37):

- Azalan istihdam güvenliği
- Kıdemden çok performansa dayalı ödeme ve ikramiyeler

- İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının *outsourcing*/dış kaynak kullanımı olarak sağlanması

Bütün bu yaşanan değişimlerin nedenlerini ise şöyle sıralayabiliriz (Chiu and Levin, 2003: 48):

- Asya'da yeni sanayileşen ülkeler ile artan iş rekabeti
- Yönetici ve uzman yeteneklerin dışa akması
- Yüksek işçi devir oranı
- Artan beklentilerle birlikte çalışan ve işveren arasında artan gerilimdir.

Tüm bu yaşanan değişimler sonucu Hong Kong insan kaynakları yönetimi sistemi İngiliz ve A.B.D. sistemine benzerlik göstermeye başlamıştır.

4. AVRUPA ÜLKELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Avrupa ülkeleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yasal düzenlemelerin ve ılımlı Batı kültürünün etkili olduğu ülkelerdir. Avrupa ülkeleri arasında Almanya ve Fransa dünya ekonomisinde söz sahibi olması nedeniyle ön plandadır. Bu ülkelerde insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerin neler olduğu, insan kaynakları yönetimi felsefesinin nasıl oluştuğu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl şekillendiği önem taşımaktadır. Tez çalışmasının bu aşamasında da yasal düzenlemelerin hakim olduğu, Avrupa kültürüne sahip Almanya ve Fransa tarihsel bakış, ekonomik geçmiş, kültür, yönetim felsefesi, insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları bakımından incelenecektir.

4.1 Almanya

Avrupa'nın sanayileşme sürecinde Almanya geç kalan ülkelerden biridir. Almanya'nın yükselişi ve Avrupa'nın lider sanayi gücü olması 19. yüzyılın son otuz senesine dayanır. Bu başarı hükümet otoriteleri, sanayi örgütleri ve finansal kurumların yakın ilişki içinde çalıştığı birleşik planlı çabalar ile gerçekleşmiştir. Karteller, bankalar ve sanayi arasındaki sıkı bağ ve örgütler arası *know-how*/teknoloji transferi değişimi Alman kapitalizmin her zaman baskın faktörleri olmuştur.

Almanya'daki örgütlenmiş kapitalizm her zaman sosyal boyut içermiştir. 19. yüzyılın sonlarında sanayinin gelişmesine sosyal mevzuatlar eşlik etmiştir. Bu mevzuatlar toplumun tüm üyelerini entegre etmiş ve temel güvenliği sağlamıştır. Aynı zamanda çalışan sınıfının devrimsel hareketlerini önlemek üzere dizayn edilmiştir. Sosyal mevzuatların ve sosyalistlerin yasaklanmasının birleşimi sosyalizme karşı çift keskinlikte kılıç olarak adlandırılır. Çalışan hakları, çalışma koşulları ve sosyal politika konusundaki ağır çatışmalara rağmen, Almanya'daki sosyal konularda en önemli politik kararlar uzlaşma arayan ve danışman gruplar arasındaki birleşme süreci iklimi yaratmıştır (Wächter and Stengelhofen, 1995: 90).

1942 yılından sonra Almanya'nın savaşı kaybetmesi ile kötü dönemler başlamıştır. Ancak 1949 yılında iki Almanya ayrılınca işler Batı Almanya için iyi gitmeye başlamıştır. İlk olarak Amerika'nın da uyguladığı Marshall yardım politikaları uygulanmıştır. İkinci olarak 1948 yılında "*monetary cough justice*" reformu gerçekleşmiştir. Kore Savaşı da Batı Alman ekonomisini güçlendiren bir etki yapmıştır (Lawrence, 1993: 26–27).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Almanya, sosyal piyasa ekonomisine geçmiştir. Bu ekonomi uzlaşma felsefesine, sosyo-kültürel kurumların kendi kendini güçlendirmesine ve iş yönetiminde *distinct*/açık yaklaşıma dayanır (Dickmann, 2003: 266). Bu teoride devletin baskın piyasanın suistimalleri ile mücadele etmede ve büyük örgütler karşısında rekabetin uygun

ölçülerde olması konusunda birincil rolü vardır. Böyle bir piyasa ekonomisi oluşturmada gerekli olan şeyler yüksek derecede rekabet ve piyasalara serbest giriştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası benimsenen bu sosyal piyasa ekonomisinin amacı Batı Almanya'nın üretim gücünü arttırmaktır. Yatırım özgürlüğü, tüketim özgürlüğü ve rekabet özgürlüğü ilkeleri konusunda hükümet taahhüdü gereklidir. Sosyal sorumluluk bilinci ile verimliliği sağlamak ve arttırmak amaçtır. Bu geçmiş çerçevesinde Alman ekonomik mucizesi 1950'lerde gerçekleşmiştir (Blum, 1994: 40–43).

1950'li yıllardan 1990'lı yılların başına kadar Batı Alman ekonomisi güçlendikçe güçlenmiştir. Almanya'nın GSMH'sı, ticaret fazlası ve tasarruf geliri %50–60 artmıştır. Batı Almanya her zaman AET'nin ekonomik yönden baskın üyesi olmuştur. 1980'li yıllarda ürün çeşitliliği ve kalitenin ön plana çıkması neticesinde Almanya, çeşitlendirilmiş kalite üretimi sistemini tercih etmiş ve bu uygulama çok başarılı olmuştur. Yüksek kalite ve fiyatta ürün satılması ve ücret artışlarının üretilen ürünlere yansıtılabilmesini sağlayan model; 1970 ve 1980'li yıllarda Almanya'nın rekabet gücünü korumasında etkili olmuştur (Lawrence, 1993: 26–27; Gürün, 2001: 141).

Alman ekonomisi her zaman kararlılığını korumuştur. Petrol krizi, işsizlik dönemi, enflasyon patlamasında bile Batı Almanya diğer sanayileşmiş ülkeler kadar kötü dönem geçirmemiştir. Ancak bu dönem 1992 yılında sona ermiştir (Lawrence, 1993: 26–27).

3 Ekim 1990 tarihinde Almanya ulusal birliğini yeniden kazanmıştır. Bu birleşme sürecinde Doğu Alman ekonomisinin merkezi planlı ekonomisini sosyal piyasa ekonomisine dönüştürmek zorunda kalmıştır. Doğu Almanya için sosyal piyasa ekonomisi ve ekonomik gelişim için temel bir çerçeve ve yasal kuruluşlar oluşturmak gerekmiştir. Bu dönüşüm; özel sahiplik, ekonomik faaliyette özgürlük, açık piyasalar, rekabet ve fiyatlar konusunda özgür ayarlamaları da içerir.

Doğu Almanya'da bütün çalışanlar vasıflı olmasına rağmen; kapitalizasyon sürecinde yığın işsizliği oldukça artmıştır. Doğu Almanya'nın çoğu sermaye stoku gereksiz ve faydasız hale gelmiştir. Dünya piyasasında çoğu örgütü rekabet dışı kalmıştır. Doğu Alman yatırımcılar finansal güçlüklerle karşılaşmıştır. Yeni girişimler ve yatırımlar yapmak ise zaman almıştır. Ayrıca çoğu çalışanın vasıflarının gelişen dünyaya uydurulması gerekmiştir. Kapitalizm sürecinde çoğu örgütün problemi esnek olmayan düzenlemelerdir.

Doğu Almanlar ise olabildiğince çabuk asıl Almanya'nın hayat standartlarına ve gelişimine ulaşmak ister. Artan yük ve yatırımların çekiciliğinin azalması ekonomik gelişmeyi yavaşlatmıştır. Ayrıca artan göç nüfusu da arttırmış ve bu büyük bir hayal kırıklığı olmuştur (Blum, 1994: 40–43).

Almanya halihazırda Avrupa'nın en sağlıklı ve geniş ekonomisine sahip ve Avrupa'da en çok nüfusa sahip federaller birliğidir (Bolton, 1997: 241).

4.1.1 Alman Kültürü ve İş Sistemi

Alman kültürü A.B.D.'den daha az ama Japonya'dan daha bireyseldir. Bu kültürel durum sosyal piyasa ekonomisinin gelişiminde önemlidir. Almanya bireysel piyasa çıktılarına dayalıdır ancak bu çıktıların sosyal adaleti zedelemesine izin vermez (Pudelko, 2006: 136).

Alman kültürü *diffuse*/dağınık ve yayılmış bir kültürdür. Bu kültürün özellikleri şöyledir (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 27):

- Daha kapalı toplumsal alan ve daha açık özel alan
- Dolaylı, kapalı ve içedönük
- Genelde sorunlardan kaçma ve başkasını suçlama
- Yeteri kadar mobil değildir
- İş ve özel hayat yakın ilişki içindedir

- Yaklaşımda ısrarcıdır, özellikle başlıkların kullanılmasında (Bay Müler her durumda Bay Mller'dir)

İkinci bölümde belirtildiği üzere Alman yönetim modelinde disiplinli işgücü, takım ruhu, çalışma ilişkilerinde işçi-işveren diyalogunun üst düzeyde yaşanması, yönetime katılmanın temsili katılma şeklinde olması nedeni ile katılımcı, uzman profesyonel ve yenilikçi bir anlayış mevcuttur (Büyükuslu, 1998: 33).

Alman iş/çalışma sistemi Amerikan ve İngiliz sisteminden kurumsal olarak daha koordineledir. Almanya'da çok gcl bir kurumsal yapı bulunur. Roller ve prosedürler iyi tanımlanmış; koordinasyon ve denetim becerilerin standardizasyonu ve sertifikasyonu ile sağlanmıştır (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 24; Tüselmann and McDonald, 2004:5). Alman iş sisteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 597; Edwards, 2004: 520):

- İmalat sektörü ağırlıktadır.
- Geniş yönetim hiyerarşileri mevcuttur; ancak imalat sektöründe aile kontrolü ve paylaşmalı sahiplik egemendir.
- Birbirine bütünleşmiş üretim zincirleri mevcuttur ve farklılaşmış kalite üretimine ağdaş bakılmaktadır.
- Örgüt içi birleşmeler belirgin derecededir.
- Paternalizm ve işgücüne karşı kurallı ve kurumsal plüralizm/çoğulculuk mevcuttur.
- Yenilik ve rekabete yönelik yaklaşımlara odaklanmış hükmi stratejiler mevcuttur.
- Üretim oryantasyonuna sahip bir sistemdir ve bu çerçevede yönetim ve işgücü üretim görevleri çerçevesinde entegre olmuştur.
- Yatırım sermayeleri kredi temellidir ve finansal kurumlarla sanayi arasında entegre olmuş kurumsal ilişkiler mevcuttur. Kurumsal yatırımcılar ve ortaklara daha az odaklanmış, uzun dönem yatırım yaratmayı amaçlayan, gelecekte geri ödemeli bir sistemdir.

- Eğitim ve mesleki eğitim sistemi geliştirilmiş ve ulusal hale getirilmiştir.
- Birleşik yönetim vardır.
- Büyük ulusal bankaların Alman örgütlerde hatırı sayılır bir sermayesi vardır; bu nedenle bankalar Alman örgütlerin gelişmesinde önemli role sahiptir.

İhracat sektöründe faaliyet gösteren büyük örgütler Alman sisteminin yapı taşlarıdır ve belirgin Alman özelliklerinden fayda sağlar (Tüselmann and McDonald, 2004:5).

Almanya'da katılımcı yönetim geleneğinden bahsetmek mümkündür. Bu yapı özgün bir bileşik yönetim yapısı oluşturur ve hükümet, sendika ve işveren örgütleri gibi bileşenlerin rollerini farklılaştırır (Wächter and Muller-Camen, 2002: 76).

Almanya'da örgütsel davranışı etkileyen dört faktör bulunur ve bu dört faktör de ulusal kültüre iyice yerleştirilmiştir. Bu faktörler şunlardır (Dickmann, 2003: 266):

- Devlet
- Endüstri ilişkileri
- Finans sistemi-iş sistemi
- Eğitim ve öğretim

Alman örgütleri geleneksel olarak kolektivist ve uzlaşmacıdır. Sıkı bütünleşmiş ve kuşatılmış kurumsal altyapı ve yüksek derecede düzenlemeler vardır. Bu da örgütlerin davranışını etkiler. Ancak 1990'lı yıllarda yaşanan birleşme, uluslararası rekabet ve Tek Avrupa Pazarı; iyi yapılanmış geleneksel Alman endüstriyel demokrasi modelinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu nedenle sistemi daha ademi merkezileştirici ve esnekliği artırıcı reformlara ihtiyaç duyulmuştur. Halihazırdaki sistem esnek kolektif yaklaşımdır (Bolton, 1997: 248; Tüselmann and McDonald, 2004:5).

Bunlara ek olarak; Alman örgütlerinin yapısı aynı zamanda farklı gruplar arasındaki işbirliği eğilimini yansıtır. Yönetim kurulu ve Danışman Kurulu olmak üzere ikili kurul yapısı vardır. Bu yapı ile sermaye sahiplerinin etkisi sınırlandırılmıştır (Wächter and Stengelhofen, 1995: 90).

4.1.2 Almanya’da İnsan Kaynakları Yönetimi

Geleneksel olarak Almanya’da işgücünün sosyal refahı için ataerkil bir sorumluluk vardır. Aynı zamanda bürokratik ilkeler de örgütlerdeki sosyal ve kişisel sorunlarda önemli rol oynar. Geçmişten günümüze kurallar ve prosedürler eşitlik ve adil tavır ile Alman personel yönetiminin en önemli özellikleri olmuştur. Alman sistemi kuralcı, bürokratik, hükümsel, yasal, reaktif/tepkisel, az otonom ve düzenlidir (Bolton, 1997: 243; Ferner and Varul, 2000: 82).

Alman örgütlerde personel fonksiyonunun gelişmesi savaş sonrasında 1980’li yıllara kadar gerçekleşmiştir. Bu dönemde örgütlerdeki personel uzmanları artmış; *yargıya/juridification* ve profesyonelliği çıkarmaya eğilim olmuştur. Bu durum üniversite müfredatını da etkilemiştir ve 1970’li yıllardan sonra personel yönetimi bir uzmanlık alanı olarak müfredata girmiştir. Personelin fonksiyonel uzmanlık olarak hem örgütlere hem de eğitsel kurumlara yerleşmesi yeniden yapılanma ve ekonomik mucize yaratma sürecinde işgücü kıtlığına atfedilmiştir. Personel uzmanlarının ortaya çıkışı aynı zamanda çeşitli yasal düzenlemelere ve iş konseylerinin yasal haklarına ve genişletilmiş etkilerine bir tepkidir. Bu yasal düzenlemeler belirli görevleri örgüte empoze etmektedir (Wächter and Stengelhofen, 1995: 93). Ancak Almanya’da personel fonksiyonun üzerinde durulmasına karşılık, insan kaynakları yönetimine karşılık gelen bir terim bulunmaz (Gooderham, Nordhaug and Ringdal, 1999: 511–512).

Almanya’da insan kaynakları yönetimi diğer ülkelerde olduğu gibi daha çok mikro-elektronik, rasyonalizasyon ve yeni teknolojilerin kullanımı

ile önem kazanmıştır. Bu oluşumlar operasyonel prosedürlerin yeniden örgütlenmesine ve bireyselliğin artmasına liderlik etmiştir.

Almanya'nın A.B.D.'den daha az ama Japonya'dan daha bireysel olması sosyal piyasa ekonomisinin gelişiminde önemlidir. Bireysel piyasa çıktılarına dayalı bu sistem müdahaleler yolu ile bireysel çıktıların sosyal adaleti zedelemesine izin vermez. Bu nedenle endüstri ilişkileri toplu pazarlık ve *co-determination* hükümü ile tanımlanır. Yönetim işgücünü tek başına ve özgürce yönetemez; iş konseyleri ile birlikte çalışır. Alman insan kaynakları yönetimi yönetsel olmaktan çok yasaldır (Pudelko, 2006: 136).

Almanya'da insan kaynakları yönetimi sisteminin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dickmann, 2003: 267–268):

- Politikalar uzun dönemlidir.
- Politikalar ve uygulamalar gelişimcidir.
- İnsan kaynakları stratejileri işbirlikçi tavrı desteklemektedir.

Almanya'da insan kaynakları yönetimi yönetsel ve amaca yönelik görevlerin tamamlanmasında, işgücü sağlanmasında, kalite ve sayısal gerekliliklerin elde edilmesinde, doğru zamanda doğru yerde olunması konusunda bütün örgütlerde faaliyet gösterir. Başvuru sağlama sürecinin sistematik olması önemlidir. Bu sistematikliği sağlamak için işgücü piyasasında dikkatli çalışmalar yapılır. Esas itibarıyla boş bir yeri doldurmak için iç kaynaklar ya da dış kaynaklar olmak üzere iki yol vardır. Bir pozisyon boş hale geldiğinde iş konseyi örgüt içinden başvuru sağlamayı talep edebilir. Bu durumda örgüt içi transferler gerçekleşir ve yeni iş için çalışanla anlaşma yapılır. Eğer iç kaynaklar uygun değilse ya da iç kaynaklardan başvuru sağlanamıyorsa; o zaman dış kaynaklardan başvuru sağlanır. Bunun için de işgücü ofisleri, gazeteler ile iş ilanları gibi yollar tercih edilir. İşgücünü seçme; performans ve dar tanımlanmış görevler için özellikli bilgiye odaklanmış eğitime ya da uzmanlığa dayanır. İstihdamın idare edilmesi federal istihdam büroları ile gerçekleşir. Bu bürolar pozisyon

boşlukları ile ilgilenir ve mesleki danışmanlık yapar. Ayrıca uzmanlar, vasıflı işgücü ve vasıflı yöneticiler için de özel bürolar vardır (Blum, 1994: 57–58; Pudelko, 2006: 149–150).

Çalışan davranışlarını etkilemek için performansa yönelik yollar kullanılır. Ücret ve maaşlar, iş tasarımı ve gruplar bireyler arasındaki yönetim performansa dayandırılır. Çalışan kendi dış görünüşünü belirlemek konusunda özgürdür. Ayrıca çalışan iş saatleri içinde sigara içmekten ve mola zamanlarında alkollü içecek içmekten alıkonamaz. Son yıllarda düzenli performans değerlemeleri Alman örgütlerinde artan oranda benimsenmeye başlamıştır. Ücret ve maaş politikaları insan kaynakları yönetiminin oldukça önemli bir kısmıdır. Ücret düzeyleri ve ücret adaleti yönünden oldukça karmaşık bir sorun olan ücret için yasal bir altyapı oluşturulmuştur. Bunlar toplu ücret anlaşmaları, işgücü yönetim anlaşmaları ve bireysel istihdam anlaşmalarıdır. Ücret anlaşmaları ücretler konusunda genel provizyonları içerir (sınıflandırmalar, hastalık durumunda ücret garantisi, izinleri). Maaş anlaşmaları ise genelde yıllık olarak yapılır. Bunlar; ücret braketlerini, ücret ölçeklerini, yerel yaşam maliyetleri ve performans ikramiyelerini tanımlar. Ücret anlaşmaları sendikalar ve ticaret birlikleri arasında olabileceği gibi; örgütler ve sendikalar arasında da olabilir. İş oranlama iş içeriği ve iş gereklerini değerlendirir ve bunları standart performans ile ilişkilendirir. Bunlar için analitik ya da analitik olmayan metotlar kullanılır. Farklı çalışan gerekleri için farklı ücret skalaları belirlenir. Üst yöneticiler ve ortalama çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları belirtilmiştir. Ayrıca örgütler hedeflerini gerçekleştirenlere ücretler dışında kar paylaşımı, ikramiyeler, seyahat ödemeleri, tatil ödemeleri, lojman gibi farklı ek ödemeler paketi de sunarlar. Avrupa’da performansa dayalı ücretin en az kullanıldığı ülke Almanya’dır. Performansa dayalı ücret genelde uzmanlar ve yöneticiler için kullanılır. Ödüllendirme sürecinde ise daha çok kar paylaşım cetvelleri kullanılır (Blum, 1994: 58–59; Bolton, 1997: 246–247; Büyükuslu, 1998: 126–127; Pudelko, 2006: 153).

İnsan kaynakları gelişimi de Almanya'da oldukça önemli bir unsurdur ve mesleki eğitime büyük katkısı vardır. Teknik bilgi ve becerinin önemli olması nedeniyle eğitim, devletin sponsor olduğu mesleki eğitim programları ile gerçekleştirilir (Ferner and Varul, 2000: 83). İlk meslek eğitimi için çalışanlar ve çıraklar ikili eğitim sistemini geçmek zorundadırlar. Daha sonra da beceri ve vasıflarını arttırmak için eğitim alırlar. Almanya'nın bu ikili mesleki eğitim ve eğitim sistemi, uzun dönem Alman yatırım perspektifi ile birleşince çok güçlü bir içsel işgücü piyasası yaratılır. Bu nedenle çalışan seçiminde öncelikle içsel piyasalara bakılır (Blum, 1994: 60; Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 107).

İşten çıkarmalar konusunda da uyulması gereken bazı noktalar vardır. İşverenler adil olmayan işten çıkarma yapamazlar. Normal şartlar altında işinden çıkarılan çalışana bildiri haftanın sonunda yapılır. 35 yaş üstü çalışan, eğer yirmi seneden fazla örgütte hizmet vermişse, işten çıkarma süreci üç aya yükselir. Eğer örgüt iki kişiden fazla çalışan çalıştırıyor ise, çalışan 30 yaş üstü ve çalışanın 12 yıldan fazla hizmeti varsa; o zaman işveren işten çıkarmadan önce çalışana altı hafta vermelidir. Bu süre istenirse altı aya çıkarılabilir. Eğer işten çıkarma sosyal olarak adil olmayan bir sebebe dayandırılıyor ise geçersizdir. Hamilelik zamanında, kişinin herhangi bir engeli nedeniyle ya da askerlik gibi sebeplerden dolayı işten çıkarma yasaklanmıştır. Bu süreçler boyunca istihdam güvence altına alınmıştır (Blum, 1994: 60).

Almanya'da örgütler kariyer yönetiminde belirli bir iş ve yeteneğe odaklanan başarı planlamasını yaygın olarak kullanır. İş rotasyonları nadir olarak kullanılır. Son zamanlarda ise esnek çalışma artmıştır (Mayrhofer, Meyer and Others, 2004: 477).

