

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KÜLTÜRÜN İNSAN KAYNAKLARI  
UYGULAMALARINA ETKİSİ:  
İSVEÇ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Esra KOÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ**

**EYLÜL – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

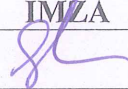
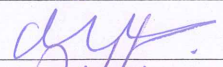

KÜLTÜRÜN İNSAN KAYNAKLARI  
UYGULAMALARINA ETKİSİ:  
İSVEÇ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra KOÇ

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 12/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof Dr. Süleyman Çelik	Basarılı	
Dr.-öğr. üyesi Sevgi Dönmeztaş	Basarılı	
Dr.-öğr. üyesi Pinar MENKESİR	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Esra KOÇ
Öğrenci Numarası	:	Y156058008
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Kültürün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: İsveç Örneği
Benzerlik Oranı	:	% 5

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

12/09/2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

Tarih:

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminde yüksek lisans ders sürecinde en fazla ilgimi çeken konu genellikle kültürel farklılıklar sebebiyle farklı ülkelerde uygulanan farklı insan kaynakları uygulamaları olmuştur.

İlgimi çeken bu konuda tezimi yazmamı sağlayan, desteği ve yönlendirmeleri ile tezimi bu aşamaya getiren en önemlisi de büyük bir sabırla her sorumu cevaplayan değerli danışmanım Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a,

En az danışmanım kadar tezimle ilgilenip yönlendiren, tüm imkânlarını ve kaynaklarını benimle paylaşan, savunma sınavlarında verdikleri destekleri bir ömür boyu unutmayacağım değerli hocalarım, Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Pınar MEMİŞ SAĞIR'a,

Tüm bu süreç boyunca en yakınım olarak desteğini, sevgisini ve sabrını eksik etmeyen, benden çok daha fazla tezi teslim ettiğim günün hayalini kuran değerli eşim Fatih KOÇ'a ve herkesten daha fazla bugünü bekleyen canım oğlum Metehan'a,

Hayatımın her döneminde beni yalnız bırakmayıp, sevgi ve destekleri ile her zaman benim pes etmeme engel olan çok değerli anneme, babama ve kız kardeşime,

Sürecin başından sonuna her daim yanımda olup desteklerini eksik etmeyip bana güç veren sevdiklerim çok değerli hocam Öğr. Gör. Gül TAŞTEKİN ÜSTÜNEL'e ve değerli arkadaşım Arş. Gör. Büşra YİĞİT'e,

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan ilk öğretmenim değerli Necati SEZER'e, üniversitede olmam gerektiğini beni tanıdığı ilk günden itibaren söyleyen ve her konuda beni destekleyen, çok erken yaşta kaybettiğim değerli öğretmenim Salih KÖKSAL'a ve öğrenim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime çok teşekkür ederim.

Yanımda olup süreç boyunca beni anlayan ve destek olan tüm dost ve sevdiklerime ayrıca teşekkür ederim.

**Esra KOÇ**

**12.09.2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KÜLTÜR</b> .....	<b>6</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci .....	7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları .....	8
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	11
1.6. Kültürün Tanımı.....