Almanya'da iş konseyleri ve *co-determination*/hüküm sistemi insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. *Co-determination*/hüküm işverenlerin işgücünü en iyi hale getirmesine ve ona yatırım yapmasına olanak tanır. Sistem çalışanı ilgilendiren kararlarda ve örgüt politikaları

oluşturmada çalışan katılımı sağlamaktadır ve işverenler tarafından kabul görmüştür. Bu sistem 1976 yılında çıkarılan *Co-determination*/Hüküm Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu sistem ile katılım kurumsallaştırılmış ve Alman normlarına, değerlerine, düzenlemelerine iyice yerleştirilmiştir. Bu yasaların sonucu olarak da işverenler iş konseyleri ile pozitif ilişkiler kurmakla yükümlü olmuştur. Çalışan katılımı; iş konseyleri, denetim kurulu ve yönetim kurulu şeklinde olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. İş konseyleri işyeri düzeyinde çalışanı temsil eden bir yapılandırma. Konseylerin büyüklüğü örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişir. İş konseyleri güçlüdür ve çalışan tarafından seçilir. Danışmanlık ve birlikte belirleme hakları vardır. İşin örgütlenmesi, çalışanın işe alınması, çalışma çevresi ve koşulları, sağlık ve güvenlik gibi konularda bilgi edinme hakkı; personel planlaması, mesleki eğitimi göz önünde tutmak ve diğer eğitim ve gelişim konularında ise işverene önerilerde bulunma hakları bulunur. Bir çalışan işten çıkarılmadan önce iş konseylerine danışılmalıdır. Ayrıca iş konseyleri ücretlerin nasıl ödeneceği, çalışma saatlerinin başlangıç ve bitiş zamanı, fazla çalışma, izin gibi örgüt politikalarının belirlenmesinde söz sahibidir. Bu konseylerin personel politikası ile ilgili istedikleri her zaman yazılı bilgi talep etme hakları vardır ve çalışma saatlerindeki değişimleri, eğitim anlaşmalarını, çalışanın işe alınmasını ve disiplin prosedürlerini veto etme hakkı vardır. İş için düşünülen kişilerin yazılı olarak iş konseyine verilmesi gerekir. Ücretler ile ilgili ortak kararların uygulanması, iş değerlemesi, performans değerlemesi iş konseyleri uygulamalarının en önemlileridir. Çalışanlar ve işverenler arasındaki çatışmalar yasal iş konseyleri tarafından çözülür. Bu sistemde işverenler ve iş konseyleri bağlılık ve sadakat içinde çalışır. Böylece örgütlerde güvene dayalı bir işbirliği yaratılır (Wächter and Stengelhofen, 1995: 93–95; Bolton, 1997: 244–245; Gooderham, Nordhaug and Ringdal, 1999: 511–512; Ferner and Varul, 2000: 82; Yavaş, 2000: 91; Wächter and Muller-Camen, 2002: 80–83; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 567).

Almanya'da toplu pazarlıklar aşağıda belirtildiği gibi üç şekilde gerçekleşir (Gumbrell-McCormick and Hyman, 2006: 479);

- Sayı bakımından üstün olan çoklu işveren anlaşması: ilgili işveren örgütüne bağlı işvereni bağlar.
- Birleşmemiş örgütler ile sendika anlaşması
- İşveren ve iş konseyi arasında anlaşma

Almanya'da insan kaynakları sorunları iş konseyleri ya da yöneticiler vasıtasıyla üst düzey toplantılarına getirilir ve bu platformda tartışılır (Communal and Brewster, 2004: 183–184).

Alman insan kaynakları yönetimi ve istihdam politikalarındaki örgütsel otonomi üç ana kuralla sınırlandırılmıştır. Bu kurallar şu şekildedir (Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 603–604):

- *Co-determination*/hüküm güçlü örgüt düzeyinde kurumlar ile olmalıdır. Büyük Alman örgütlerinde genelde iş konseyleri vardır. Bu yapının birlikte belirleme ve danışma hakkı vardır. Genelde örgütsel değişikliklerin işgücünü etkilediği zamanlarda çalışan temsilcileri ve yöneticiler ile.
- Ücret saptanmasında sektörel toplu pazarlık vardır. Sektörel pazarlık Alman çalışanların %80'ini kapsar ve çalışma koşulları ve ücret standardizasyonunda yüksek derecede uyum yaratır.
- Eğitim ve insan kaynakları planlama politikaları güçlü ilk mesleki eğitim kurumlarından etkilenir. Bunlar devlet, işveren ve sendikadan oluşan üçlü sistem ile idare edilir. Örgütlerin talep ettiği işgücü arzını sağlayan ulusal ve sektörel eğitim politikaları idare edilir.

Alman örgütlerindeki insan kaynakları fonksiyonu reaktif/tepkisel, yasalara dayalı, mesleki otomasyona sahip ve eğitime yüksek önem vermesi ile tanımlanabilir. Ancak bütün bunların yanı sıra yönetim eğitimi yetersizdir; çünkü eğitimler yönetsel olmaktan çok tekniktir (Lawrence, 1993: 35–36; Ferner and Varul, 2000: 82).

İnsan kaynakları yöneticileri iş konseylerine hizmet etme, düzenlemeleri yerine getirme, görüşmeleri ayarlama, bilgi akışı sağlama ve çıkan sorunlarla ilgilenme gibi konularla ilgilendiği için, esas uygulamalara daha az vakit ayırır. İnsan kaynakları fonksiyonu politika yapıcı fonksiyona değil; destekleyici ve danışmacı pozisyona sahiptir. Bu nedenle stratejik fonksiyonu yoktur (Ferner and Varul, 2000: 82–83).

Almanya’da örgüte bağlılık düşük, sendikalara bağlılık ise yüksektir. Alman sisteminde endüstri ilişkileri yasal temelde siyasal sistemle bütünleştirilmiştir (Erdut, 2002: 58–59).

Kısaca Alman insan kaynakları yönetimi sisteminin özellikleri; mesleki eğitim sistemi, istihdam güvenliği, örgüte özgü becerilere yatırım, kolektif çalışan katılımı ve *co-determination*/hüküm, sanayi düzeyinde merkezi toplu pazarlık, güçlü ve yüksek vasıflı içsel işgücü piyasası, ulusal uzun dönemli kariyer, *specialist*/uzman bilgiye değer ve denk beceri düzey maaşlarının denk olmasıdır. Bu yönleriyle Alman sistemi soft/ılımlı modeldir. Alman istihdam sistemi plüralist/çoğulcu insan kaynakları yönetimi yaklaşımını benimsemiştir; yani sistem, örgütleri insan kaynakları yönetimi politika ve tekniklerini önlememesi için cesaretlendirir (Dickmann, 2003: 270; Schmitt and Sadowski, 2003: 412; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 604).

Son on yıldır ise Alman örgütlerinin yeniden yapılanmaya gitmesi ile insan kaynakları yönetiminin felsefesi ve rolü daha proaktif/inisiyatif ele alan hale gelmiştir ve insan kaynakları yönetimi kalite yönetimi, benchmarking/kıyaslama gibi yeni görevler edinmiştir (Wächter and Muller-Camen, 2002: 80).

4.2 Fransa

Sanayisi aile orijinli KOBİ'lere dayanan Fransa, yerel üretimde dünyanın dördüncü büyük ülkesidir. Fransa'nın nüfusu 2006 yılı istatistiklerine göre 63.195.000'dir ve bu nüfusun 24.921.000'i ekonomik olarak aktiftir; yani istihdama katılır (www.insee.fr). Fransa'nın nüfusu giderek artmaktadır ve bunun iki ana nedeni vardır. Bu nedenler doğumların ölümlerden fazla olması ve göçmen nüfusunun yüksek doğum oranıdır. Tüm bunların yanında Fransa, işsizlik oranı ve dış ticaret açığı ile ilgili iki blackspot/ kara nokta yaşamıştır.

1958'li yıllardan beri muhafazakarların yönettiği Fransa'da 1981 yılında sosyalist eğilimli hükümet iktidara geçmiştir. Bu sosyalist hükümet Fransa'yı modernize etmiştir. Hükümet Fransızların ekonomik mantığı, istihdam ve örgütlerin ekonomik sağlığı arasındaki bağlantıyı anlamasını sağlamıştır. Yavaşça davranışlar değişmeye başlamıştır (Poirson, 1993: 48–50). 5. Ekonomik Planın başından ama özellikle 6. Ekonomik Plan süresince Fransız modernleşme süreci başlamıştır. Bu süreçte hükümet bazı değişiklikler yapmıştır; devletin hem özel hem kamu sektöründeki uluslararası düzeydeki gruplaşmalara ve geniş sanayi alanlarına müdahale etmesi sonucu bu değişiklikler yapılmıştır. Ancak yine de Fransız kitlelerinin sayısı yabancı rakiplerinden azdır ve aile işleri imalat sektöründe (Michelin) ve kitle üretiminde belirgin role sahiptir. Son yıllar ekonominin modernleşmesi şeklinde özetlenebilir. Bu modernleşme sürecinde yapılan planların üç kilit noktası bulunur (Trouvé: 1994: 65–67):

- Finansın merkezden yönetilmesi: örgütlere özel oranlarda borç verilmesi
- Yüksek risk taşıyan iş sektörlerine müdahale etme
- Ekonominin en yüksek derecesinin yönetilmesinde devlet kontrolünü sağlamak

Günümüzde Fransa dünyanın en fazla ihracat yapan 4. ülkesidir. Dünya genelinde ise 3. büyük yatırımcıdır. Ancak bunlara rağmen ticari dengesini sağlarken çok zorluk çekmiştir. Tarım, bankacılık, sigorta ve turizm Fransız rekabetinde önemli rol oynar. Kilit sektörler ise; *agribusiness* (tarımla ilgili üretim, çiftçilik, tohum arzı, çiftlik makineleri, satış ve dağıtım işlerini içeren bir kavram), uçak ve savunma sektörüdür. Otomotiv, kimya ve iletişim sektörleri de kilit sektörlerdendir.

Fransa dünyada yaşanan değişimlere ayak uydurmak adına üç olaya öncelik vermiştir (Trouvé, 1994: 76):

- Eğitim sisteminde reform
- İşsizlik ve yeni işsizlik türleri için yeni destek programlarının geliştirilmesi
- Çalışan-işveren ilişkilerinin ve endüstri ilişkileri yapılarının güçlendirilmesi

1980'li yıllardan itibaren artan özelleştirmeler ile bugünkü iklim daha liberal hale gelmiştir.

4.2.1 Fransız Kültürü ve İş Sistemi

Fransız kültürü Alman ve İngiliz kültüründen daha ılımlıdır. Yani yaşamdan zevk alma/şenlik, yaşam kalitesi, işbirliği ve istihdam güvenliğine önem verir. Normatif kültürler ise rekabet, performans, bireysel başarı ve paraya değer verir. Fransız kültürü başarı ve rekabetten çok yaşam kalitesine önem verir. Ayrıca Fransızlar tutarlılık ve sinerjiye pek açık değildir. Bunun nedeni liderlere bağlılık, uygun değerlerin uygulanması ve operasyonel hareket planlarının uygulanması olabilir. Ayrıca Fransızlar kendileri için yargılamayı ve anlamayı tercih eder. Kendilerini değişime bağlamadan önce prensiplere bağlı kalmayı tercih eder. Eğer ulaşılmaması istenen amaçları benimsemişlerse, bağlanmaya hazırlardır. Sosyal sorumluluk bilinçleri vardır (Poirson, 1993: 72–76; Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 16; Raghuram, London and Larsen, 2001: 742).

Fransız kültürünün yönetim felsefesine etkisi küçümsenemeyecek kadar fazladır. Fransız kültürünün ve yönetim sisteminin en belirgin özellikleri şunlardır (Brunstein, 1995: 61):

- Kişileri yönetebilmek ve anlayabilmek için bilgiyi ayırmak
- Vasıfsal ölçüleri hesaba katabilmek için sınıflandırma ve derecelendirme kullanmak
- Açık entegrasyonu garanti altına almak için hiyerarşik mesafe sağlamak

Fransa'da iş hayatında Katolik inançlar ve aile tipleri de etkili olur (Trouvé, 1994: 63–64). İş sisteminde geleneksel olarak devlet sahip ve söz sahibidir. Ancak yaşanan özelleştirmeler ile devletin bu rolü azaltılmıştır. Yöneticiler genelde kurumsal yatırımcıların taleplerinde etkilenir. Ayrıca son zamanlarda kazançlar ve örgüt birleşmeleri de artmıştır (Edwards, 2004: 523) .

Fransız yönetim sisteminde düzeyler arası farklılık vardır ve rijittir. Büyük Fransız yönetimlerinde diğerlerini dinleme ve doğrudan iletişim yoktur. Bunun nedeni hiyerarşi ve statülerdir. Otorite ve hiyerarşi kendini göstermektedir ve güç aralığı fazladır. Güç aralığı fazla olan ülkelerde dik hiyerarşi, otokratik, doğrudan ya da paternalistik yönetim vardır. Kıdemli çalışan için özel ayrıcalıklar ve statüler bulunur. Örgütün işlemesi yazılı kurallara bağlıdır; hiyerarşik ilişkiler kurallara bağlanmıştır. Hiyerarşik düzeyler arasındaki iletişim resmidir. Fransa'da Fayol yönetim ilkeleri (planlama, örgütleme, koordine etme, denetleme ve yönetme) geçerlidir ve insan ilişkileri ikinci plandadır (Poirson, 1993: 59–62; Leeds, Kirkbride and Durcan, 1994: 15; Raghuram, London and Larsen, 2001: 741).

Fransa'da belirsizlikten kaçınma önemli bir özelliktir. Bu özellik güçlü bürokrasiye neden olurken kişilerin risk almasını önler (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 22). Fransız örgütlerindeki bu bürokratik eğilimler de

yönetim sistemini etkiler. Bürokratik yaklaşıma göre yönetimin özellikleri şu şekildedir (Trouvé, 1994: 85–88):

- Çalışanların ve profesyonel grupların izolasyonu; çok sayıda kişisel olmayan kural ve bu kuralların bireysel ve kolektif korumadaki rolü
- Yöneticiler tarafından belirlenen amaçların etkinliğinin az olması ve kontrolün az olması
- Oldukça fazla merkeziyetçilik ve anlık problemlerin çözümünde çalışanların etkisiz olması
- Değişime karşı isteksiz tavırlar ve dönüşüm sürecinin münferit krizlere dayandırılması
- Gücün değişmez varlığı

Tüm bu özellikler Fransız yönetim düşüncesi ve metotlarını açıklarken neden hala Taylor'ın bilimsel yönetiminin Fransa'da baskın olduğunu da açıklar.

Fransız örgütler hiyerarşik ve Tayloristiktir. Örgütlerde üste konsantre olmuş güce dayanan denetim disiplini vardır. Güçlü yönetsel otonominin nedeni; çalışan ve işveren arasındaki güven eksikliğidir. Yöneticiler bilgiyi gücü sürdürmenin ön koşulu olarak düşündüğü için çalışanlarla bilgi paylaşımı konusunda isteksizdir (Gooderham, Nordhaug and Ringdal, 1999: 512–513; Erdut, 2002: 69).

Fransa kural ve düzenlemelerin yoğun olduğu bir ülkedir. Fransızlar mantık ve kurallar çerçevesinde işleri ya da kişileri idare etmek ve örgütlemek ister. Mekanizma şu şekilde işler (Poirson, 1993: 63–65):

- Kural dışı olan her şey not edilir.
- Hiyerarşik ya da idari otorite kuralları belirler ve karara bağlar.
- Kurallar bireyselliğe karşıdır.

Fransa'da birkaç yönetim tipi mevcuttur. Bu yönetim tarzları çalışan sayısına göre bölünür. Çok küçük ölçekli örgütlerde yönetim artizandır, kendine güvene dayalıdır ve ekonomik etkileri sınırlıdır. Küçük ve orta

ölçekli örgütlerde ise yönetim korumacı ve paternalistiktir. Mühendis yönetim tarzında ise “Bırakınız yapsınlar” felsefesi ile verim artışı sağlanmaya çalışılır. Büyük ölçekteki örgütlerde ise yönetim teknik ve profesyoneldir (Trouvé, 1994: 83–84).

4.2.2 Fransa’da İnsan Kaynakları Yönetimi

Fransız insan kaynakları yönetimi sisteminin stratejik, ilişkisel ve teknik olmak üzere üç boyutu bulunur (Brunstein, 1995: 70).

Teknik boyutu: Data/veri süreci ile ilgilidir. İdari, yasal ve finansal yönlerdir. Bu seviyede insan kaynakları yöneticisi diğer yöneticilerle uzman görüşünü paylaşır. İş tekliflerinde, ücretlerde, iş tanımlarında, çalışanın değerlendirilmesinde, insan kaynakları planlamasında, kariyer yönetiminde, disiplin konularında, eğitim sorunlarında ve zaman yönetimi konularında insan kaynakları teknik destek sağlar. Bütün bu yeterlikler de veri sürecine bağlıdır ve bu da son zamanlarda sıklıkla kullanılır. Personel planlamasında ise Fransız yazılım sistemi kullanılır ve bu sistem yatay organize edilen altı alanı kapsar. Bu alanlar kariyer, pozisyonlar, ücretler, eğitim, zaman, işgücü ve istihdamdır.

İlişkisel boyut: Çalışan eğitimi ile ilgilidir. Bu seviyede insan kaynakları yöneticisi kolaylaştırıcıdır. Bir görevi “*cadre*”lerin/kıdemli ya da orta düzey yönetici kadrolarının astlarına karşı görevlerini sorgulamalarını sağlamaktır. Yöneticinin gücünü kullanma hakkı astlara da verilmeli ve böylece astların örgüt risklerini ve fırsatlarını görmesi sağlanmalıdır.

Değişen dünya ile birlikte örgütler eski sistemlerinde (bürokratik) oluşan zaman, para ve motivasyon kaybının önemini anlamışlardır. Böylece yeterlik ve eğitim için birleşik stratejik amaçlar oluşturmak için girişimlerde bulunmuşlardır. Çoğu Fransız örgütü becerili ve vasıflı çalışan kıtlığı ile uğraşır. Bu sebeple çalışan eğitimi ulusal bir öncelik haline gelmiştir. Örgütlerde eğitim mühendisliği adıyla yeni bir kavram gelişir. Bu yeni kavram geleneksel eğitim metotlarının büyük sanayisel projelerde kullanılan

tekniklerle entegrasyonu ve büyük teknik yenilik programları için gerekli yeterliklerin elde edilmesi anlamına gelir.

Stratejik boyut: Sosyal pazarlık uygulamaları ile açıklanır. Burada insan kaynakları yöneticisinin rolü finansal oryantasyonlar, ticari seçenekler, sanayi gelişimi planları ve insan kaynakları planları arasında entegrasyonu sağlamaktır. Amaç rekabet üstünlüğü sağlayacak en iyi seçeneği bulmaktır. Eskiden Fransız örgütlerinde insan kaynakları stratejisi yardımcı strateji olarak görülmekteydi. Görevi diğer örgüt birimleri tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlamaktı. Şimdi ise görevi dönüşüm içine girmiştir ve örgüt stratejisi ile bir görülür (Brunstein, 1995: 70–74).

Fransız örgütlerde dört kategori maaşlı çalışan mevcuttur. Bunlar kıdemli yöneticiler, orta kademe yöneticisi, çalışanlar ve teknisyenler, işçilerdir. Bu kategoriler arasındaki farklılıklar örgüt içindeki rollerle alakalıdır. Bu roller de Fransız kültüründeki sosyal statü farklılıklarına dayanır. Burada statü ait olunan kategoriden sağlanan sosyal avantajların tümü olarak tanımlanabilir. Endüstriyel örgütlerde farklı düzeyler arasındaki farklılıklar daha belirgindir. Örneğin maaş ve kalifikasyon ölçekleri oldukça farklıdır. Büyük Fransız örgütlerinde “*cadre*” (kıdemli ya da orta düzey yönetici kadrosu) pozisyonunda olan bir çalışan çok özel avantajlara (karlı emeklilik planları, daha çok ücretli izin, karşılanan seyahat ve yemek masrafları gibi) sahiptir (Poirson, 1993: 53–54).

Fransa’da geleneksel olarak işgücü piyasasında kıdem temel unsur olarak düşünülür. Ancak yaşanan bazı değişimler bunu değiştirir. Bu değişimler şu şekildedir (Méhaut, 2005: 309);

- İlköğretim ve mesleki eğitimin yaygınlaşması ve bunun sonucu olarak işgücü piyasasına daha yüksek seviyeden giriş
- Yeterliye dayalı yönetim gelişmesi ve bunun sonucunda içsel işgücü piyasasına hükmeden kuralların zayıflaması
- Müşterek yapıların değişmesi (yeniden yapılanma ve küreselleşme) ve daha bireysel işgücü yönetimine teşvik

Dünyada insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucu Fransa, çalışan eğitimi ve vasıflarının iyileştirilmesi gerektiği bilincine varmıştır ve kaynak temelli bakış açısı geliştirerek örgütlerde insan kaynağı gelişimi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Özellikle büyük örgütlerde insan kaynakları yönetimi pozisyonunu kanıtlamıştır. KOBİ'lerde ise durum daha farklıdır. KOBİ'ler Fransız ekonomisinin en önemli aktörleridir ve işgücünün %53'ünü istihdam ederler. Çoğu KOBİ'de insan kaynağı fonksiyonu yönetici tarafından gerçekleştirilir.

Fransa'da insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşıldıkça yüksek eğitim ve yönetim dersleri daha önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimini uzmanlaştırmak ve yüksek bilgi sağlamak adına öğrencilerin özel mezun okuluna/“*grandes écoles*”e gitmesi gerekir; çünkü bu okulda İKY eğitimi ile ilgili bir departman bulunur. Bu okullar işletme ve yönetim konularında özel dereceler veren “İşletme Okulları”, bilim ve mühendislik alanında özel dereceler veren “Mühendislik Okulları”, iletişim ve gazetecilik alanında özel dereceler veren özel eğitim kuruluşlarıdır. Fransa'daki insan kaynakları yöneticilerin diğer ülkelerden daha ağır bir görevi olduğu açıktır. Bu görevler genç çalışanların sosyalizasyonu ve eğitimi hızlandıracak yollar bulmak, grup çalışması için koşullar geliştirmek, “*cadre*”lerin (kıdemli ya da orta düzey yönetici kadrosu) sosyal bilincini güçlendirmek ve hiyerarşik bariyerleri azaltmak ya da yumuşatmaktır (Brunstein, 1995: 65–68).

Fransa'da seçme sürecinde en yaygın kullanılan yol grafoloji ve el yazısı ile karakter analizidir. Seçme süreçleri risk almayacak şekilde tasarlanır ve klinik değerlendirme ilkesi üzerinden işler. Bu süreçte kariyer başarı tahmini ya da performans gibi özellikler değil, özel mezun okulu/“*grandes écoles*” başarısı dikkate alınır (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 87).

Tüm dünyada yaşanan modernleşme sürecinde sosyal değişimler de gerçekleşmiştir. İş modellerinde ve işgücü piyasasında bu değişimleri

görmek mümkündür. İlk olarak işgücünün vasfı önemli hale gelmiştir ve vasıflı işgücü sayısı artarken vasıfsız işgücü sayısı düşmeye başlamıştır. Ayrıca yüksek rekabet esnekliği sağlamak adına istihdam anlaşmaları değişmiştir. Geçici, yarı zamanlı işler ortaya çıkmıştır. İşgücü piyasasında kadın işgücü sayısı artmaya başlamıştır. Bu değişimlere ayak uydurmak adına işsizlik oranları artmıştır. İşsizlik gruplarında ise 15–24 arası gençlerin çoğunun işsiz olması ilginçtir. İşsiz yöneticilerin sayısında da belirgin bir artış söz konusudur. Genç işsizliği azaltmak için Fransız eğitim sistemi ile iş dünyasının uyumlu hale getirilmesi gerekir; yani eğitim reformları gereklidir (Trouvé, 1994: 74–75).

Fransız eğitim sistemi elit, ayırıcı, kendine münhasırdır ve farklı eğitim kanalları arasındaki ayırmacılığı artırır. Sistem teorik bilgi edinimini teşvik eder. AB ülkeleri içinde yüksek okula giden öğrencilerin sayısının en yüksek olduğu ülke Fransa'dır. Başka bir ilgili belirtir de CAP (Certificat D'Aptitude Professionnelle/Meslek Yetenek Sertifikası)lerdir. Bunlar mavi yakalılara vasıf kazandırma konusunda ilk adımdır ve bunlardan gittikçe vazgeçilmiştir. Başka bir eğitim şekli olan CAF (Caisse D'Allocations Familiales/Ev Yardım Bürosu)ler de sayılarını stabilize etmişlerdir. Profesyonel eğitim alan öğrencilerin sayısı diğer Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça düşük sayıdadır. Fransız eğitim sistemi diğer Avrupa ülkelerine göre zayıftır. Bu zayıflığın iki ana nedeni mevcuttur. Fransa, piyasa gereksinimlerini karşılayacak özel kurslar oluşturma konusunda yetersiz kalmıştır. Ayrıca CAP/Meslek Yetenek Sertifikası kurslarına katılanlar ile vasıf kazananlar arasında oldukça yüksek oranda bir farklılık vardır. Yüksek düzeyde teknik eğitim verilmesine rağmen bu yüksek vasfa sahip öğrencilerin vasıfları sanayinin gereksinimlerini karşılamaz. İş dünyası da uygun vasıflı çalışan yetersizliğinden şikayet etmektedir. Ayrıca eğitim sisteminde el becerilerine az değer verilir ve böylece gençlerin bakış açısı daraltılır. Öğrenme sürecinde kişiler tıka basa bilgiyle doldurulur ve kişisel girişkenlik engellenir. Bireysel rekabete önem veren sistemde grup çalışması nadir olarak yapılır. Sistem kantitatif/sayısal özelliklere daha çok

önem verdiği için özellikle matematik üzerinde durur. Son zamanlarda ise sistemin bazı yönleri yeniden gözden geçirilir. İlk olarak çalışanların eğitimi konusunda gelişmeler olmuştur. Bu uzun zamandır Fransa'da unutulmuş bir konudur. Bu gelişme eğitimin ilerlemesi hizmet içi eğitimler ve çıraklık eğitimi sisteminin yapılandırılması ile gerçekleşmiştir. Ayrıca örgütler de eğitim konusunda sorumluluk almaya başlamışlardır. Örgüt içi eğitim vererek, gelişim programları hazırlayarak ve kariyer planları yaparak örgütler de bu sorumluluğa ortak olur. Fransız örgütler eğitim için 4,5 milyar dolar harcar ki; bu miktar Avrupa ülkeleri açısından bakıldığında az kalır. Fransız eğitim sistemi daha az merkezi bir yapıya kavuşurken önceki sistemden daha açık hale gelir ve gittikçe farklılaşır (Trouvé, 1994: 76–77; Brunstein, 1995: 62–63).

Fransız yüksek eğitim sisteminde ikili sistem mevcuttur. Devlet üniversiteleri geleceğin doktorlarını, ekonomistlerini, bilim adamlarını, eczacılarını, avukatlarını yetiştirir. Bunun yanında mühendislerin büyük çoğunluğu ve örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu özel mezun okullarında/“*grandes écoles*” lerde 5 yıl daha eğitim görür. Yüksek eğitim öğrencileri arasındaki seçkinler özel mezun okullarına/“*grandes écoles*” girmek üzere seçilir ve bu kişilere yarı garantili mesleki kariyer sağlanır. Geride kalan kişilerin de üniversitelere giriş hakkı vardır; fakat bu üniversiteler daha az prestijlidir ve daha az kariyer imkanı vardır. “*Cadre*” (kıdemli ya da orta düzey yönetici kadrosu) kavramı Fransız toplumunun tipik bir yönüdür. Bu kişiler prestijli ve ayrıcalıklı çalışanlardır. Bu kişiler genelde özel mezun okullarından/“*grandes écoles*” seçilir. Günümüzde diploma hala örgütlere giriş için arzu edilen bir belgedir ve diploma mesleki kariyer yolunda ayrıcalık sağlar (Poirson, 1993: 56–57; Brunstein, 1995: 62–64).

Fransa'da işleri korumak için halihazırdaki iş yapıları değişmeye başlamıştır. 1980'lerin ortasına kadar Fransızlar modernleşme ve durgunlukla başa çıkmanın teknik yeniliklerle sağlanacağını düşünmekteydi.

Ancak anlaşıldı ki; değişime ayak uydurmak ve yeni teknolojileri örgüte adapte etmek için insan sermayesine yatırım yapılması gerekmektedir. Bütün bunların sonucu olarak 1980'ler sanayide belirgin yeniden yapılanmaların, yığın gereksizliklerin ve erken emeklilik programlarının, sosyal planlamaların işgücü sağlamak adına yeniden düzenlendiği dönemdir. Dünyada yaşanan değişimlerin bir sonucu da Fransa; işgücü esnekliğinin artırılması yönünde girişimlere yoğunlaşmıştır. Ancak eğitim yoluyla fonksiyonel esnekliğin değil, sayısal esnekliğin artırılması tercih edilmiştir. İstihdam yapıları piyasaya uyum için yeniden düzenlenmiştir ve işin doğası değişmiştir. İşin içeriği yeniden belirlenmiş ve belirli iş grupları için otonomi sağlanmıştır. Böylece fonksiyonel esnekliğe ulaşmak amaçlanmıştır. Bütün bu yaşanan değişimler sonucu iş yapılarındaki değişim esnek çalışmayı arttırmıştır. Bu da Fransa'da belirli istihdam anlaşmaları tipindeki artışı açıklamaya yeter. Bunlar sabit zamanlı anlaşmalar, zorunlu yarı zamanlı çalışma ve geçici iştir. Amaç esnekliği arttırmaktır. Düzenlemelere göre; iş daha teşvik edici ve daha çeşitli olmalıdır. Çalışanların yönetimi ve eğitimi proaktif olmalı/inisiyatifli eline almalı ve daha az vasıflı sektörleri desteklemek için çaba gösterilmelidir (Trouvé, 1994: 77–79; Erdut, 2002: 71; Mayrhofer, Meyer and Others, 2004: 477).

Fransa'da çalışanların mesleki eğitimleri ile ilgili yasalar mevcuttur. Bu yasalara göre on kişiden fazla kişi çalıştıran işyerleri ücret fişlerinin %1,5'ini çalışanın mesleki eğitiminin devamı için harcamalıdır. Kısaca maliyeti işveren ve çalışan paylaşır. Bunun yanında örgütlerde örgüt eğitim planları mevcuttur. Örgütler her yıl çalışanlar için bir seri eğitim ölçeğini bir araya getirir. Örgütlerde işgücü temsilcisi olarak seçilen iş konseyleri de bu planlara danışmanlık yapar. Ancak yine de işverenler bu konseylerin görüşünü pek dikkate almaz. Çalışana yapılan eğitim harcamaları yasal limitin altında kalırsa; işveren aradaki farkı devlete ödemekle yükümlüdür. Bu örgüt planlarının yanında çalışana bir de bireysel eğitim izni verilir. Buna göre çalışan istediği eğitim programını seçer ve bu izin örgütün özel bileşik

fonundan karşılanır. Ancak maliyetinin yüksek olması nedeniyle çok az çalışan bu programı tercih eder. Yeni yasalara göre; çalışanın mesleki eğitim harcamaları hem çalışanın hem işverenin katkıda bulunmakta zorunlu olduğu fonlardan karşılanır (Méhaut, 2005: 304–305).

Fransız örgütler çalışanlarını motive etmekte oldukça başarılıdır. Bazı ödüllendirme uygulamaları performansa dayalı ücret, kar paylaşım tarifeleri, artı değer sistemleri, iç iletişim, eğitim gibi motivasyon araçlarını kullanarak başarılı olur. Avrupa ülkeleri arasında performansa dayalı ücretin en yaygın kullanıldığı ülke Fransa'dır (Poirson, 1993: 70; Büyükuslu, 1998: 126).

Fransız kültüründe gerçek ödüllerin çalışan performansı ve örgüt performansı üzerinde önemli etkisi bulunur. Bu gerçek ödüllere iş zenginleştirme, grup çalışması, beceri gelişimi ve çalışan katılımı gibi uygulamalar da eklenerek örgüt performansı desteklenmelidir. Fransa'da gerçek ödüllerin de ödemeler değil, yetki verme olduğu görülür. Bunun yanında iletişim ve eğitim olanakları da çalışan performansını dolayısıyla örgüt performansını etkiler (Guerrero and Barrand- Didier, 2004: 1420–1421).

Şu anda sistem sınırlı ve danışmanlık gücü olan; çalışanları temsil eden bünyelere sahiptir. Bunlar karmaşık ve yapıları karışmış bünyelerdir. En bilineni “*Delegue du Personel*”/Personel Delegeleridir. Bu kuruluş 1946 yılında kurulmuştur ve amacı bireyleri ya da grupları temsil etmek ve desteklemektir. Bu kuruluş işverenler ile yapılan aylık görüşmelerde çalışanı temsil eder. Sosyal güvenlik, sağlık, güvenlik, kolektif kararlar ve ücretler konusunda söz sahibidir. Ayrıca çalışanların mahkemesi ücretleri, disiplini içeren istihdam anlaşmaları ile ilgili bireysel anlaşmazlıkları çözmek için hizmet verir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra “*Works Inspectorate*” yani İş Komiteleri oluşturulmuştur. Bu komitelerin elliden fazla kişinin çalıştığı işyerlerinde bulunması gerekir. Pazarlık gücü az olan bu komitelerin *co-determination*/hüküm hakları da bulunmaz. Örgütleri, yasaların belirlediği

çalışma koşullarının yerine getirilip getirilmediği konusunda denetlemek, sosyal ve ekonomik konularda bilgi paylaşmak ve danışmanlık yapmak komitenin görevleri arasındadır. 1970'li yılların sonunda ise sistemde önemli bir değişiklik gerçekleşmiştir. Otoriter yönetim, katı hiyerarşi ve insancıl olmayan Tayloristik yönetime karşı işyeri delegeleri kurulmuştur. Durgunluğun ilk sarsıntısı geçerken; yığın üretiminde azalış ve üretimde artış hedeflenirken; yönetim liderliği almaya ve endüstri ilişkilerinde baskın olmaya başlamıştır. İşlerin yeniden yapılanması, yeni yönetim tekniklerinin gelişmesi, vasfın rekabette önemli hale gelmesi ve işgücünün doğrudan katılımı gibi nedenlerden dolayı sendika sayısında düşüş yaşanmaya başlamıştır. Halihazırdaki durumda ise sosyal güvenlik, eğitim ve ücret gibi konularda yapılan görüşmeler hala ulusal düzeyde gerçekleşir. Ancak genel eğilim ademi merkezîyetçiliğe doğrudur ve örgüte özgü anlaşmalara geçiş yapılmaya başlamıştır. Halihazırda Fransa'da çalışanlar farklı düzeylerde farklı şekillerde temsil edilir. Örneğin sendika delegeleri, personel delegeleri, iş konseyleri, hijyen güvenlik ve çalışma koşulları komiteleri gibi. Bu aşamada insan kaynakları yöneticisinin rolü ikiye katlanır. Hem sendikalarla pazarlık etmeli hem de bireysel çalışanın taahhüdünü sağlamalıdır. Çoğu Fransız örgütünde insan kaynakları yönetimi bireyleri kendilerini ifade etmeleri konusunda teşvik eder, sosyal diyalog oluşturur ve böylece sendikaların yerine geçer (Trouvé, 1994: 79–83; Brunstein, 1995: 75; Gumbrell-McCormick and Hyman, 2006: 482). Bu nedenle Fransa'da sendikalaşma oranı %15 ile diğer Avrupa ülkelerine göre düşük kalır (Büyüksulu, 1998: 139; Communal and Brewster, 2004: 177). Zaten Fransa'da sendikaların örgüt düzeyinde varlığı sınırlıdır ve genelde sendikalar iş organizasyonu, işin içeriği, beceri ve yeterlik ile değil; ücret ve istihdamla ilgili konularla defansif/savunmacı olarak ilgilenir (Méhaut, 2005: 305).

Bunun yanında Fransa'da denetim kritik bir fenomendir. Kontrol/denetim en büyük patron tarafından gözlemlene ya da denetleme anlamına gelir. Hiyerarşi disiplin faktörüdür ve hiyerarşik ilişkilerden

korkulur; çünkü Fransız hiyerarşisi otoriter ve paternalistiktir/korumacıdır (Poirson, 1993: 63–65).

Fransa'da halihazırdaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları bazı baskıların sonucudur. Bu baskılar şunlardır (Cerdin and Som, 2003: 9);

- Güçlü ve spesifik düzenlemeler
- Avrupa'da demografik özgünlük
- Büyük örgütlerde uluslararasılaşma hızının artması
- Sosyolojik değişim

Bu baskılar bilgi teknolojisi devrimi, teknolojik mutasyonlar ve küreselleşme gibi dış baskılar ile de birleşince Fransız insan kaynakları yönetimi dönüşüme uğramıştır.

Halihazırda Fransa'da insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dönüşümü gerçekleştiren örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Cerdin and Som, 2003: 13):

- Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları adildir.
- Yönetici ve şef pozisyonları için başvuru sağlanan kişiler profesyonel eğitim ve vasma sahip kişilerdir.
- Terfiler gizli yapılır.
- Beceri gelişimi için oldukça çok fırsat bulunur.
- Örgütlerde iş tatmini ve moral yüksektir.
- Esnek çalışma saatleri gibi esnek uygulamalar mevcuttur.
- Ücret ve ödüller daha iyi düzeydedir.

Dönüşümü gerçekleştirememiş Fransız örgütlerde ise; sendika gücü toplu pazarlıkla sınırlı kaldığı için örgütlerde yönetim otonomdur ve örgütler danışmasız karar verme süreci sistemini kullanır. Personel bölümleri geniş ve ayrıntılı yasal düzenlemeler ile ilgilendiği için ve sendika hareketi güvensiz olduğu için insan kaynakları yönetimi yenilikleri sınırlı kalır (Gooderham, Nordhaug and Ringdal, 1999: 513).

5. GÜNEYDOĞU ASYA ÜLKELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Güneydoğu Asya ülkeleri her ne kadar bazı ortak Asya değerleri bulunsa da; kültürleri, dini inanışları ve ekonomik geçmişleri açısından diğer Asya ülkelerinden farklılaşmaktadır. Tez çalışmasının bu aşamasında Güneydoğu Asya ülkeleri arasında ekonomik açıdan öneme sahip Filipinler, Malezya ve Hindistan tarihsel bakış, ekonomik geçmiş, kültür, yönetim felsefesi, insan kaynakları felsefesi ve uygulamaları bakımından incelenecektir.

5.1 Filipinler

1521 yılından 1898 yılına kadar bir İspanyol kolonisi olan Filipinler, 1898 yılında bağımsızlığını kazanmış; ancak A.B.D. kontrolüne geçmiştir. 1946 yılında ise A.B.D.'den bağımsızlığını kazanmıştır. Bağımsızlığını kazandıktan sonra 1960 yılına kadar bölgede ekonomik gelişmesi en fazla olan ülke olmuştur. Ancak şu anda bölgenin en fakir ikinci ülkesidir (Selmer and Leon, 2001: 128; Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 46–47).

Filipinler'in nüfusu yaklaşık 83 milyon; işgücü nüfusu ise 35,8 milyondur (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 46–51). Bu işgücü nüfusunun %50'si ücretli ya da maaşlı çalışırken; %50'si ise ücretsiz aile işçileri olarak ve kendi namına çalışır (Erickson, Kuruvilla and Others, 2003: 374). Nüfusu genç bir profile, oldukça geniş ve eğitilmiş işgücüne sahiptir. Ulusal dili Tagalog dilidir; ancak 1900'lü yıllardan sonra İngilizce de konuşulur. Nüfusun 75 milyonundan fazlası İngilizce konuşabilir. Filipinler Asya bölgesi içinde Hristiyan olan ve İngilizce konuşan bir demokrasi ülkesi olarak tektir (Selmer and Leon, 2001: 127–129; Skene, 2003: 110; Galang, 2004: 1207). Bunun yanı sıra nüfusun okuma yazma oranı %95.90'dır (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 50) .

Filipinler en eski demokrasiye sahip olsa dahi politik yönden dalgalanmalar yaşamıştır. Geçmiş yıllarda yaşanan diktatörlük, gerilla savaşı, doğal afetler ve ekonomik krizlerin de bu dalgalanmalarda etkisi büyüktür. Ancak 1990'ların ortalarından itibaren politik istikrarı yakalamış ve böylece ekonomik büyüme gerçekleşmiştir (Skene, 2003: 108).

Bugün Filipin ekonomisini ihracat ekonomisi modeli olarak tanımlamak mümkündür. Bu ithalat modelinin uzun dönüşümü ile ilgilidir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Filipin sanayileşmesinin öncüsü olan ithalat modeli son zamanlarda dönüşüme uğramıştır. İthalat sektörü savaştan sonra sanayileşme stratejisi olarak seçilmiştir ve genelde ya devlet ya da özel sektörün elindedir. Bu sektörde faaliyet gösteren örgütlerin yerel piyasaya hizmet etmek için kurulmuş ve yabancı rekabetten korunmuştur. Bazı durumlarda yerel rekabete izin verilmiş; ancak çoğu zaman devlet tekel olmuştur. İthalat modeli süresince yüksek ücret ve sendikacılık kabul edilmiştir. İhracat modeli ise 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. İhracat modeli özellikle IMF'nin ve Dünya Bankası'nın baskısı altındadır. Ulusal finansındaki kronik problemler Filipinler'i bu kuruluşların düzenli müşterisi haline getirmiştir. Yaşanan ödemeler dengesi krizi nedeniyle Filipinler, ilk kez IMF'ye başvurmuştur ve IMF'nin önerdiği stabilizasyon/istikrar programlarını ilk kez uygulamaya başlamıştır. Bu program doğrultusunda Filipin parası devaluasyona uğramış, ithalata yönelik sanayileşmeden vazgeçilerek ihracata yönelik sanayileşme sürecine geçilmiş ve yabancı kambiyo üzerindeki kontroller kaldırılmıştır. 1973 yılından 1999 yılına kadar ülke 14 IMF sözleşmesi ve 10 Dünya Bankası Yapısal Uyarlama Borcu imzalamıştır. Bu durum, bu kuruluşların Filipin ekonomisinde oldukça fazla söz sahibi olmasını sağlamıştır. Dünya Bankası ekonomisini liberalize etmesi yönünde baskı yapmıştır. Bütün bu baskılar sonucu Filipinler, ekonomisini liberalize etmiş ve yabancı sermaye üzerindeki engelleri kaldırmıştır. 1990'lı yıllarda oluşturulan "Filipin 2000" planı ile Filipinler, yabancı sermaye için cazip hale getirilmek istenmiştir. Bunu etkisi ile de

1990'lı yıllarda ülkeye giren yabancı sermaye oranı artmıştır (Erickson, Kuruvilla and Others, 2003: 371; Skene, 2003: 108–109).

5.1.1 Filipin Kültürü ve İş Sistemi

Filipinler'de dört farklı kültür bulunur. Bunlar; Filipino, Hispanik, Amerikan ve Çin kültürüdür. Filipinler'de merkez değerler ilişkisel standart, duygusal standart ve ahlaki standart olmak üzere üç unsur içerir. Bu kavramlar iyi, ahlaki, etik, güzel ve doğru olanın standardıdır. İlişkisel standart statüde eşitliği ifade eder. Bu standartta *pakikisama* ve *pakikiramay* kavramları da önemlidir. *Pakikisama* grubun iyiliği için gerekli olan paylaşılan beklentiler, arzular ve isteklerdir. İnsanlara karşı her zaman yardımsever ve destekleyici olmayı anlatır. *Pakikiramay* ise başkalarının üzüntüsünü paylaşmak, merhamet göstermek ve sempatiyi arttırmayı anlatan bir kavramdır. Filipinliler şefkatli ve merhametli insanlardır. Duygusal standartta hisler ve duygular önemlidir. Ahlaki ilkeler, onur ve şeref söz konusu olduğunda duygusallık rasyonellikten daha önemlidir. Duygusal standartta önemli kavramlar *hiya*, *amor propio* ve *delicadeza*'dır. *Hiya* arzulanan sosyal davranışı ifade eder (utanma duygusu). *Amor propio* ve *delicadeza* ise kişisel dışmerkezliği ve aşırı hassasiyeti ifade eder. Filipinliler onurlarına ya da kişiliklerine karşı bir hareket yapıldığında duygusal olarak kötü etkilenirler. Böyle bir hareket *amor propio* yu tetikleyerek agresif tavır ya da sert tepkilere neden olur. *Delicadeza* göstermeyen kişiler ise kalın suratlı kişiler olarak adlandırılır. Başkalarının duygularına hassasiyet göstermeyen kişiler utanmaz olarak görülür ve arkadaş olarak güvenilmez kişiler oldukları düşünülür. Ahlaki standart ise sosyal bütünlük ve sosyal itibar ile ilgilidir. İdeallere, ilkelere, uygulamalara ve insanlara bağlılığı ifade eder. Bu standarda sahip kişiler yargılamada adil davranır, ahlaki olarak neyin iyi ve doğru olduğunu bilir.

Bu üç merkez değer Filipinler'deki iletişime yön verir. *Pagsangguni* danışma demektir ve kararlara katılımı mümkün kılar. Filipinliler her konuda danışılmak isterler; çünkü sosyal etkileşimin demokratik olması gerektiğine

inanırlar. *Paghihi kayat* ikna etmek demektir. Filipinliler sadece danışılmayı istemezler aynı zamanda durumda önemli bir rolü olduklarına dair ikna edilmek isterler. *Pagkakasundo* iletişimin 3. modudur ve konsensüsü ifade eder. Filipin kültürü karşı karşıya getirmeye karşıdır ve konsensüse inanır. Merkez ilkelerin ihlal edilmesini önlemeye çalışır. Filipin değer sistemi saygı, onur ve itibara ve bunların etkileşimine önem verir.

Filipinlilerin düşüncelerinin merkezinde, inanışlarında, hislerinde ve davranışlarında bu üç değer vardır. Diğer değerler; kendinden büyüklere saygı, astlara karşı iyi tavır ve tolerans gösterme, üstlere hürmettir. Ayrıca grup bilinci vardır (Selmer and Leon, 2001: 130–132).

Filipinliler duygulara değer verir ve başkalarının duygularına da saygı gösterir. Ayrıca Filipinliler utanç duyacağı ve saygısını kaybedeceğini düşündüğü için anlamadığı bir unsuru sormaktan çekinir (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 54).

Filipin kültürünün temel özelliği bireyselliğin az, güç aralığının fazla olduğu kolektivizmdir (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 53). Kolektif kimlik düşüncesinin nedeni güçlü gruba ait olma duygusudur. Bu duygunun sebebi de sosyal kabul görmedir. *Amor propio* Filipinliyi sosyal kabulünü kaybetmekten korur. *Hiya* kabul görecektir ya da görmeyecek davranışı gösterir. *Utang-na-loob* (minnet borcu) karşılıklılık vasıtasıyla sosyal kabul bağlarını güçlendirir. *Pakikisama* birliktelik duygusunu güçlendirir. Ahlaki standartta kişisel itibardan çok sosyal itibara öncelik verir; bunun nedeni de sosyal uyum duygusudur. Tüm bu nedenlerden dolayı kolektif kimlik ön plana çıkar (Selmer and Leon, 2001: 132).

Önceleri Filipin toplumu akrabalık ilişkilerine göre örgütlenmişti. İspanyol kolonisi olunan dönemde Katolisizm akrabalık ilişkilerini empoze etmiştir. Kan bağına dayalı İspanyol sistemi ile Filipinler’de geniş ailelerin kurduğu örgütler ön plana çıkmıştır. Aile kişinin eğitim yaşantısında ve kariyer seçiminde bile önemlidir (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 54).

Aile üyeliği çok önemli olduğu için Filipinlilerin en büyük endişesi grup dışında kalmak olmuştur. Filipin toplumu da akrabalık ilişkisi toplumdur. Akraba grupların arasındaki rekabet Filipin toplumu ve politikalarının ayırt edici özelliği olmuştur. Akrabalık yapısı hem kendi grubu içinde hem başka gruplar içinde kişiye zarar verme yönünden bir tehdit oluşturur.

Filipinliler takım çalışmasını tercih eder ve yüzyüze iletişimin verimliliği arttırdığına inanır. Yardımsever işbirliği kavramının iş etkinliğini motive ettiğini ve iş tatmini ile sonuçlandığını düşünürler. Sosyal kabul ve reddedilme korkusu iş tatmininin kilit faktörleri olarak görülür. Ayrıca Filipinliler sosyal ihtiyaçlarda yüksek doyum bekler. Takım halinde çalışan Filipinliler yüksek ahlak, düşük devamsızlık ve düşük işçi devri gösterir.

Filipinler'de 80 birey ülkenin en büyük örgütlerini kontrol eder ve altı aile de ekonominin %90'ını kontrol eder. Bu seçkin gruba girmeden başarı şansı çok azdır (Selmer and Leon, 2001: 133).

Filipinler hükümet yapısında, eğitim sisteminde ve liberal-kapitalist iş sisteminde 48 yıl A.B.D. egemenliği altında kaldığı için A.B.D. etkisi büyüktür (Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 47).

5.1.2 Filipinler'de İnsan Kaynakları Yönetimi

Filipinler Asya bölgesinde yeni sanayileşmiş bir ülkedir. Sistematiik ve uzmanlık gerektiren bir alan olan insan kaynakları yönetimi de Filipinler'de yeni bir alandır. 1950'li yıllarda Filipinler'de örgütlerdeki insan kaynakları davranışı önemszenmeyen bir sorundu ve genelde iş basitleştirme ve metot geliştirme üzerinde durulmaktaydı. Ayrıca bu yıllarda Endüstriyel Barış Kanunu ile işgücü-işveren barışı sağlanmaya çalışılmıştır. 1970'li yıllarda da personel yönetimi örgütlerde öncelikli alan değildi. İeriği işe alma, istihdam, asgari ücret, iş standartları, işgücü ilişkileri olan işgücü ile ilgili yasalar 1970'li yıllarda çıkarılmıştır. Zaten ihracata yönelme süreci, işgücünün gücünü azaltarak işvereni güçlü hale getirmiştir. Eski düzende yapı; katı

kurallar ve işyeri yapıları ile tanımlanmaktaydı. Ancak daha sonra 1980'li yıllarda küreselleşme nedeniyle artan küresel rekabet esnekliği gerektirdiğinden daha esnek yapılara gidilmiştir. Ekonomik liberalizasyon ve esneklik artmıştır. Örgütler insan kaynağını maliyet unsuru olarak değil; yatırım unsuru olarak görmeye başlamıştır ve işgücü hakları tanınmıştır. Bu zamanda insan kaynakları gelişimi önem kazanmış; seçme, ücret gibi uygulamaların insan kaynakları yönetiminin bir uygulaması olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonucunda hükümet, örgütler ve sivil toplum kuruluşları insan kaynakları gelişimi bölümleri oluşturmaya başlamış ve personel bölümlerinin adı insan kaynakları yönetimi olarak değiştirilmiştir (Amante, 1997: 111; Selmer and Leon, 2001: 134; Erickson, Kuruvilla and Others, 2003: 371–373; Skene, 2003: 106; Paprock, Yumol and Atienza, 2006: 55). Yaşanan küreselleşme ve rekabetçi ekonomi bazı değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler şu şekildedir (Amante, 1997:112):

- İstihdamın yeniden yapılanması
- İşgücü kanun ve politikalarında değişim
- İş uygulamalarında daha çok farklılaşma
- Sendikaların zayıflaması
- Toplu pazarlığa daha az önem verilmesi

Bu değişimler doğrultusunda Filipinler'de insan kaynakları yönetimi yaklaşımı daha modern ve Batılı uygulamalara eğilim gösterir. Geleneksel paternalistik yönetimden daha profesyonel yönetime doğru bir eğilim mevcuttur (Erickson, Kuruvilla and Others, 2003: 384). Filipin insan kaynakları yönetimi uygulamaları *Pinoy, halo halo* ya da *mixed* yaklaşım olarak da tanımlanabilir. Buna göre; Filipin insan kaynakları yönetimi Batılı uygulamalar ile Filipin kültürünün pragmatik/faydacı karışımıdır (Selmer and Leon, 2001: 127; Skene, 2003: 106).

Ayrıca yaşanan kriz de Filipin ekonomisini, ithalat ve ihracat modelindeki insan kaynakları uygulamalarını etkilemiş ve değiştirmiştir (Bkz: Tablo 10). Asya bölgesinin uyuyan kaplanlarından olan Filipinler, yerel

rekabetçi faydayı maksimize etmeyi sağlayan insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Varolan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını terk edip; performansa dayalı ücret, eğitim ve çalışan alımına ilişkin konulara daha çok önem vermeye başlamıştır (Burton, Butler and Mowday, 2003: 490).

	Asya Krizi Öncesi	Asya Krizi Sonrası
İthalat Modeli	Katı işyeri kuralları ve iş kurallarına bağlılık Değere/beceriye bağlı olmayan katı ödeme sistemleri Düzenli çalışanlar Eğitime az önem verilmesi	Katı işyeri kuralları ve iş kurallarına bağlılık Ücreti değere bağlamaya yönelik çalışmalar Eğitim ve beceri yükseltmek için artan çabalar İşten çıkarmalar ve yan anlaşmalar ile sayısal esnekliği artırma çabaları ve bazı örgütlerde fonksiyonel esnekliği sağlama çabaları
İhracat Modeli	Katı işyeri yapıları Sayısal esnekliğe verilen önem Beceri edinimine göre ücret Tekstil sektöründe işten çıkarmalar Düşük seviyede sendikalaşma ve antisendika uygulamalarının kullanımı Yabancı örgütlerde fonksiyonel esneklik çabaları	Katı işyeri yapıları Maliyet ihtivasında artan endişe Sayısal esnekliği yakalamak için işten çıkarmaların ve yan anlaşmaların artan kullanımı Beceri edinimine göre ücret Düşük seviyede sendikalaşma ve antisendika uygulamalarının kullanımı Yabancı örgütlerde fonksiyonel esneklik çabaları

Tablo 10: Krizden Önce ve Sonra İhracat ve İthalat Modelindeki İnsan Kaynakları Uygulamaları (Skene, 2003: 123'den alınmıştır.)

Filipinler'in insan kaynağı yönünden bazı avantajları mevcuttur. Bu avantajlar şu şekildedir (Amante, 1997: 112; Erickson, Kuruvilla and Others, 2003: 373; Galang, 2004: 1207):

- %95.90 okuma yazma oranına sahip bir nüfus
- Yüksek yüksek eğitim oranı

- Esneklik ve adaptasyon
- İngilizce konuşabilme
- Düşük işgücü maliyeti

Filipinler insan kaynağı yönünden avantaja sahip olmasına rağmen, Filipinler’de insan kaynakları yönetimi beceri, bilgi ve deneyime odaklanan insangücü gelişimine odaklanılmıştır. Ulusal İnsangücü ve Gençlik Konseyi insan kaynağı gelişim programlarını koordine eder ve değerlendirir. Bu programlarda sadece hükümet aracılığı ile değil, özel sektöründe desteklenmesi ile insan kaynağı gelişimi amaçlanır. Filipinler’de amaç çok yönlü beceriye sahip çalışanın edinimi, esnek iş ve ücret yapılarıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için hükümet, işveren ve sendikaların birlikte hareket ettiği; her birinin ayrı bir fonksiyonu olduğu tripart bir yapı mevcuttur (Bkz: Tablo 11) (Amante, 1997: 111–115; Selmer and Leon, 2001: 129; Audea, Teo and Crawford, 2005: 545).

İşveren	Hükümet	Sendika
İnsan kaynağı gelişimi	Yapısal uyarlama	Bağımsız girişim tipi
İşgücü esnekliği	Özelleştirme	birliklerin büyümesi
Yeniden yapılanma	Ademi merkezileşme	Birlik ittifakının gevşemesi
<i>Streamlining</i> /verimlilik	Devlet yatırımlarında	Çoklu sendika merkezleri
düzeyini arttırma	sübvansiyonları azaltma	Kooperatif işgücü ilişkileri
Örgütsel gelişim	Fiskal reformlar	Sendika üyeliğinde azalma
Sendikasız stratejiler	İşe alımları dondurma	Toplu pazarlığa daha az
Ücret esnekliği	Bürokrasiyi yeniden inşa	önem verme
Çok yönlü beceri	etme	Geleneksel olmayan
Yan anlaşmalar		sendika uygulamaları
ESOP/çalışan stok sahipliği planı		
İnsan kaynağı yöneticisinin stratejik rolü		

Tablo 11: Tripart Yapının Bileşenlerinin Uygulamaları (Amante, 1997: 113’den alınmıştır.)

Filipinler’de başvuru sağlama ve işe alma süreci çoğunlukla kişisel ilişkilere dayanır. Boş bir pozisyona çalışanın akrabasının ya da arkadaşının

alınması da yaygın bir durumdur. İhracat modelinde çalışmak isteyenler için bazı istihdam gereklilikleri mevcuttur. Bunlar; doğum sertifikası, özgeçmiş, diploma ya da transkript, örgüt doktorundan alınan medikal sertifika, sosyal güvenlik numarası, sicil raporu ve referans mektubudur. Yeni işe alınanlar genelde vasıf ve deneyimlerine göre işe alınır. Ayrıca giriş seviyesinde çalışanların işe alınmasında asgari yaş gerekliliği (20–30) bulunur. Mezuniyet durumu ve iş deneyimi istenir. Teknik ve uzmanlık gerektiren işlerde ise genelde deneyim önemlidir. Fiziksel güç gerektiren işlerde genelde erkekler, sekreteryaya hizmetinde genellikle kadınlar tercih edilir. İşe alma süreci genelde diploma, istihdam sertifikası gibi resmi garanti gerektirir. Sonuç olarak örgütte bağlantısı olan adayın işe alınma yönünden şansı daha çoktur (Amante, 1997: 125; Selmer and Leon, 2001: 134; Skene, 2003: 115–116).

Filipin örgütlerinde işe alma kriterlerinden en önemlisi teknik iş gereklerini yerine getirebilme becerisidir. Daha sonra benzer bir işte deneyim, iyi iş yapabilme potansiyeli, iş arkadaşları ile iyi geçinebilme becerisi, örgüt değerlerine uyum, kişinin örgütte kalacağı inancı ve kişisel ilişkiler önemlidir (Galang, 2004: 1211).

Filipinler’de yaşanan değişimler doğrultusunda çok az örgüt fonksiyonel esnekliği ve yüksek bağlılık insan kaynakları uygulamalarını tercih eder; çoğu örgüt sayısal esnekliğe odaklanır. Filipinler’de sayısal esneklik önemli olduğu için sayısal esnekliği sağlamada bazı yöntemler düşünülmüştür. En çok kullanılan yöntemler ise; işten çıkarmalar, geçici çalışanlar, yan anlaşmalardır. Sayısal esneklik odak noktası olduğu için örgütlerde iki tip çalışan oluşmuştur. Birinci grup; teknik, becerili ve yönetsel vasfa sahip sürekli çalışanlardır. İkinci grup ise; yarı vasıflı ya da vasıfsız geçici çalışanlardır ve bu kişiler genelde altı aylık süreçler için işe alınır (Kuruville and Erickson, 2002: 198–199; Erickson, Kuruville and Others, 2003: 381–385).

Başvuru sağlama sürecinden sonra eğitim süreci gelir. Yaygın olarak çoğu örgütte eğitim verilmez ya da sadece başlangıç düzeyinde eğitim verilir. Örgütlerin %21'i her çeşit eğitimi verir. Bu örgütler genelde elektronik sektöründe faaliyet gösteren büyük ve yabancı örgütlerdir. Elli ya da daha az kişinin çalıştığı örgütlerin çoğunda ise eğitim verilmez (Selmer and Leon, 2001: 135). Ancak 1997 yılından sonra Filipinler'de fonksiyonel esnekliğe verilen önem artınca, eğitime verilen önem de artmıştır. Örgütler krizden sonra merkez işgücünün teknolojik beceri düzeyini ilerletecek eğitim uygulamalarını sisteme adapte etmişlerdir. Bu hareket rakiplerinden daha üstün olabilmek adına yapılmış stratejik bir harekettir. Az öncede belirttiğimiz üzere, Filipinler insan kaynağı yönünden avantaja sahip olmasına rağmen, Filipinler'de insan kaynakları yönetimi beceri, bilgi ve deneyime odaklanan insangücü gelişimine odaklanılmıştır. İnsangücü gelişimi/beceri gelişimi çalışanı yeniden donatma ile ilgilidir. Bunun en yaygın yolu da iş başında eğitimidir. Filipin örgütlerinde eğitim memurları vardır ve bu kişiler içsel eğitim programlarını belirler ve yapılandırır. Bu programlar toplam kalite çemberleri, verimlilik, pozitif iş değerleri ve tavırları, tüketici hizmeti ve bunun gibi uygulamaları içerir. Bunlar yanında eğitim merkezlerinin pazarlama, finans, imalat yönetimi ile ilgili programları da bulunur. Bu merkezler değişim ve uluslararası işler ile ilgili konferanslar düzenler (Amante, 1997: 118–120; Audea, Teo and Crawford, 2005: 540).

Filipin örgütlerinde eğitime önem verilmesinin en önemli nedeni geçmişteki zayıf performansı iyileştirmektir. Bunun yanında eğitim verilmesinin diğer nedenleri ise; işi anlaması için çalışana yardım etmek, teknik iş becerilerini geliştirmek, farklı işler için beceriler geliştirmek, örgütte takım çalışması oluşturmak, yeni çalışanlar için ilk eğitim, kişilerarası becerileri geliştirmek, çalışana ödül sağlamak, gelecekte gerçekleşecek terfilerle çalışanı hazırlamak ve çalışana örgüt değerlerini kazandırmaktır (Galang, 2004: 1211).

Filipinler’de ücret paketinin içinde ek ödemeler, ikramiyeler ve parasal olmayan ödemeler bulunur. İş temelli ödeme olmasının yanında iş değerlemesine bağlı ekstra faktörler de ödeme sistemini etkiler. Genel uygulama vasıf, beceri, deneyim, sorumluluk, otorite ve iş tehlikesine göre işleri puanlamaktır. Yöneticiler astlarına performans değerlemesi yapar ve bu değerlendirme sonucu terfi ya da değer ücretine konu olur. Ücret artışları yıllık yapılır ve tüketici fiyat artışlarına bağlı olarak yaşam maliyetindeki değişimler ücret artışlarını etkiler. Bunun yanında başka bir ödeme uygulaması çalışan stok sahipliği planıdır(ESOP). Bunun sayesinde çalışanların bağlılığının arttığı gözlenmiştir (Amante, 1997: 121–122).

İthalat sektöründe ücret uygulamalarına baktığımızda; bu sektör sendikalı olduğundan ücret düzeyleri sendikalarla yapılan toplu pazarlıklar sonucunda belirlenir. Bütün ödenen ücretler asgari ücretten fazladır ve ek ödeme paketleri bulunur. Bu sektörde ücretler verimliliğe ya da beceriye bağlı değildir. Ancak son zamanlarda bazı ithalat firmaları performansa dayalı ücrete geçmişlerdir. İhracat sektöründe ise bu örgütlerin çoğu sendikasız olduğu için ücretler asgari ücret düzeyinde ya da biraz fazladır. Uluslararası ya da çok uluslu örgütler performansa ya da verimliliğe bağlı cömert ücret paketleri sunar (Skene, 2003: 120–121).

Filipinler’de ücretler konusunda en önemli bileşen toplam ücret paketinin önemli bir kısmını oluşturan ödeneklerdir. Örgütlerde bu ödenek paketleri oldukça cömerttir. Ayrıca örgütlerde kıdemin ücret kararlarına alınmaması yönünde bir eğilim bulunur ve teşvikler de ücret paketinin önemli bir kısmı olarak görülmeye başlanmıştır. Ücret artışlarını genel olarak çalışanın iş performansı belirler (Galang, 2004: 1212).

Sağlık ve güvenlik konuları genellikle maliyet unsuru olarak görülür. Güvenlik konusunda çalışanın bireysel olarak sorumlu olması gerektiği görüşü hakimdir. Sağlık ve güvenlik programları proaktif/insiyatifi eline almıştır. Örgütlerin bu tarz programlar oluşturmalarının nedeni ise yasal şikayetlerdir (Galang, 2004: 1212–1213).

Filipinler’de endüstriyel ilişkiler devlet tarafından düzenlenir. Çalışanların pazarlık hakkını, sendikaya üye olma hakkını, zorunlu ya da gönüllü hakem usulü çözüm hakkını garanti altına alan yasalar mevcuttur. Örgütlerin %40’ı sendikalıdır. Sendikalı örgütlerin %69’unda endüstriyel birlikler ya da örgüt birlikleri, %29’unda ise işgücü yönetim konseyleri bulunur. Bütün bu düzenlemeler ve yasalara rağmen işgücünün %10’u sendikalıdır. Çoğu sendika girişim temellidir ve hiçbir zaman çok güçlü olmamıştır. Sendikalar asgari ücret belirlenmesinde toplu pazarlık yapabilir; ancak sendikaların ekonomik güçleri grevlere getirilen kısıtlamalar nedeniyle zayıflamıştır. İşgücünün alt anlaşmaları ve geçici çalışan sayısının beş kat artması sendika gücünü azaltmıştır. İşgücü birliği hareketinin azalması; reel ücrette, iş güvenliğinde ve işgücü standartlarında azalmaya neden olmuştur. Bugün ithalat modelindeki sanayiler sendikalıdır (Selmer and Leon, 2001:135–136; Skene, 2003: 113).

Filipinler’deki endüstri ilişkileri süreci bilgi paylaşımı, danışmanlık ve iki yönlü iletişimin temel konseptinin önemini arttırmıştır. Daha iyi bilgi akışı sağlamak için oluşturulan bu sistem, prosedürler ve konsensüs oluşturma girişimleri başarılı şekilde yönetme ve rekabeti yakalama açısından önemli olmuştur. Günümüzdeki eğilim çalışan katılımı ve uyumlu çalışan-işveren ilişkisi üzerinde durur (Audea, Teo and Crawford, 2005: 544).

Filipin yerel örgütlerinde personel yöneticisi hala baskındır. Yeni örgütler ise insan kaynakları yöneticisi kavramını daha çok kullanır. İnsan kaynakları yöneticilerinin rolleri şunlardır (Amante, 1997: 130–131):

- Personel sistemlerini kurumsallaştırma ve bilgisayarlaştırma
- Verimliliği optimize eden yenilikçi programları güçlendirme
- Yerel topluluklarla ortaklığı güçlendirme
- Yaygın ve güncel teknolojiyi takip etme ve buna göre işgücünü yapılandırma

Filipinler’de yaşanan tüm bu değişimler sonucu; ücretler azalmış, grevlerin etkisi azalmış, işgücü esnekliği sağlanmış, işgücü becerileri artırılmış ve daha yüksek verimliliği sağlanmıştır (Amante, 1997: 113).

5.2 Malezya

Malezya; 18. yüzyılın sonunda İngiliz sömürgesi haline gelmiştir. İkinci dünya savaşından sonra bağımsızlık düşüncesinin egemen olması ile bağımsızlık mücadelesi daha etkili bir hal almıştır ve Malezya 1957 yılında bağımsızlığına kavuşmuştur.

Güneydoğu Asya bölgesinin uyuyan kaplanlarından olan Malezya, sanayi bakımından iyi seviyededir. Petrol arıtma tesislerinin yanı sıra otomobil, dayanıklı tüketim malları, tekstil ürünleri, çeşitli gıda maddeleri, çimento ve diğer inşaat malzemeleri, mobilya ve ağaç ürünleri, kağıt ve kırtasiye malzemeleri, kimyasal maddeler, gübre, kauçuk, plastik eşya, toprak ve madeni eşya, mekanik araçlar, elektrik gereçleri, ilaç, palmiye yağı üreten çok sayıda fabrika kurulmuştur. İmalat sanayisinin gayri safi yurtiçi hasıladaki payı % 27’dir. Çalışan nüfusun yaklaşık % 18’i sanayi sektöründe iş görmektedir. Malezya ekonomik büyümesini imalat sektörünün genişlemesi ile gerçekleştirmiştir (Gross, 2001: www.pacificbridge.com; Othman and Teh, 2003: 399).

Malezya nüfusu 25,5 milyondur ve bu nüfusun %70’i 35 yaş altındadır; %58’i ise kırsal kesimde yaşar. Kırsal tabanlı çalışan kesimin ve uzman orta sınıfın büyümesi ihracat sanayileşme politikası ile hızlanmıştır. Eskiden İngiliz kolonisi olan Malezya’da çok kültürlü bir ulustan söz etmek mümkündür. Bu ulusun %60’ı tarım ile uğraşan Malay Müslüman, %30’u ticaret ile uğraşan Malay Çinli, %10’u da Malay Hintli ve diğerleridir. Bu üç grup arasında tatminkar bir ilişki sağlamak ve sürdürmek politik, ekonomik ve sosyal politikaların zeminini oluşturmuştur.

1960'lı yılların sonu 1970'li yılların başında yüksek maliyetli ithalat sektöründen düşük maliyetli ihracat sektörüne geçiş ile Malezya'da sanayileşme süreci başlamıştır. Artan verimlilik ve ücretler ile Malezya, 1980'li yılların ortasında yüksek artı değere sahip ihracata yönelik sanayiye geçmiş ve 2020 yılında gelişmiş bir ülke olma hedefini koymuştur. Bu "Vision 2020" ulusal planının amacı; yükselen teknoloji ile yeniden yapılanan sektörlerin sanayileşmesini hızlandırmak ve insan kaynağı gelişimini sağlamaktır. Ayrıca "Vision 2020" Malezya'nın endüstri ilişkilerinin dönüştürülmesi için hazırlanmıştır (Lim, 2001: 213; Todd and Peetz, 2001: 1366–1367).

1971–1990 yılları arasında uygulanan Yeni Ekonomik Politika sürecinde yabancı yatırımlara bağlı olan Malezya, bu süreçte hızlı bir ekonomik büyüme yakalamıştır. Bu dönemde serbest ticaret bölgeleri oluşturulmuş ve bu bölgelerde vergi ve tarife teşvikleri ile yabancı yatırımlar çekilmeye çalışılmıştır. A.B.D. ve Japonya Malezya'ya yatırım yapan 2. ve 3. en büyük yatırımcıdır. Geleneksel olarak tarıma dayalı ekonomiye sahip olan Malezya, halihazırda dünyanın 19. ihracatçısı ve 17. ithalatçısıdır (Lim, 2001: 213; Todd and Peetz, 2001: 1368; Smith and Abdullah, 2004: 402; Chew, 2005: 88). Malezya'nın ulusal serveti son otuz yılda oldukça artmıştır. Bu artışla beraber Malezya, teknolojiden daha çok yararlanmaya, kentleşmeye başlamıştır ve eğitim ile okuryazarlık oranı artmıştır (Lim, 2001: 212).

Malezya ekonomisinin başarısı yabancı sermaye, uzmanlık ve piyasa girişine dayanır. Krizden önce Malezya'da büyüme yüksek, enflasyon düşük iken; krizle birlikte Malezya ciddi hasar almıştır. Kriz sonrası gelişim sürecinde hükümet; politika, yasa ve yatırımları ile önemli rol oynar. Beş yıllık kalkınma planında özellikle endüstrilere öncelik verilmiş ve bazı sanayileşme stratejileri belirlenmiştir. Bunlar; ihracata geçiş, işgücü ağırlıklı ihracata geçiş, ağır sanayi gelişimi, daha ileri teknoloji ile ihracat üretimidir (Todd and Peetz, 2001: 1368). Ayrıca bölgede yaşanan Asya krizinden

sonra Malezya hükümeti; bilgi teknolojisinde büyük oyunculardan olmak için çaba gösterir. Bunun için bilgi teknolojisine yatırım yapmış ve fiziksel altyapıyı oluşturmak için girişimlerde bulunmuştur (Othman and Teh, 2003: 394–399).

Kısaca Malezya özellikleri şöyle sıralanabilir (Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 319):

- Arazi
- Doğal kaynak
- Yarı vasıflı işgücü
- Orta düzey teknoloji
- Temel fiziksel altyapı
- Temel ticari altyapı

5.2.1 Malezya Kültürü ve İş Sistemi

Malezya'da çok kültürlü bir ulustan söz etmek mümkündür. Bu ulusun %60'ı Malay Müslüman, %30'u Malay Çinli, %10'u da Malay Hintli ve diğerleridir (Smith and Abdullah, 2004: 402). Malezya'da farklı kültürler ve farklı etnisiteler bulunur. Bu farklılık dil, giyim, gelenek ve davranış kalıpları gibi unsurlar ile kendini gösterir (Lim, 2001: 212).

Görüldüğü gibi Malezya nüfusunun çoğunluğu Müslümanlardan oluşur. Bu nedenle de Malezya'da İslami değerler etkili olur. İslami öğretiler affedicilik, iyi yürekli olma, merhamet, uyum, birleşme ve kardeşçe ilişkiler konusuna önem verir. İslam'a göre çatışmalar önlenmeli ve bastırılmalıdır. İslami iş etiği ve İslami iş değerlerinin çıkış noktası Kuran'dır. Çekirdek İslami değerler; niyet, vicdan, mükemmeliyetçilik, samimiyet, sürekli kendini sınama, sürekli Tanrı'nın farkında olmak, saygı ve sevgi, adalet, doğruluk, sabır, ıtidal/ılımlılık, söz tutma, sorumluluk, adanma, disiplin, birlik ve temizliktir. Bu İslami değerler kişilerin aile ve iş hayatını önemli ölçüde etkiler (Smith, 2002: 4–7).

Malezya kolektif bir toplumdur; bu nedenle kolektif ve uyumlu ilişkiler hakimdir. Sosyal ilişkiler, kendini feda etme ve aile bütünlüğü çok güçlüdür. Ancak Malay kolektivizmi diğer Asya ülkelerinden farklıdır. Malaylar örgüt çıkarları için kendilerini, arkadaşlarını ya da ailelerini feda etmezler. Aile ve arkadaşları örgütün üstünde tutarlar. Malay ulusu toplumcudur; birbirini korumayı ve birbirini desteklemeyi tercih eder. Bu da güven, sadakat ve bağlılık yaratır (Smith and Abdullah, 2004: 419). Ayrıca güç aralığının çok fazla olması güçlü hiyerarşiye neden olur. Malaylar otorite ve hiyerarşiye saygı duyar. Birey kendini grubun bir parçası olarak görür; ancak grupta farklı statüler, eşitsizlik ve hiyerarşik kısıtlamalar mevcuttur. Ayrıca ılımlı normatiflik ve ılımlı bireysellik mevcuttur (Lim, 2001: 217–221; Othman and Teh, 2003: 400–401).

Bunun yanında Malaylar iddialı tavır sergilemekten, olumsuz geri beslemeden ve yaşlılara karşı konuşmaktan çekinir. Malayların yaşlılara ve geleneksel liderlere derin saygısı bulunur (Lim, 2001: 220).

5.2.2 Malezya'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Malezya insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sistemleri ve düzenlemeleri 19. yüzyılda kolonisi olması nedeniyle İngiltere'den etkilenmiştir. Malezya insan kaynakları yönetimi Batılı ve yerli uygulamaların bütünleştirilmiş halidir (Chew, 2005: 89).

Bölgede yaşanan Asya Finansal Krizi Malezya'daki insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde oldukça büyük etki yaratmıştır. Kriz Malezya'daki insan kaynakları yönetiminin üç kavramını etkilemiştir (Smith and Abdullah, 2004: 402):

- Malezya ekonomisinin yabancı yatırımlara bağlı olması ve yabancı örgütlerin küresel etkisi staffing/işe alma politikalarını dönüşüme zorlaması
- Resmi olmayan sosyal ağlar ve hiyerarşik ilişkilerin etkisinden resmi modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçiş

- Çok uluslu kültür

Kriz zamanında örgütler küçülmeye gitmiş ve ücretleri dondurmıştır. Krizden sonra ise başvuru sağlama, ücretlendirme, gönüllü emeklilik gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına öncelik vermişlerdir. Küçülme için başvuru sağlamaları dondurma, daha yüksek becerilere (liderlik, dil bilgisi, yeterlik) göre başvuru sağlama sürecine geçilmesi gibi değişimler gerçekleşmiştir. Bazı örgütler performans odaklı kökene önem vermeyen başvuru sağlama stratejileri uygulamıştır. Bazı örgütler ise esnekliği sağlamak adına part-time/yarı zamanlı çalışanların sayısını arttırmıştır. Malezya örgütleri genelde gazete ilanları ile başvuru sağlar ve iş ile kişi üzerinde durur. Seçme kriterleri hakkında ise az bilgiye sahiptirler (Smith and Abdullah, 2004: 403–409).

Malezya'daki örgütler geleneksel olarak çalışanları eğitmeyi maliyet unsuru olarak görür. Bu nedenle hükümet beceri gelişimi programları açmıştır (Chew, 2005: 99). 1980'lerin ortasından başlayarak teknoloji ağırlıklı ihracat stratejisinin benimsenmesi ile hükümet, daha çok insan kaynağı gelişimi üzerinde durmaya başlamıştır. Çünkü bilgi teknolojisine geçiş yargılama/muhakeme becerisi gerektirir. Çalışanlar bilgiyi gözleyebilmeli ve bu bilgiye dayalı karar verebilmelidir. Veriyi kullanma ve entegre edebile kilit becerilerdir. Bu nedenle 1992 yılında insan kaynağı gelişimi kanunu çıkarılmış ve beceri gelişimi sağlamak için insan kaynağı gelişim fonu kurulmuştur. Bu fona işverenler katkı yapmakla yükümlüdür. Sürekli vasıflı işgücü arzını sağlayacak beceri gelişim sistemi ve eğitim sistemi reformu gerçekleştirilmiştir. Böylece insan kaynağı gelişimine yatırımlar arttırmıştır (Todd and Peetz, 2001: 1372; Kuruvilla and Erickson, 2002: 196; Othman and Teh, 2003: 394–399).

Malezya'da beceri kıtlığı ile başa çıkmak için *levy grant*/zorunlu hibe sistemi uygulanır. Bu sistem ile hem özel sektörün hem de kamu sektörünün eğitimde işbirliğinin artırılması amaçlanır. Buna göre; mesleki alandaki yetersizlikler belirlenmiştir ve 1993 yılında bu sistem oturtulmuştur.

Bu sistemde verilecek eğitimler şöyledir (Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 325):

- Kalite ve verimlilikle ilgili becerilerin güncellenmesi eğitimi ve yeniden eğitim
- Teknik, ustalık ve bilgisayar becerilerinin güncellenmesi ve yeniden eğitim
- Denetim becerilerinin güncellenmesi ve yeniden eğitim
- Diğer becerilerin güncellenmesi ve yeniden eğitim
- Deniz aşırı eğitim/yurt dışı eğitim

Örgütler krizi atlattık için çoklu yetenekleri kullanmaktaydı. Varolan çalışanların eğitimine önem verilmekteydi ve eğitim bütçeleri kısılmamaktaydı. Yerel uluslararası örgütler çoklu yeteneklere önem vererek eğitim bütçesini arttırdığında çoklu yeteneğe sahip kişilerin daha çok ücret talep ettiğini ve bu şartlar altında talep edilen ücreti vermenin imkansız olduğunu fark etmiştir. Diğer yerel örgütler de eğitim bütçelerini arttırmıştır ve stratejik yönetimi gerçekleştirebilmek için stratejik düşünce eğitimine önem vermiştir (Smith and Abdullah, 2004: 409–410). Çoğu örgütte eğitim birincil önceliklerden biridir; ancak eğitime çok önem verilmesine rağmen, eğitim programlarının değerlendirilmesi çok düşük seviyede kalır (Todd and Peetz, 2001: 1375; Othman and Teh, 2003: 400).

Malezya becerili işgücü arzını arttırmak için eğitime yatırım yapar ve endüstriyel eğitim kurumlarını yaygınlaştırır. Ulusal çıraklık sistemi oluşturmaya çalışır ve bunun yanında yabancılar da beceri eğitim kurumları kurar (Debrah, McGovern and Budhwar, 2000: 325).

Malezya'da geleneksel kıdeme dayalı ödül sistemi zayıflamıştır. Çoğu örgüt performansa dayalı ödül ve ücretlere geçmiştir. Ancak yinede çalışan ücretinin önemli bir kısmı kıdeme dayanır ve kıdem ücret kararları derecesinin çeşitlenmesinde kullanılır. Malezya örgütlerinde ödemeler çeşitlidir. Bazı örgütler zayıf ve güçlü performansa göre ücret artışlarının

yüzdesini ayarlarken; bazıları da her performans düzeyine eşit ödeme yapar. Örgütlerde performans değerlendirme daha basit ve daha az resmidir; ölçümleri ise daha kalitatifdir. Performansa dayalı ödeme ve ikramiyeler genelde sendikasıız işyerlerinde uygulanırken; sendikalı işyerlerinde ücretler genelde toplu pazarlık ile belirlenir (Todd and Peetz, 2001: 1376; Chew, 2005: 89).

Malezya'da performansa dayalı ödeme devlet reformunun tamamlayıcı parçasıdır. Performansa dayalı ödeme, çalışan ve yönetici tarafından belirlenen amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğine dair yönetici tarafından yapılan değerlemeye bağlıdır. Malezya sisteminde bu amaçlara iş hedefleri denir. Malezya'da önce bölüm hedefleri daha sonra bireysel hedefler belirlenir. Bu da dikey entegrasyonun bir örneğidir. Değerleme yapılırken kişinin subjektif değerlendirme yapmasından endişe edilir. Ücret ödemeleri performans sonucuna göre yapıldığı için bazı çalışanlar için süreç diyagonal/çapraz ilerleme anlamına gelirken; zayıf çalışanlar için yerinde sayma anlamına gelir. Bu da farklı ücret ilerlemeleri yaratır. (McCourt and Eldridge, 2003: 160–161).

Malezya'da oluşan yeni endüstri ilişkileri sisteminin özellikleri geleneksel sistemin özelliklerinden farklılaşmıştır (Bkz: Tablo 12).

Geleneksel Sistem	Yeni Sistem
Yüksek düzeyde yönetsel ayrıcalık garanti etmesi	Rekabet üstünlüğü için iyi yönetilen insan kaynağı
Kapsamlı devlet kontrolü	Karar verme sürecine çalışan katılımı
Minimum açık çatışma	Yarı otonom gruplara ayrılmış çok yönlü beceriye sahip çalışanlar
İşgücünün düşük pazarlık gücü	Sürekli eğitim
	İstihdam güvenliği
	İşbirlikçi işgücü ilişkileri
	Yüksek güvenlik standartları

Tablo 12: Geleneksel ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (Todd and Peetz, 2001: 1365'den alınmıştır.)

Malaylı çalışanlar finansal ödüllerden çok uyumlu ilişkiler ve paylaşım ile motive olur (Lim, 2001: 221)

Malezya'da güç aralığı fazla olduğu için geleneksel olarak karar verme süreci merkezi ve otokratiktir. Danışmalı karar verme yaygın değildir. Astlar karar verme sürecine katılmazlar; çünkü karar verme sürecine katkıda bulunacak kapasiteye sahip olmadıkları düşünülür. Bu nedenle astlar merkezi gücü kabul eder ve üstlerin talimatlarına bağlı kalır. Ayrıca kişisel girişimler değerli görülmez (Lim, 2001: 218–220).

5.3 Hindistan

Hindistan, 1.027 milyar nüfusu ile dünya nüfus sıralamasında ikinci sırada yer alır. Nüfusun %83'ü Hindu dinine inanırken, Hindistan'da 120 milyon Müslüman bulunur. Bunun yanında Hristiyanlık ve Budizm gibi dinlere inananlar da bulunur. Hindistan 34 coğrafi bölge ve 28 eyalete ayrılmıştır (Rao, 2004: 288).

Hint ekonomisinin mihenk taşı tarımdır. Nüfusun %70'i kırsal gelir ve tarıma bağlıdır (Rao, 2004: 289).

Hindistan Kaplanlar, Çin ve Doğu Avrupa ülkeleri gibi yeni sanayileşmiş bir ülkedir. Hindistan ekonomisini liberalize etmiş ve piyasasını yabancı yatırımlara açmıştır. 1947 yılında bağımsızlığını kazanan Hindistan, 1990 yılına kadar devlet müdahaleli ekonomiye sahipti. Bu durum hem Hindistan'ın girişimciliğini hem de küresel rekabet gücünü azalmakta idi. 1980'li yıllarda ve 1990'lı yılların başında ise ekonomisi oldukça kötü durumda olan Hindistan'da, 1991 yılında enflasyon iki haneli rakamlara ulaşmış, endüstriyel üretim ve yabancı exchange/döviz rezervleri oldukça azalmıştı. Bu sebeple hükümet, Hindistan'ın yabancı döviz gereksinimi karşılamak için altınları İngiliz Bankası'na ipotek etmiştir. Dünya Bankası ve IMF de serbest piyasa ekonomisine geçmesi karşılığında Hindistan'a

yardım etmiştir. Bunun sonucu olarak hükümet ulusal paranın/rupeinin değerini düşürmüş, yeni ticari ve ekonomik politikalar oluşturmuştur. Kamu sektöründe, ticaret ve döviz politikasında, bankacılık sektöründe çeşitli reformlar yapılmış ve yabancı yatırımlara izin verilmiştir. Bu reformlara ekonomi olumlu cevap vermiştir ve Hindistan ekonomisi hızla yükselişe geçmiştir (Budhwar and Khatri, 2001/2: 333–334; Budhwar and Boyne, 2004: 347–348).

Hindistan'ın 2000 yılına göre işgücü nüfusu 400 milyondur. Bu işgücünün %64'ü tarım sektöründe, %16'sı sanayi sektöründe ve %20'si hizmet sektöründe çalışmaktadır (Rao, 2004: 294).

Hindistan dünyadaki en büyük bilimsel ve teknik çalışan havuzuna sahiptir. Bunun nedeni insan kaynakları gelişimi politikalarına çok önem vermeleridir. Hindistan'da okuma yazma oranını arttırmak ve insan kaynağına beceri edindirmek adına politikalar uygulanır. 1999 yılında seçilen hükümet de ulusal düzeyde kararlılığı sağlamıştır. Bu yeni hükümet özelleştirme politikalarını hızlandırmış ve alanını genişletmiştir. Yabancı yatırımları çekmek için de çeşitli politikalar oluşturulmuştur. Halihazırda Hindistan'da faaliyet gösteren 15000 *joint venture*/birleşmiş örgüt bulunur (Budhwar and Boyne, 2004: 348; Rao, 2004: 289–290).

5.3.1 Hint Kültürü ve İş Sistemi

Hindistan kolektivist bir ülkedir ve bu nedenle kültürü de kolektif bir kültürdür. Yani bireylerden çok gruplara önem verilir (Ramamoorthy, Gupta and Others, 2005: 853–854).

Hindistan'da 3000 yıldır hüküm süren sistem, kast sistemidir. Kast sistemi dinsel temele dayalı sosyal bir hiyerarşik sistemdir. Kastlar; kesin ve ayrıntılı biçimde belirlenmiş, sınırlandırılmış ve hiyerarşilendirilmiş toplumsal gruplardır. Kast sistemine göre insanlar doğuştan beş gruba ayrılır. Bunlar; dua eden *Brahmanlar* (rahipler ve alimler), savaşılan *Ksatriyalar* (prensler ve

askerler), çalışan *Vaisyalar* (tüccar, esnaf ve çiftçiler) ve kirli işleri gören *Sudralar* (işçiler ve sanatkarlar) dır. Bunların dışında beşinci grup olarak *Harijanslar*; yani dokunulmazlar vardır. Bunlar toplumda hor görülen ve ayak işlerini yapan kişilerdir. Bu sistemde herkes kendini her şeyden önce ve her şeyden çok kastın bir üyesi olarak görür. Hindistan'da kast sistemi sosyal kimlik için önemli bir kaynaktır. Her insan bir daha terk edemeyeceği bir kast içinde doğar, aynı kast içinden eş seçer ve ait olduğu kastta ölür. Kastlar Hindistan'da hayatın her aşamasını şekillendirir. Cezalandırma sisteminde de kast sisteminin çok büyük bir etkisi vardır. Belirli bir suçu üst kastlardan biri işlediğinde çok az bir ceza alırken, aşağı kasttan bir kişi aynı suçu işlediğinde çok şiddetli cezalarla karşı karşıya kalabilir. Kast sistemi mesleki hiyerarşiyi de etkiler. Meslekler kasta ayrıldığı gibi evlenmeler de ancak aynı kast içinde gerçekleşir. Kast sistemi tarih boyunca Hindistan topraklarında yaşanan adaletsizliklerin, çatışmaların, sosyal çarpıklıkların temel nedenidir. Gandhi tarafından bu sistem kaldırılmış olsa dahi; kutsal görülen sözde kutsal metinlerle insanlara dayatıldığı için halk tarafından dini bir zorunluluk olarak görülür. Bu nedenle de kast sistemi Hindistan toplumunda çok köklü bir şekilde yerleşmiştir ve şimdiye kadar hiçbir sosyal ya da hukuki girişim, yerel ya da uluslararası baskı, kast sistemini tamamen ortadan kaldıramamıştır (Tolan, 1985: 272–273; Rao, 2004: 289).

Hindistan'da sınıf, geçmiş, coğrafi köken, kast ve din yönünden farklılaşma mevcuttur. Bu farklılıklar yaşam tarzını, kідem sistemini, meslekleri, mirası ve başarı kurallarını etkiler. Hintliler gücü elinde bulunduran kişilerden korkar, üstlerine itaat ederler, başkalarına bağıdırlar, Ayrıca Hintliler fatalistik, uysal ve itaatkardır.

Hiyerarşi ve eşitsizlik Hindistan'da kendini oldukça gösterir. Örgütlerde de sosyal sistemde olduğu gibi yüksek düzey hiyerarşi vardır (Budhwar and Khatri, 2001/1: 804; Budhwar and Khatri, 2001/2: 348).

5.3.2 Hindistan'da İnsan Kaynakları Yönetimi

Hindistan'daki personel fonksiyonu 1920'li yıllarda fabrikalarda çalışanların refahı endişesine dayanır. Personel fonksiyonunun temeli 1920'li yıllarda Tata grubunun çalışan refah ölçümleri yapmasına dayanır. 1926 yılında çıkarılan Sendika Kanunu ile çalışan birlikleri resmen tanınmıştır. 1932 yılındaki Royal Komisyon işgücü memurlarının atanmasını önermiş ve 1948 Fabrika Kanunu da işgücü refah memurlarının görev ve vasıflarını belirtmiştir. Bütün bu gelişmeler Hindistan'da personel fonksiyonunun oluşmasını sağlamıştır. Hindistan 1950 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra; Hindistan Personel Yönetimi Enstitüsü ve Ulusal İşgücü Yönetimi Enstitüsü adında iki önemli kurum kurulmuştur. 1960'lı yıllarda personel fonksiyonu refah yönünden; işgücü refahı, endüstriyel ilişkiler ve personel idaresi gibi başka özellikler de kazanmıştır. 1970'li yıllarda ise personel fonksiyonunun odak noktası örgütsel etkinliğin artması ve etkinlik sorunları olmuştur ve personel fonksiyonuna güven daha çok örgütsel etkinliğe kaymıştır. 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi ve insan kaynağı gelişimi kavramları kullanılmaya başlanmıştır ve bu kavramlar personel fonksiyonunun baskın alanı olmuştur. 1985 yılında kurulan Ulusal İnsan Kaynağı Gelişimi Ağı ve 1990 yılında kurulan İnsan Kaynakları Gelişimi Akademisi insan kaynakları yönetimi alanındaki yeni gelişmeler olmuştur. Bu iki kuruluş personel fonksiyonunun insan kaynakları yönetimine ve gelişim oryantasyonuna geçişini hızlandırmıştır. Hindistan'daki örgütler insan kaynakları yönetimi ve insan kaynağı gelişimi iklimi oluşturmuş ve bu birimlerin başına uzmanları getirmiştir (Budhwar and Khatri, 2001/1: 803; Singh, 2003: 530–531).

Ekonominin liberalizasyonu ve uluslararası örgütler sonucu artan rekabet, Hindistan'ın yerel örgütlerinin çalışanları geliştirmek için personel fonksiyonu üzerinde daha çok durması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Hindistan'daki örgütler de stratejik insan kaynakları yönetimine; yani çalışanı geliştirmeye ve beceri, etkinlik ve etkililik yönünden diğer örgütlerle rekabet edecek düzeye getirmeyi amaçlayan politikalara öncelik verilir. Bu

amaçla ulusal düzeyde birkaç politika oluşturulmuştur. Bu politikalar; gönüllü emeklilik planları, etkili çalışanı elde tutmak ve ücretlendirmek için performansa dayalı ücret gibi politikalardır (Budhwar and Boyne, 2004: 348–349).

Hint örgütlerinde insan kaynakları yönetimini sosyal, kültürel, ekonomik ve politik faktörler etkiler. Geleneksel olarak seçme, terfi ve transferler atfedilen statülere ve sosyal ya da politik ilişkilere bağlıdır ve kolektivizm ön plandadır. Hintli örgütler genelde ailesel, toplumsal ya da politik endişelere göre yürütülür. Örgütlerdeki motivasyon araçları sosyal, kişisel ve ruhsaldır. Bu koşullarda çalışan oryantasyonu performansa yönelik olmaktan çok kişiselleştirilmiş ilişkilere yöneliktir (Budhwar and Khatri, 2001/1: 805).

Hindistan'da hem içsel hem dış işgücü piyasası mevcuttur. İçsel işgücü piyasası bazı haklara ve ayrıcalıklara sahiptir; ancak dış işgücü piyasası bunlara sahip değildir. İçsel işgücü piyasasını geliştirmenin amacı, uzun dönem istihdam ilişkisi sağlayabilmek ve işçi devrini azaltarak çalışanı örgüte bağlamaktır. Hint örgütlerinde başvuru sağlama, eğitim, terfi, işten çıkarmalar konusunda bir planlamadan bahsedilmez; işveren ihtiyaç duyduğunda/gerekli olduğunda bu insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirir ve bu durum o anki ihtiyaçla sınırlıdır. Tek yetkili ve karar verici ise işverendir (*ad hoc*= geçici, belirli bir zamana mahsus). Ayrıca seçme, eğitim ve terfi kararları sosyal ve politik baskılardan etkilenir. Örgütlerde üst yönetime akrabaların alınması yaygın bir durumdur. Hint örgütler yönetim kademelerine terfi için iç ilanlarını kullanır ya da *word of mouth*/ağız aracılığı ile işe almayı tercih eder. Kısaca terfi, transfer ve yararlar kişisel ilişkilere ve sosyal bağlantılara bağlıdır (Budhwar and Khatri, 2001/1: 806; Budhwar and Boyne, 2004: 349–350; Ramamoorthy, Gupta and Others, 2005: 855).

Kamu sektörü örgütleri, yönetim kademesinin işe alınması için dış kaynaklara başvururken; idari çalışanları iç ilanlar ile işe alır. Yönetim

pozisyonlarını doldurmak için başvuru sağlama sürecinde özel istihdam bürolarını kullanırlar. Bunun yanında kamu örgütleri yönetim çalışanlarını çırak olarak işe alır. Hint işgücü kanununa göre örgütler yeni pozisyonları istihdam gazeteleri vasıtasıyla duyurmakla yükümlüdür. Buna karşı olarak özel örgütler ise başvuru sağlama sürecinde iç duyuru yaparak kendi çalışanlarından başvuru sağlarlar. Üst düzey çalışanlar işe alınırken sosyal ilişkiler öne çıkar ve resmi olmayan metotlar kullanılır. Bu pozisyonlara genelde aile içinden kişiler, akrabalar ya da arkadaşlar alınır. Ancak örgütler yine de yönetim kademelerini doldurmak için dış kaynaklara başvurabilir ve özel istihdam bürolarından yararlanabilir. Mavi yakalı işe alımında ise her iki sektörde de *word of mouth*/ağız aracılığı metodu kullanılır. Başvuru sağlama sürecinde ve insan kaynakları yönetiminde sosyal ilişkiler, kast sistemi ve din etkilidir. Politik partilerin ve güçlü sendikaların da insan kaynakları yönetimine etkisi vardır. (Budhwar and Khatri, 2001/2: 344; Budhwar and Boyne, 2004: 349–350). Yerel örgütlere girişte sosyal ve politik etkilerden söz etmek mümkün iken; Hindistan'da faaliyet gösteren çok uluslu örgütlerde ise değere dayalı başvuru sağlama yapılır ve seçme sürecinde çoğunlukla mülakatlar ve yazılı testler tercih edilir. Sosyalizasyon/oryantasyon süreci ise çoğu örgütte *free floatage*/kendi kendine sosyalleşme şeklinde gerçekleşir (Qureshi, 1994: 6–17).

Hindistan'daki sendikalı örgütler deneyim ve kıdeme göre ödeme sistemi oluşturmuştur. Çoğu kamu sektörü bu sistemi kullanır, çünkü bu yasal bir gerekliliktir. Özel sektör örgütlerde ise ödemelerde dört uygulama vardır. Bunlar kıdeme göre ücret, performansa dayalı ücret, beceri ve yeterliğe dayalı ücret ve bu üç uygulamanın karışımıdır. Hindistan'daki özel örgütler çalışanlarını ödüllendirmede beceri ve yeterliğe dayalı bir ödeme sistemi oluşturmuştur. Ödüllendirme sisteminde dört amaç bulunur. Bu amaçlar; gerekli insan kaynağını çekmek, performansı istenen düzeyde olan çalışanı elde tutmak, istenen performansa ulaşması için çalışanı motive etmek ve hükümet tarafından belirlenen yükümlülükleri yerine getirmektir. Hindistan'da kıdemden performansa doğru başlayan dönüşüm

sadece özel örgütler için geçerlidir. Kamu sektöründe hala hayat boyu istihdam ve kıdeme dayalı ücret yaygındır (Qureshi, 1994: 13; Budhwar and Khatri, 2001/1: 813–814; Budhwar and Boyne, 2004: 358).

Hint örgütleri ödeme uygulamalarını rasyonalize ederek beceri ya da yeterliğe dayalı ödeme sistemini izlemeye başlamış, performans değerlendirme için yöneticileri eğitmeye ve başarı planlarının bir parçası olarak da eğitim sağlamaya başlamıştır. Bütün bu özellikleri ile ücret ödemeleri Batılılaşma eğilimi göstermektedir (Ramamoorthy, Gupta and Others, 2005: 860–862).

Hindistan'da beyaz yakalı çalışanın eğitime yüklü yatırım yapılır. Yerel örgütlerin %50'si insan kaynağı gelişimine oldukça yüklü bir pay ayırır. İnsan kaynakları gelişimi ulusal bir politika olduğu için; son yıllarda çalışan eğitime ayrılan miktar belirgin ölçüde artmıştır. Her örgüt sahip olduğu insan kaynağını geliştirmek, örgütü geliştirmek ve kültür yaratmak adına insan kaynakları gelişimi bölümleri oluşturmuştur. İnsan kaynağı gelişimi yeni beklenti, yeni bilgi ve yeni fonksiyonlar anlamına gelir ve Hindistan'da eğitimler bu doğrultuda gerçekleşir. Ayrıca çoğu örgüt performans değerlendirme, iletişim, yetki verme, motivasyon ve takım oluşturma gibi konularda çalışanlarına eğitim verir. Bu durum Hindistan'da çalışan gelişimine verilen önemin artmasının bir sonucudur. Kamu sektöründe ise ihtiyaç duyulan eğitim analiz edilir ve eğitim programının etkinliği gözlemlenir. Kamu örgütleri çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için yıllık kariyer gelişimi görüşmelerine önem verir; iş başı eğitim ve gelişim imkanları yaratırlar. Kamu sektöründe resmi kariyer planlarının, yıllık kariyer gelişimi görüşmelerinin, değerlendirme merkezlerinin, başarı planları ve planlı iş rotasyonlarının varlığı yapılandırılmış bir eğitim ve gelişim sisteminin varlığını gösterir. (Budhwar and Khatri, 2001/2: 340; Budhwar and Boyne, 2004: 359; Rao, 2004: 290–291).

Hindistan'daki insan kaynakları yönetimi reaktiftir/tepkiseldir. Kontrol ve idarede hala geleneksel personel fonksiyonu rol oynar. Yönetim hala personelin reaktif/tepkisel rolü olması gerektiğine inanır. Bunun yanında

ekonomik reformlar insan kaynağına gereken önemi verme konusunda örgütlere baskı yapmaz. Bütün bunlara rağmen Hindistan'da insan kaynağı gelişimine büyük önem verildiği görülür. Bunun nedeni ekonominin liberalizasyonudur. Şimdi örgütler üzerinde kaliteli ürün üretme, kaliteli hizmet verme, *cost effective*/ekonomik ve etkili olma, teknolojiyi iletme ve insan kaynağının yeterli ve becerilerinin artırılması için baskı vardır. Bu yeni çevreye adapte olacak yerel işgücünü geliştirme de personel uzmanlarının rolüdür. Bu nedenle de insan kaynağı gelişimi üzerinde çok durulur (Budhwar and Khatri, 2001/2: 345–348).

Her iki sektörde de bilgi paylaşımı azdır. Bunun birkaç nedeni bulunur. İlk olarak Hindistan'da yöneticilerin astlarına güveni ve inancı azdır. İkinci olarak Hintli yöneticiler merkezi karar verme sürecini, sıkı kontrolü tercih eder ve otoritenin dağılmasını istemez. Çoğu alt düzeyde çalışan haklarının bilincinde değildir ve çalışana yönetim tarafından hakları söylenmez. Her iki sektörde de iletişim dikey ve hiyerarşik olarak gerçekleşir; çünkü Hindistan'da hiyerarşik sistem hala yaygındır. Bunun yanında birlikler, iş konseyleri, öneri kutuları ve iş görüşmeleri ile de iletişim kurulur (Budhwar and Khatri, 2001/2: 347; Budhwar and Boyne, 2004: 359).

Hindistan'da çoğu kamu ve özel sektör örgütünün insan kaynakları yönetimi bölümü bulunur. Her iki sektörde de örgüt dışından belirli sayıda kıdemli insan kaynakları uzmanı işe alınır. Kamu sektöründe insan kaynakları bölümünde özel sektöre göre daha çok çalışan bulunur. Örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu iyi kurulmuştur. Özel sektörün %37,5'inde insan kaynakları yöneticileri yönetici kademesinde iken; kamu sektöründe bu oran %14,8'dir. Özel sektör örgütleri küresel rekabete daha çok önem verdiğinden insan kaynakları fonksiyonlarını stratejik hale getirme çabasıdadır ve bu nedenle de insan kaynakları yöneticileri yönetim kademesindedir (Budhwar and Boyne, 2004: 353–355).

Hint örgütlerinde insan kaynakları yönetimi açısından birincil sorumluluk; ödemeler, başvuru sağlama, eğitim, endüstriyel ilişkiler, sağlık

ve güvenlidir. İkincil sorumluluk ise ücret ve ek ödemeler, başvuru sağlama ve seçme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, endüstriyel ilişkiler, sağlık ve güvenlik, iş sistemi/iş tasarımıdır. Son olarak Hindistan'da iletişim, motivasyon ve takım oluşturma da önemlidir (Budhwar and Khatri, 2001/2:342).

Hindistan'daki sendikalar antagonistiktir/zıttır ve güçlü politik destek nedeniyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilerler. Sendikalar güçlü olmasına rağmen; Hindistan'da çalışan temsili düşük seviyededir. Bazı örgütlerde birleşik stratejiler vardır ve bu örgütler arasından çok azının danışmanlık bölümü bulunur. Küçük Hint örgütleri çalışanları ile sendikalar ve iş konseyleri vasıtasıyla daha az iletişim kurarken; büyük örgütler ise sendikalar vasıtasıyla çalışanları ile iletişim kurar. Ayrıca öneri kutuları, iş konseyleri ve iş görüşmeleri ile de resmi destek sağlar (Budhwar and Khatri, 2001/2: 350; Budhwar and Boyne, 2004: 359).

Kısaca 1991 yılında ekonomisini liberalleştiren Hindistan'da işgücü azaltılmasına gidilmiş ve gönüllü emeklilik planları hazırlanmıştır. Ayrıca verimliliği arttırmak için birleşik danışmanlık yatırımları arttırılmıştır. Yine de Hindistan'da reaktif/tepkisel ve geleneksel modelden, proaktif/insiyatifi ele alan ve stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşüm başlasa dahi; hala çoğu örgüt geleneksel ve reaktiftir/tepkiseldir (Kuruvilla and Erickson, 2002: 201–202).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütler için en önemli unsurun insan kaynakları olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Geçmişte maliyet unsuru olarak görülen ve hatta örgütün sahip olduğu diğer kaynaklarla eş tutulan insan kaynakları, zamanla hak ettiği değeri kazanmış ve insan kaynağı örgütler için vazgeçilmez olmuştur. Özellikle 1980'li yıllardan sonra yaşanan gelişmeler nedeniyle insan kaynaklarının rasyonel kullanımı ve insan kaynakları yönetimi kavramı önem kazanmış ve örgütler bu kavramı tartışmasız kabul etmişlerdir.

Örgütün sahip olduğu insan kaynakları ile ilgili tüm çalışmaları kapsayan insan kaynakları yönetimi; insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli düzenlemelerin tümünü kapsar. Bu yaklaşım çerçevesinde insan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bunun nedeni ülke kültürlerinin, ekonomik geçmişlerinin ve küreselleşme sürecine bakışlarının birbirinden farklı olmasıdır.

Ülkelerin sahip olduğu kültür ve değerler ülkelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörlerdir. Bireysel kültüre sahip olan ülkelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları bu yönde şekillenirken; kolektivist kültüre sahip olan ülkelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları gruba dayalı olmaktadır. Ayrıca Batı değerleri ve Asya değerleri de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. Maddi tatmin, bireysel inisiyatif, özgürlük ve bağımsızlık, ben olgusu gibi kavramlara önem veren Batı kültürüne karşılık; manevi tatmin, grup ve grup uyumu, uyumlu ilişkiler, otoriteye saygı, bağlılık ve sadakat kavramlarına önem veren bir Asya kültürü bulunur. Bu sahip olunan kültürel değerler de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörlerdir.

Ülke ekonomisinin ve ekonomik geçmişinin de insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi büyüktür. Örgütler ekonomik bir çevre içinde hareket ederler ve bu ekonomik çevre örgütlerin yaklaşımlarını, uygulamalarını ve yönetim felsefelerini etkiler. Ekonomik çevreden etkilenen örgütler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da bu ekonomik çevreye göre şekillendirir. Her ülkenin ekonomik politikası birbirinden farklı olduğu için insan kaynakları uygulamaları da farklılaşır. Küreselleşme ve liberalizasyon süreci ülkelerin ekonomi politikalarına şekil vermektedir. Ekonomik liberalizasyon sürecinde olan ülkeler ve kapitalist ülkeler bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tercih ederken; kolektivist ve sosyalist geçmişe sahip ülkeler gruba ve eşitliğe dayalı insan kaynakları uygulamalarını tercih etmektedir.

Tez çalışmasında da belirtildiği üzere A.B.D., Avustralya ve İngiltere gibi Batı kültürüne sahip liberal ve kapitalist ülkelerde bireyselliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları bulunur. Bu ülkelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendiren faktör piyasa güçleridir. Buna göre, başvuru sağlama ve seçme süreci belirli bir iş için en vasıflı çalışanı bulmayı amaçlar. Ücretler de çalışan çıktısı, tüketici memnuniyeti ve piyasa payına bağlıdır ve beyaz yakalı-mavi yakalı ayırımı vardır. Bu ülkelerde eğitim özellikli bir iş için bireysel olarak verilir; ancak daha çok dış işgücü piyasasından başvuru sağlandığı için eğitime çok önem verilmez. Ayrıca sendikasılaşma bu ülkelerin, özellikle A.B.D ve Avustralya'nın, en belirgin özelliğidir. Tüm bu özellikleri nedeniyle bu ülkeleri hard/normatif olarak nitelemek mümkündür. İngiltere ise, Anglo-Sakson yönetim modeline sahip olması nedeniyle, uygulamalar bakımından daha ılımlı ve uzlaşmacıdır; sosyal sorumluluğa önem verir. Ancak A.B.D. kadar olmasa da İngiltere'nin de hard/normatif olduğunu söylemek mümkündür.

Asya ülkelerini incelediğimizde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özgünlüğü nedeniyle ilk olarak Japonya karşımıza çıkar. Bilindiği gibi Japonya, 1980'li yıllarda büyük bir atılım gerçekleştirerek Batılı

büyük ekonomileri zorlamıştır. Japon mucizesi beş temel ilkeye dayanır. Bu ilkeler; çalışanların zayıflıklarının üstesinden gelmek, çalışanı suçlamadan sorunları çözmek, sürekli gelişim, insanı bütün olarak tanımak ve değer vermek ve kararlarda uzlaşma sağlamaktır. Görüldüğü gibi başarıya giden bu ilkelerin hepsi insan unsuruna bağlıdır. İnsan kaynaklarının önemini anlayan; hayat boyu istihdam, kıdem ve girişim birliklerine dayanan geleneksel Japon sistemi bölgedeki çoğu ülkeye model olmuştur. Bu sistemde bireysellikten çok grup ve grup uyumu ön plandadır. Buna göre işe alınacak kişinin kişiliğine bakılır; çünkü ülkede iş-kişî uyumundan çok örgüt-kişî uyumu önemlidir. Kişinin eğitime önem verilmemesinin sebebi önemli olan mesleki eğitimin örgütte verilecek olmasıdır. Bu geleneksel sistemde ücretler ve terfi kıdeme bağlıdır ve çalışan katılımı üst düzeydedir. Ancak yaşanan küreselleşme ve artan uluslararası rekabet nedeniyle geleneksel Japon sistemi de esnekleşmeye başlamıştır. Ancak yine de Japon insan kaynakları sisteminin soft/ılımlı bir sistem olduğunu söylemek mümkündür.

Bölgede ikinci olarak karşımıza Güney Kore çıkar. Güney Kore insan kaynakları yönetimi sistemini Japonya'yı örnek alarak oluşturmaya rağmen, Konfüçyüs öğretilerinin etkili olması bazı değerlerin farklılaşmasına neden olur. Güney Kore'de örgüt çalışanın ailesi olarak görülür ve işe alınırken örgüt-kişî uyumuna bakılır. Ücretler kıdeme bağlıdır; ancak bunun yanında çalışana ek ödeme paketleri sunulur. Terfi sürecinde ise kıdemin yanı sıra aile geçmişi, eğitim ve performansa bakılır. Ülke eğitim sisteminin Japonya'dan farklı olması nedeniyle örgütlerdeki eğitim genelde sosyalleşme eğitimi şeklinde gerçekleşir. Ancak yaşanan gelişmeler Güney Kore'nin geleneksel sistemini de değiştirmiştir. Oluşan yeni sistem A.B.D'den etkilenecek; kısa dönemli, performansa ve piyasa ilkelerine yönelik hale gelmiştir. Yeni sistemde başvuru sağlama talebe yöneliktir, ücretler performansa dayalıdır, istihdam esnekliği vardır ve iş temelli yaklaşımlar önemlidir. Bütün bu özelliklerine rağmen Güney Kore'de uygulanan sisteme hard/normatif sistem demek mümkün değildir. Ülke kültürü sistemin katılaşmasına izin vermemektedir.

Bölgedeki diğer bir bağımsız ülke Rusya'dır. Sosyalist ve komünist bir geçmişe sahip olan ülkede geleneksel olarak insan kaynakları uygulamaları da kolektiftir. Ülke; yaşadığı izolasyon, sahip olduğu zayıf arazi, iklim ve düşman çevre nedeniyle korumacı, dikkatli, hesaplı, dirençli ve hayatta kalmaya yönelik politikalar geliştirmiştir. Ülkedeki geleneksel sistem Taylor gibi insanı maliyet unsuru olarak görür. Ülkede ücret farklılıkları azdır. Zaten ülke insanı nakdi ödemelerden çok aynı ödemelere önem verir. Ülkede temel eğitim teknik olduğu için işletme ve ekonomi eğitimine ihtiyaç duyulur. Bu nedenle ülke örgütleri piyasa araştırması, zaman ve değişim yönetimi gibi konularda eğitim verir. Ülkede küreselleşme süreci ile Batılı yabancı örgütler artmıştır ve bu örgütler ülkeye kendi insan kaynakları uygulamalarını da transfer etmiştir. Ancak yerel örgütlerde hala kolektivist ve eşitlikçi insan kaynakları uygulamaları bulunması nedeniyle ülke dönüşümü tam olarak gerçekleştirememiştir. Bu özellikleri nedeniyle de ülke modelinin soft/ılımlı olduğunu söylemek mümkündür.

Bölgede etkisi inkar edilemeyecek bir ülke olan Çin Halk Cumhuriyeti, sosyalist piyasa ekonomisi ve son zamanlardaki ekonomik başarısı nedeniyle mucize olarak görülür. Çin Halk Cumhuriyeti'nin kurulduğu 1949 yılından itibaren ilk 30 yıl içinde Çin hükümeti merkezi planlı ekonomi uyguladığı için ekonomi alanlarındaki gelişme hedefleri devlet tarafından merkezi olarak saptanıyordu. Bu nedenle ülke insan kaynakları uygulamaları da devlet tarafından belirleniyordu. Ülkede bu dönemde sistem ömür boyu istihdam güvenliği ve refah sağlama sözü veren, işverenin ekonomik ve sosyal rol oynadığı *iron rice-bowl* modeli hakimdi. Modele göre işe alma, eğitim, terfi gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kararlar devlet tarafından verilir ve ücretler kıdeme bağlıdır. Halihazırda ise, sosyalist bir ülke olan Çin Halk Cumhuriyeti 1992 yılında sosyalist piyasa ekonomisine geçmiş ve bir dönüşüm süreci başlatmıştır. 2001 yılında da Dünya Ticaret Örgütü'ne giren ülkeye yabancı örgütlerin girişi serbest bırakılmış ve bu örgütler insan kaynakları uygulamalarını da ülkeye transfer etmişlerdir. Gittikçe artan yabancı örgütler insan kaynakları

uygulamalarını Batılılaştırsa da; ülke kültürü nedeniyle uygulanamayan bazı Batılı uygulamalar bulunur. Batı kültürünün bireyselliğe dayalı, iş amaçlarına bağlılık gerektiren çatışmacı uygulamaları ile Çin kültürünün kolektivizme dayalı, uyumun ve insan ilişkilerinin önemli olduğu uygulamaları çatışabilir.

Singapur etnik kökeninin çoğunluğunun Çinli olması, Hong Kong ise 52 yıl Çin egemenliğinde kalması nedeniyle Çin sisteminden etkilenmiştir. Ancak uzun süre İngiliz sömürgesinde kalan Hong Kong İngiliz kapitalist sisteminden de etkilenmiştir. Singapur'da Japonya'nın girişimci kapitalizmine benzer bir sistem olmasına karşılık; sahip olduğu Konfüçyüs değerleri nedeniyle geleneksel insan kaynakları modeli Çin modeline benzerlik gösterir. Ancak yaşanan krizler ve küreselleşme süreci Asya değerlerinin esnekleşmesine neden olmuş ve bu değerler bireyselleşmeye başlamıştır. Singapur sahip olduğu ileri teknoloji ve vasıflı işgücü havuzu nedeniyle rekabet avantajına sahip bir ülkedir. Ülkede insan kaynaklarının gelişimi ve hayat boyu öğrenme en önemli insan kaynakları yönetimi konularıdır. Hong Kong ise Konfüçyüs değerlerine ve bunun yanında serbest piyasa ekonomisine sahip kapitalist bir ülkedir. Ülkede Konfüçyüs değerleri etkili olmasına rağmen; para da önemli bir konudur. Geleneksel sistemde Çin'in *iron rice-bowl* modeline sahip olan ülkede, yaşanan krizlerle istihdam yapısı esnekleşmiş, insan kaynakları gelişimi önem kazanmış, ücretler performansa bağlanmış ve insan kaynakları uygulamaları piyasaya yönelik olmuştur. Ülkede en önemli insan kaynakları yönetimi konusu ise eğitimidir. Bu özellikleri ile ülke modelinin Çin sisteminden etkilenen ama halihazırda A.B.D. ve İngiltere ile benzerlik gösteren bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Almanya ve Fransa gibi Avrupa ülkeleri A.B.D.'nin aksine istihdam ile ilgili yasal düzenlemelerin yoğun olduğu ülkelerdir. Sosyal piyasa ekonomisine sahip olan Almanya'da sosyal adaleti zedelemeyen piyasa ekonomisi ilkeleri geçerlidir. Dolayısıyla yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu çerçevede şekillenir. Ülke Batı kültürüne sahip

olmasına rağmen A.B.D kadar bireyselci değildir. Ülke yapısı devlet, endüstri ilişkileri, finans sistemi ve eğitim-öğretim sisteminden oluşur. Ülkede iş sistemleri kurumsaldır, roller ayrıntılı şekilde tanımlıdır ve standardizasyon vardır. Katılımcı yönetim uygulamalarına sahip olan ülkede yönetim insan kaynaklarını ilgilendiren konularda otonom davranamaz ve iş konseyleri ile hareket eder. Bu durum yasal bir zorunluluktur. Mesleki eğitim sistemi, istihdam güvenliği, örgüte özgü becerilere yatırım, kolektif çalışan katılımı ve *co-determination*/hüküm, sanayi düzeyinde merkezi toplu pazarlık, güçlü ve yüksek vasıflı içsel işgücü piyasası, ulusal uzun dönemli kariyer, *specialist*/uzman bilgiye değer ve denk beceri düzeyi maaşlarının denk olması gibi özelliklere sahip Alman sistemi soft/ılımlı modeldir. KOBİ'lere dayalı sanayiye sahip Fransa'da ise 1980'li yıllara kadar iş sistemlerinde devlet müdahalesi bulunuyordu. Liberalizasyon süreci ile gerçekleşen özelleştirmeler devletin rolünü azaltmıştır. Almanya'dan daha ılımlı bir kültüre sahip olan ülkede başarı ve rekabetten çok hayat kalitesi, işbirliği ve istihdam güvenliği önemlidir. Ülkede sosyal sorumluluk bilinci içinde hareket edilir. Ülkede yazılı kurallara ve hiyerarşik ilişkilere önem verilirken; insan ilişkileri ikinci plana itilir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konusu insan kaynakları gelişimi ile ilgilidir. Almanya'daki gibi iş konseyleri Fransa'da da mevcuttur; ancak bu konseylerin Almanya'da olduğu gibi yasal bağlayıcılığı yoktur. Sendikalara bağlılığın düşük olduğu ülke Avrupa ülkelerin içinde performansa dayalı ödemelerin en yoğun kullanıldığı ülkedir. Bu kültürel ve yönetsel özellikleri dolayısıyla ülke insan kaynakları modelini soft/ılımlı olarak nitelemek mümkündür.

Son olarak Güneydoğu Asya ülkelerine baktığımızda Filipinler, Malezya ve Hindistan karşımıza çıkar. Bu ülkeler de Asya'da bulunmasına rağmen; kültürleri ve dini inanışları Asya değerleri ve dinlerinden farklıdır. Bu nedenle uygulamaları da Asya ülkelerinden farklılaşır. Filipinler Hristiyan olması ve İngilizce konuşan bir demokrasi ülkesi olması sebebiyle Asya bölgesinde tektir. Dalgalı bir politik ve ekonomik geçmişe sahip ülkede halihazırda ihracat ekonomisine geçilmiştir. Ülkede hem Filipin, hem Çin,

hem de Amerikan kültürü etkilidir; özellikle iş sisteminde A.B.D'nin etkisi büyüktür. Ekonomik liberalizasyon sürecinde ülke geleneksel paternalistik yönetimi terk ederek; Filipin kültürü ve modern Batılı insan kaynakları uygulamalarını bir araya getirerek kendine özgü bir insan kaynakları modeli oluşturmuştur. Bu sistemde insan kaynakları bir yatırım unsuru olarak görülür ve insan kaynakları gelişimine önem verilir. Ancak ülkede ithalat sektöründe hala geleneksel uygulamalardan bahsetmek mümkündür. Çok kültürlü bir ülke olan Malezya'da ise doğruluk, adalet, sabır, sorumluluk, disiplin gibi İslami değerler etkilidir ve diğer Asya ülkelerinde olduğu gibi kolektivizm ön plandadır. Ancak diğer Asya ülkelerinden farklı olarak Malaylar örgütleri için aile ve arkadaşlarından vazgeçmezler. Dolayısıyla insan kaynakları uygulamaları da bu yönde şekillenir. Ülkenin çok uluslu bir kültüre sahip olması insan kaynakları uygulamalarını zorlaştıran bir unsurdur. Ülke vasıf yönünden zayıf olduğu için beceri gelişimi en önemli insan kaynakları konusudur ve bu eğitimler için zorunlu hibe programları uygulanır. Dünyanın en geniş teknik ve bilimsel çalışan havuzuna sahip olan Hindistan da kolektif bir ülkedir; ancak ülke hayat tarzı ve yönetim tarzında kast sisteminin etkisi büyüktür. İnsan kaynakları uygulamaları geleneksel olarak işverenin tekelindedir ve ihtiyaç dahilinde uygulanır. Bu özellikleri dikkate alırsak bu Güneydoğu Asya ülkelerinin insanı geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görmeleri sebebiyle soft/ılımlı model olarak nitelemek mümkündür.

Görüldüğü gibi küreselleşme sürecinde ülkelerin ve ülke örgütlerinin yeniden yapılanması, artan uluslararası rekabet ve liberalizasyon süreci ülkelerin geleneksel sistemlerini ve geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değişime zorlamıştır. Yaşanan bu süreçte ülkelerin insan kaynakları uygulamaları; özellikle ücret, esnek istihdam anlayışları ve insan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi konularında; benzeşme göstermeye başlamış; ancak yine de bazı kültürel değerlerden vazgeçilmemiştir.

Bilindiği gibi kültür; toplumların, örgütlerin ve onları oluşturanların en önemli parçasıdır (Bumin, 1979: 5). Zira kültür; *tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür* (TDK). Kültür; *bir toplumun yaşamını sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir* (Bumin, 1979: 5–6). Bu nedenle toplumların değişmez parçası olan kültür; insan kaynakları yönetimi sistemlerini farklılaştıran bir unsurdur. Bu çerçevede düşünüldüğünde "Tez çalışmasında ulaşılan sonuçlar Türkiye açısından ne fayda yaratır?" sorusu akla gelir. Türk kültürünün Asya değerlerine daha yakın olduğunu söylemek mümkündür. Ancak yüzünü Batıya çeviren ülkemizde Batılılaşmadan da söz etmek mümkündür. Bu nedenle Türkiye, Asya ülkelerini feyz alarak Asya değerlerine uyum sağlayan ve Batılı uygulamaları Asya değerleri ve uygulamaları ile harmanlayarak, kültürüne ve sistemine uyarlayan stratejik bir insan kaynakları politikası oluşturmali ve bu çerçevede hareket etmelidir. Küreselleşen dünyada başarı ve rekabet üstünlüğü, insan kaynakları ile ilgili doğru stratejiler oluşturan ve stratejik hareket eden ülkelerin elinde olacaktır.

KAYNAKÇA

AKYÜZ, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2001

ALEXASHIN, Yuri and J. BLEKINSOPP. "Changes In Russian Managerial Values: A Text Of The Convergence Hypothesis", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 16, No: 3, March 2005, 427–444

ALLEN, Richard S., C. S. WHITE, M. B.TAKEDA and M. M. HELMS. "Rewards And Organizational Performance In Japan and The United States: A Comparison", **Compensation&Benefits Review**, Vol:36, No: 1, January/February 2004, 7–14

AMANTE, Maragtas S. V. "Converging and Diverging Trends In HRM: The Philippine Halo-Halo Approach", **Asia Pacific Business Review**, Vol:3, Issue: 4, Summer 1997, 111–132

ARGON, Türkan ve A. EREN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004

AUDEA, Teresita, S.T.T. TEO and J. CRAWFORD. "HRM Professionals&Their Perceptions Of HRM and Firm Performance In The Philippines", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:16, No: 4, April 2005, 532–552

AYKAÇ, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

AYTÜRK, Nihat. **Yönetim Sanatı**, Geliştirilmiş 2. Basım, Emel Yayınevi, Ankara, 1990

BAE, Johnngseok. "Beyond Seniority-Based Systems: A Paradigm Shift In Korean HRM", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 3, Issue: 4, 1997, 82–110

BAE, Johnngseok and C. ROWLEY. "Changes And Continuities In South Korean HRM", **Asia Pasific Business Review**, Vol:9, Issue:4, June 2003, 76–105

BAE, Johnngseok and J.J. LAWLER. "Organizational And HRM Strategies In Korea: Impact On Firm Performance In An Emerging Economy", **Academy Of Management Journal**, Vol:43, No:3, June 2000, 502–517

BAE, Johnngseok, S.J. CHEN, T.W.D. WAN, J.J. LAWLER and F.O. WALUMBWA. "Human Resource Strategy And Firm Performance in Pacific

Rim Countries”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No: 8, December 2003, 1308–1332

BARTROM, Timothy. “Small Firms, Big Ideas: The Adoption Of Human Resource Management In Australian Small Firms”, **Asia Pacific Journal Of Human Resources**; Vol: 43, No: 1, April 2005, 137–154

BAYAT, Bülent. “21. Yüzyıl Endüstri İlişkileri Sisteminin Yeni Yönelimi; İnsan Kaynakları Yönetimi (Tarihsel Gelişimi ve Modelleri)”, **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar**; Editör: Emine Tuncay KAPLAN, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisadi Vakfı, Hazar Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 151–200

BEARDWELL, Ian, L. HOLDEN and T.CLAYDON. **Human Resource Management A Contemporary Approach** 4th Edition, Prentice Hall, Great Britain, 2004

BEEKUN, Rafik, Y. STEDHAM, J.H. YAMAMURA and J. A. BARGHOUTI. “Comparing Business Ethics In Russia and The US”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:14, No: 8, December 2003, 1333–1349

BENSON, John. “Japanese Management, Enterprise Unions and Company Performance”, **Industrial Relations Journal**, Vol:37, Issue: 3, May 2006, 242–258

BENSON, John and C. ROWLEY. “Conclusion: Changes In Asian HRM- Implications For Theory and Practice”, **Asia Pacific Business Review**, Vol: 9, Issue: 4, June 2003, 186–195

BENSON, John and P. DEBROUX. “Flexible Labour Markets and Individualized Employment: The Beginnings of A New Japanese HRM System”, **Asia Pacific Business Review**, Vol: 9, Issue: 4, June 2003, 55–75

BERGER, Nancy. “Human Resources Issues In Russia: A Case Study”, **Advances In Developing Human Resources**, Vol:1, No:4, November 1999, 38–54

BERRIDGE, John R. “Human Resource Management In Great Britain”, **Human Resource Management In Western Europe**, Edited by Ingrid BRUNSTEIN, Walter De Gruyter Publications, New York, 1995, p. 259–288

BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

BLASI, Joseph R. and D. L. KRUSE. " U.S. High-Performance Work Practices At Century's End", **Industrial Relations**, Vol: 45, Issue: 4, October 2006, 547–578

BLUM, Karl. "Managing People In Germany", **Managing People Across Europe**, Edited by Terry GARRISON and David REES, Butterworth Heinemann, London, 1994, p. 40–62

BOLTON, Trevor. **Human Resource Managment: An Introduction**, Blackwell Publishing, UK, 1997

BRATTON, John and J. GOLD. **Human Resource Management Theory and Practice**, Macmillan Business, Great Britain, 1999

BREWSTER, Chris. "Towards A European Model Of Human Resource Management", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, 1995, 1–21

BREWSTER, Chris. " European HRM: Reflection of, or Challenge To, The American Concept?", **Human Resource Management In Europe: Perspectives For The 1990s**, Edited by Paul S. KIRKBRIDE, Routledge Publications, Great Britain, 1994, p.56–89

BRUNSTEIN, Ingrid. "Human Resource Management In France", **Human Resource Management In Western Europe**, Edited by Ingrid BRUNSTEIN, Walter De Gruyter Publications, New York, 1995, p. 59–88

BUDHWAR, Pawan S. and G. BOYNE. "Human Resource Management In The Indian Public And Private Sectors: An Empirical Comparison", **International Journal Of Human Resources Management**, Vol:15, No: 2, March 2004, 346–370

BUDHWAR, Pawan S. and N. KHATRI(1). "A Comparative Study Of HR Practices In Britain and India", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:12, No: 5, August 2001, 800–826.

BUDHWAR, Pawan S. and N. KHATRI(2). "HRM In Context Applicability Of Hrm Models In India", **International Journal Of Cross Cultural Management**, Vol: 1, No: 3, December 2001, 333–356

BUMİN, Birol. **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, Eylül 1979

BURTON, James P., J.E. BUTLER and R.T. MOWDAY. "Lions, Tigers and Alley Cats: HRM's Role In Asian Business Development", **Human Resource Management Review**, Vol:13, Issue:3, Autumn 2003, p.487–498

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998

BYARS, Lloyd L. and L.W. RUE. **Human Resource Management** Sixth Edition- International Edition, McGraw Hill, USA, 2000

CERDIN, Jean-Luc. and A. SOM. "Strategic Human Resource Management Practices: An Exploratory Survey Of French Organizations", ESSEC Research Center, Working Papers, No: DR 03025, August 2003

CHEW, Yin Teng. "Achieving Organizational Prosperity Through Employee Motivation And Retention: A Comparative Study Of Strategic HRM Practices In Malaysian Institutions", **Research And Practice In Human Resource Management**, 13(2), 2005, 87–104

CHIU, Stephen W. K. and D. A. LEVIN. "HRM In Hong Kong Since 1997", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 9, Issue: 4, June 2003, 32–54

CLARK, Ian, P. ALMOND, P. GUNNIGLE and H. WACHTER. "The Americanisation of The European Business System", **Industrial Relations Journal**, Vol:36, Issue: 6, November 2005, 494–517

COMMUNAL, Christine and C. BREWSTER. "HRM In Europe", **International Human Resource Management** 2nd Edition, Edited by Anne-Will HARZING and Joris Van RUYSEVELDT, Sage Publications, London, 2004, p.167–187

DALTON, Natasha and J. BENSON, John. "Innovation and Change In Japanese Human Resource Management", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 40, No: 3, December 2002, 345–362

DEBRAH, Yaw A, I. MCGOVERN and P. BUDHWAR. "Complementarity or Competition: The Development of Human Resources In A South-East Asian Growth Triangle: Indonesia, Malaysia and Singapore", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:11, No: 2, April 2000, 314–335

DECENZO, David A. **Human Resource Management**, John Wiley&Sons, 1996

DEERY, Stephen, J. WALSH and A. KNOX. "The Non-Union Workplace In Australia: Bleak House Or Human Resource Innovator?", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:12, No: 4, June 2001, 669–683

DESSLER, Gary. **Human Resource Management** Ninth Edition, Prentice Hall, USA, 2002

DICKMANN, Michael. "Implementing German HRM Abroad: Desired, Feasible, Successful?", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No: 2, March 2003, 265–283

DING, Daniel Z, G. LAN and M. WARNER. " A New Form Of Chinese Human Resource Management? Personnel And Labour Management Relations In Chinese Township And Village Enterprises: A Case Study Approach", **Industrial Relations Journal**, Vol: 32, Issue: 4, November 2001, 328–343

DING, Daniel Z., K. GOODALL and M. WARNER. "The End of The "Iron Rice-Bowl": Whither Chinese Human Resource Management", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:11, No: 2, April 2000, 217–236

DURCAN, Jim and P. S. KIRKBRIDE. " Leadership In The European Context", **Human Resource Management In Europe: Perspectives For The 1990s**, Edited by Paul S. KIRKBRIDE, Routledge Publications, Great Britain, 1994, p.28–42

EDWARDS, Tony. " Corporate Governance, Industrial Relations And Trends In Company-Level Restructuring In Europe: Convergence Towards The Anglo-American Model?", **Industrial Relations Journal**, Vol: 35, Issue: 6, November 2004, 518–535

ENDO, Koshi. "'Japanization" of Performance Appraisal System: A Historical Comparison of The American and Japanese Systems", **Social Science Japan Journal**, Vol: 1, No: 2, October 1998, 247–262

ERDUT, Tijen. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İzmir, 2002

ERGİN, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002

ERICKSON, Christopher L., S. KURUVILLA, R.E. OFRENEO and M. ASUNCION. "From Core To Periphery? Recent Developments In Employment Relations In The Philippines", **Industrial Relations**, Vol: 42, Issue: 3, July 2003, 368–395

FERNER, Antony and M. Z. VARUL. " Internalization And The Personnel Function In German Multinationals", **Human Resource Management Journal**, Vol: 10, Issue: 3, July 2000, 76–96

FEY, Carl F., A. PAVLOVSKAYA and N. TANG. "Does One Shoe Fit Everyone? A Comparison of Human Resource Management In Russia,

China and Finland", **Organizational Dynamics**, Vol:33, Issue:1, February 2004, 79–97

FEY, Carl F. and I. BJÖRKMAN. "The Effect Of Human Resource Management Practices On MNC Subsidiary Performance In Russia", SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No. 2000:6, April 2000

FEY, Carl F., P. ENGSTROM and I. BJÖRKMAN. "Doing Business In Russia: Effective Human Resource Management Practices For Foreign Firms In Russia", **Organizational Dynamics**, Vol:28, Issue: 2, Autumn 1999, 69–80

FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yönetim Dizisi, 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın: 619, Dizi: 012, İstanbul, 2002

FISHER, Cynthia, L.F. SCHOENFELDT and J.B. SHAW. **Human Resource Management** Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1999

FISHER, Cathy, P.J. DOWLING and J. GARNHAM. "The Impact Of Changes To The Human Resources Function In Australia", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:10, No: 3, June 1999, 501–514

FORTH, John and N. MILLWARD. "High Involvement Management And Pay In Britain", **Industrial Relations**, Vol: 43, Issue: 1, January 2004, 98–119

FUJIMURA, HIROYUKI. " The Future Of Trade Unions In Japan", Japan Institute Of Labor, Vol: 37, No: 7, July 1998, <http://www.hartford-hwp.com/archives> (Erişim Tarihi: 1.11.2004)

GALANG, Maria Carmen. " The Transferability Question: Comparison HRM Practices In The Philippines With The US And Canada", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:15, No: 7, November 2004, 1207–1233

GAMBLE, Jos. "Transferring Human Resource Practices From United Kingdom to China: The Limits And Potential Firm Convergence"; **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14 No: 3, May, 2003, 369–387

GARRISON, Terry and A. ARTEMYEV. "Managing People In Russia", **Managing People Across Europe**, Edited by Terry GARRISON and David REES, Butterworth Heinemann, London, 1994, p. 122–141

GILL, Carol. "Use Of Hard And Soft Models Of HRM To Illustrate The Gap Between Rhetoric And Reality In Workforce Management", RMIT Business, Working Paper, No: 99/13, ISSN 1038-7448, November 1999

GOODERHAM, Paul N., O. NORDHAUG and K. RINGDAL. "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management In European Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, No:3, September 1999, 507-531

GROSS, Ames. "Human Resource Issues In Singapore", **Singapore HR Publications**, Pasific Bridge, Inc. , Spring 1999, www.pacificbridge.com , (Erişim Tarihi: 15.3.2006)

GROSS, Ames. "Malaysia Human Resources Update", **Corporate Relocation News**, Fall 2001, www.pacificbridge.com , (Erişim Tarihi: 15.3.2006)

GROSS, Ames. And R. WEINTRAUB. "2004 HR Trends In Japan", **SHRM Global Forum**, December 2004, www.pacificbridge.com , (Erişim Tarihi: 15.3.2006)

GUERRERO, Sylvie and V. BARRAND-DIDIER. "High-involvement Practices and Performance of French Firms", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 15, No: 8, December 2004, 1408-1423

GUMBRELL-MCCORMICK, Rebecca and R. HYMAN. "Embedded Collectivism? Workplace Representation In France And Germany", **Industrial Relations Journal**, Vol: 37, Issue: 5, September 2006, 473-491

GURKOV, Igor. "Mapping HRM In Russia: The Results Of Repeated Surveys Of CEOs", Presented At V Chemnitz East Forum On HRM Management, March 2001

GÜRÜN, Fethi. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2001

HALL, Richard and B. HARLEY. "Organized Labour In The Borderless World: Globalization, Deregulation and Union Strategy In Australia", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 6, Issue: 3&4, March&June 2000, 54-73

HARRIS, Hilary, C. BREWSTER and P. SPARROW. **International Human Resource Management**, Chartered Institute Of Personnel and Development (CIPD), London, 2004

HATVANY, Nina and V. PUCIK. "Japanese Management: Practices and Productivity", **The Organizational Behavior Reader** Fifth Edition, Edited by David A. KOLB, Irwin M. RUBIN and Joyce S. OSLAND, Prentice Hall International Editions, USA, 1991, p. 477–492

HENDERSON, Richard I. **Compensation Management In A Knowledge-Based World** 8th Edition, Prentice Hall, USA, 2000

HUNTER, Laurie. "Research Developments In Employment Relations and Diversity: A British Perspective", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 41, No:1, April 2003, 88–100

İLYASOĞLU, Eyüp. " Sanayi Devrimi, Amerika'nın Uyanışı", 7.12.2000, <http://www.netyorum.com/sayi/50/20001207-02.htm>, Sayı: 50, (Erişim Tarihi: 25.10.2005)

İLYASOĞLU, Eyüp. " F. W. Taylor ve Verimlilikte Devrim", 18.01.2001, <http://www.netyorum.com/sayi/55/20010118-03.htm>, Sayı: 55, (Erişim Tarihi: 25.10.2005)

JAIN, Hem C. "Human Resource Management In Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts", **International Labour Review**, Vol: 29, No:1, 1990, 73–89

KHATRI, Naresh. "Emerging Issues In Strategic HRM In Singapore", **International Journal Of Manpower**, Vol:20, Issue: 8, 1999, 516–529

KIM, Dong-One and S. KIM. " Globalization, Financial Crisis And Industrial Relations: A Case Of South Korea", **Industrial Relations**, Vol: 42, Issue: 3, July 2003, 341–367

KIVELA, Heidi. "Aspects of Human Resource Management In Russia: Business Competence, Training and Recruitment", Lappeenranta University of Technology; Northern Dimension Research Centre; Publication 33, 2006

KURUVILLA, Sarosh and C.L. ERICKSON. "Change and Transformation In Asian Industrial Relations", **Industrial Relations**, Vol:41, Issue:2, April 2002, 171–228

LAWRENCE, Peter. "Human Resource Management In Germany", **Human Resource Management In Europe**, Edited by Shaun TYSON, Peter LAWRENCE, Philippe POIRSON, Luigi MANZOLINI and Ceferi Soleri VINCENTE, Kogan Page, London, 1993, p. 25–29

LEE, Eun-Suk and S. KIM. "Best Practices And Performance-Based HR System In Korea", **Seoul Journal of Business**, Vol:12, No:1, June 2006, 3–17

LEE, Grace O.M. and M. WARNER. "Labour-Markets In 'Communist' China and 'Capitalist' Hong Kong: Convergence Revisited", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 8, Issue: 1, 2001, 167–191

LEEDS, Christopher, P. S. KIRKBRIDE and J. DURCAN. "The Cultural Context Of Europe: A Tentative Mapping", **Human Resource Management In Europe: Perspectives For The 1990s**, Edited by Paul S. KIRKBRIDE, Routledge Publications, Great Britain, 1994, p.11–27

LI, Ji. "Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No: 2, March 2003, 157–173

LI, Xue and C. ROWLEY. "Human Resource Management in Chinese Small and Medium Enterprises: Convergence or Divergence in Action", Proceedings of IIRA 5th Asian Regional Congress, Seoul Korea, 2004

LIM, Lrong. "Work-related Values Of Malays And Chinese Malaysians", **International Journal Of Cross Cultural Management**, Vol: 1, No: 2, August 2001, 209–226

LONG, Richard J. and J. L. SHIELDS. (1) "Performance Pay In Canadian And Australian Firms: A Comparative Study", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 16, No: 10, December 2005, 1783–1811

LONG, Richard J. and J.L. SHIELDS. (2) "Best Practice Or Best Fit? High Involvement Management and Base Pay Practices In Canadian and Australian Firms", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 43, No: 1, April 2005, 52–75

MARSLAND, Stephen and M. BEER. "Japanese Management", **Management and Motivation**, Edited by Victor H. Vroom and Edward L. Deci, Penguin Books, England, 1992

MATHIS, Robert L. and J. H. JACKSON, John H. **Human Resource Management Essential Perspectives** Third Edition, Thomson South-Western, Canada, 2005

MAYRHOFER, Wolfgang, M. MEYER, A. IELLATCHITCH and M. SCHIFFINGER. "Careers and Human Resource Management- A European Perspective", **Human Resource Management Review**, Vol:14, Issue: 4, December 2004, 473–498

MCCOURT, Willy and D. ELDRIDGE. **Global Human Resource Management: Managing People In Developing and Transitional Countries**, Edward Elgar Publishing, UK, 2003

MCGRATH-CHAMP, Susan and M. BAIRD. "The Mercurial Nature Of Australian HRM Under Enterprise Bargaining", **Asia Pasific Journal Of Human Resources**, Vol: 43, No: 1, April 2005, 155–173

MCGREGOR, Douglas M. " The Human Side Of Enterprise", **Management and Motivation**, Edited by Victor H. Vroom and Edward L. Deci, Peguin Books, England, 1992

MICHAILOVA, Snejjina and K. HUTCHINGS. " National Influences On Knowledge Sharing: A Comparison Of China And Russia", **Journal Of Management Studies**, Vol: 43, Issue: 3, May 2006, 383–405

MICHELSON, Grant and R. KRAMAR. "The State Of HRM In Australia: Progress And Prospects", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol: 41, No:2, August 2003, 133–148

MILIA, Lee Di. " Australian Management Selection Practices: Closing The Gap Between Research Findings And Practice", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 42, No: 2, August 2004, 214–228

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999

MÈHAUT, Philippe. "Reforming The Trainin System In France", **Industrial Relations Journal**, Vol: 36, Issue: 4, July 2005, 303–317

NISSEN, Marco. "HRM In China", Final Thesis, Üniversitat Des Saarlandes-İktisat Bilimleri Enstitüsü, Avrupa; September 2004

OTHMAN, Rozhan and C. TEH. "On Developing The Informed Work Place: Hrm Issues In Malaysia", **Human Resource Management Review**, Vol:13, Issue:3, Autumn 2003, 393–406

ÖNCER, Mustafa. " Japon Ekonomik Mucizesinin Ardında Yatan Gerçek ", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı: 1, 1997

ÖZÇELİKEL, Hamdi. **Japon Yönetim Sistemleri: Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle**, MESS Eğitim Vakfı, 1994

ÖZKALP, Enver ve Ç. KIREL. **Örgütsel Davranış**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001

PAPROCK, Kenneth E., B. YUMOL and V. ATIENZA. " National Human Resource Development In Transitioning Societies In The Developing World: The Philippines", **Advances In Developing Human Resources**, Vol: 8, No: 1, February 2006, 46–61

PARK, Hyeon Jeong, T.M. GARDNER and P.M. WRIGHT. "HR Practices or HR Capabilities: Which Matters? Insights From The Asia Pacific Region", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol: 42, No: 3, December 2004, 260–273

PARK, Woo-Sung. "Transformation And New Patterns Of HRM In Korea; International Conference On Transforming Korean Business And Management Culture", USA, September 2000.

PEARN, M.A. "Fairness In Employment Selection: A Comparison of UK and USA Experience", **Advances In Selection and Assessment**, Edited by Mike Smith and Ivan T. Robertson, John Wiley & Sons, Great Britain, January 1991, p.155–162

PHILLIPS, Jean M. and S.M. GULLY. "Fairness Reactions To Personnel Selection Techniques In Singapore And The United States", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:13, No: 8, December 2002, 1186–1205

POIRSON, Philippe. "The Characteristics And Dynamics Of Human Resource Management In France", **Human Resource Management In Europe**, Edited by Shaun TYSON, Peter LAWRENCE, Philippe POIRSON, Luigi MANZOLINI and Ceferi Soleri VINCENTE, Kogan Page, London, 1993, p.45–78

PUCIK, Vladimir and J.C. LIM. "Transforming Human Resource Management In Korean Chaebol: A Case Study Of Samsung", **Asia Pacific Business Review**, Vol:7, Issue: 4, June 2001, 137–160

PUDELKO, Marcus. "A Comparison Of HRM Systems In The USA, Japan and Germany In Their Socio-Economic Context", **Human Resource Management Journal**, Vol:16, Issue:2, April 2006, 123–153

QURESHI, Zafar Iqbal. "Impact Of Management Practices On Employee Effectiveness In South Asia", Lahore University Of Management Sciences, Working Paper, No: 94–01, March 1994

RAGHURAM, Sumita, M. LONDON and H.H. LARSEN. "Flexible Employment Practices In Europe: Country Versus Culture", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:12, No: 5, August 2001, 738–753

RALSTON, David A., J. POUNDER, C. W.H. LO, Y.Y. WONG, C.P. EGRI and J. STAUFFER. "Stability and Change In Managerial Work Values: A Longitudinal Study Of China, Hong Kong and The US", **Management and Organization Review**, Vol: 2, Issue: 1, March 2006, 67–94

RAMAMOORTHY, Nagarajan, A. GUPTA, R. M. SARDESSAI and P.C. FLOOD. "Individualism/collectivism and Attitudes Towards Human Resource Systems: A Comparative Study Of American, Irish and Indian MBA Students", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:16, No: 5, May 2005, 852–869

RAO, T.V. "Human Resource Development As National Policy In India", **Advances In Developing Human Resources**, Vol: 6, No: 3, August 2004, 288–296

ROBINSON, Patricia A. "The Embeddedness of Japanese HRM Practices: The Case Of Recruiting", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, Issue: 3, Autumn 2003, 439–465

ROWLEY, Chris and J. BAE. "Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:13, No: 3, May 2002, 522–549

ROWLEY, Chris and J. BENSON. "Introduction: Changes and Continuities In Asian HRM", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 9, Issue: 4, June 2003, 1–14

ROWLEY, Chris, J. BENSON and M. WARNER. "Towards An Asian Model Of Human Resource Management? A Comparative Analysis Of China, Japan And South Korea", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:15 No: 4 June / Vol:15 No: 5 August, 2004, 917–933

SAHA, Sudhir K. "An Investigation of Canadian and Russian Human Resource Management Practices", Working Paper, Centre For International Business Studies, 8 December 2003

SCHMITT, Matthias and D. SADOWSKI. "A Cost-minimization Approach To The International Transfer Of HRM/IR Practices: Anglo-saxon Multinationals In The Federal Republic Of Germany", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:14, No: 3, May 2003, 409–430

SELA MOĞLU, Ahmet. **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TÜHİS Yayınları, İstanbul, 1998

SELMER, Jan and C.D. LEON. "*Pinoy*-style HRM: Human Resource Management In The Philippines", **Asia Pacific Business Review**, Vol:8, Issue:1, Autumn 2001, 127–144

SHAIKEN, Harley and H. BROWNE. "Japanese Work Organization In Mexico", **The Changing Nature Of Work**, Edited By: Frank ACKERMAN, N. R. Goodwin, L. Dougherty and K. Gallagher, Island Press, USA, 1998, p. 136–140

SHEN, Jie. "Compensation In Chinese Multinationals", **Compensation&Benefits Review**, Vol: 36, No: 1, January/February 2004, 15–25

SHEEHAN, Cathy, P. HOLLAND and H. D. CIERI. "Current Developments In HRM In Australian Organisations", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 44, No: 2, August 2006, 132–152

SHIBATA, Hiromichi. "Wage And Performance Appraisal Systems In Flux: A Japan-United States Comparison", **Industrial Relations**, Vol: 41, Issue: 4, October 2002, 629–652

SINGH, Kuldeep. "Strategic HR Orientation And Firm Performance In India", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:14 No: 4, June 2003, 530–543

SKENE, Christopher. "Change And Continuity: Recent Developments In HRM In The Philippines", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 9, Issue:4, June 2003, 106–128

SMITH, Wendy A. "Managing Ethnic Diversity In A Japanese Joint Venture In Malaysia", Working Paper, Centre For Japan Research/ University of British Columbia, 27–28 March 2002

SMITH, Wendy and A. ABDULLAH. "The Impact Of Asian Financial Crisis On Human Resource Management In Malaysia", **Asia Pacific Business Review**, Vol:10, Issue:3/4, Spring/Summer 2004, 402–421

SNAPE, Ed, D. THOMPSON, F.K.C. YAN and T. REDMAN. "Performance Appraisal and Culture: Practice and Attitudes In Hong Kong and Great Britain", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:9, No: 5, October 1998, 841–861

SONG, Young Hack and C.B. MEEK. "The Impact Of Culture On The Management Values And Beliefs Of Korean Firms", **Journal Of Comparative International Management**, Vol: 1, No:1, June 1998, www.lib.unb.ca , (Erişim Tarihi: 20.4.2006)

STRAUSS, George. "HRM In The USA", University of California, Berkeley, Working Paper Series, 1991

STRAUSS, George. "HRM In The USA: Correcting Some British Impressions", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:12 No: 6, September 2001, 873–897

TAYEB, Monir H. **The Management Of A Multicultural Workforce**, John Wiley&Sons, England, 1998

TEO, Stephen. "Changing Roles Of Australian HRM Practitioners", **Research and Practice in Human Resources Management**, 6(1), 1998, p.67–84

TODD, Patricia and D. PEETZ. "Malaysian Industrial Relations At Century's Turn? Vision 2020 Or A Spectre Of The Past?", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol:12, No: 8, December 2001, 1365–1382

TOKORO, Masabumi. "The Shift Towards American-style Human Resource Management Systems and The Transformation of Workers' Attitudes At Japanese Firms", **Asian Business&Management**, 2005/4, 23–44

TOLAN, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 49, Ankara, 1985

TROUVÈ, Philippe. "Managing People In France", **Managing People Across Europe**, Edited by Terry GARRISON and David REES, Butterworth Heinemann, London, 1994, p. 63–91

TURGAY, Ergun, G. AYMAN ve G. DEMİRCİ. "Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi", Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1993–1994 Akademik Yılı Ders Notu, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, Mart 1994

TÜSELMANN, Heinz-Josef and F. MCDONALD. "Labor Relations In German Multinationals In An Anglo-American Setting and The New German Model Of Industrial Relations: A Comparative Study Of German, British and US Firms In The United Kingdom", 4th Annual Conference, Viessmann Research Centre On Modern Europe, 2004

TYSON, Shaun. "Managing People In The United Kingdom", **Managing People Across Europe**, Edited by Terry GARRISON and David REES, Butterworth Heinemann, London, 1994, p. 25–39

TYSON, Shaun. "Human Resource Management In The United Kingdom", **Human Resource Management In Europe**, Edited by Shaun TYSON, Peter LAWRENCE, Philippe POIRSON, Luigi MANZOLINI and Ceferi Soleri VINCENTE, Kogan Page, London, 1993, p. 289–300

WAN, David. "HRM In Singapore: Change And Continuity", **Asia Pacific Business Review**, Vol:9, Issue:4, June 2003, 129–146

WARNER, Malcolm. "China's HRM In Transition: Towards Relative Convergence?", **Asia Pacific Business Review**, Vol: 3, Issue: 4, 1997, 19–33

WARNER, Malcolm. "Introduction: Chinese Management in Perspective", **Asia Pacific Business Review**, Vol:9, Issue: 2, 2002, 1–20

WARNER, Malcolm and Y. ZHU. "Human Resource Management "With Chinese Characteristics": A Comparative Study of the People's Republic of China and Taiwan", **Asia Pacific Business Review**, Vol:9, Issue:2, 2002, 21–42

WEATHERS, Charles. "The Decentralization Of Japan's Wage Setting System In Comparative Perspective", **Industrial Relations Journal**, Vol: 34, Issue: 2, June 2003, 119–134

WEIN, Li-Qun and C.M. LAU. "Market Orientation, HRM Importance and Competency: Determinants of Strategic HRM In Chinese Firms", **International Journal Of Human Resources Management**, Vol:16, No: 10, October 2005, 1901–1918

WIESNER, Retha and B. MILLETT. **Human Resource Management: Challenges& Future Directions**, Jonh Wiley&Sons, Singapore, 2003

WHITE, Geoff And J. DRUCKER. **Reward Management A Critical Text**, Routledge Publications, London, 2001

WÄCHTER, Hartmut and M. MULLER-CAMEN. " Co-determination And Strategic Integration In German Firms", **Human Resource Management Journal**, Vol: 12, Issue: 3, July 2002, 76–87

WÄCHTER, Hartmut. and T. STENGELHOFEN. "Human Resource Management In Germany", **Human Resource Management In Western Europe**, Edited by Ingrid BRUNSTEIN, Walter De Gruyter Publications, New York, 1995, p. 89–110

YAVAŞI, Mahmut. "Employee Participation In The USA: A Legal And Managerial Consideration", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Cilt:5, Sayı:4, Temmuz 2000, 91–96

YILDIZ, Gültekin ve K. ARDIÇ. "Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?", **Mimar ve Mühendis Dergisi**, Yıl:6 Sayı: 31,Haziran-Temmuz-Ağustos 2002, 40–50

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

ZANKO, Michael. "Change And Diversity: HRM Issues And Trends In Asia-Pacific Region", **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, Vol: 41, No: 1, April 2003, 75–87

ZHU, Ying and M. WARNER. “ Changing Patterns Of Human Resource Management In Contemporary China: WTO Accession And Enterprise Responses”, **Industrial Relations Journal**, Vol: 35, Issue: 4, July 2004, 311–328

www.abs.gov.au (Erişim Tarihi: 16.4.2007)

www.bls.gov (Erişim Tarihi: 10.08.2007)

www.insankaynaklari.com (Erişim Tarihi: 25.10.2004)

www.insee.fr (Erişim Tarihi: 10.07.2007)

www.statistics.gov.uk (Erişim Tarihi: 15.06.2007)

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 10.9.2007) Türk Dil Kurumu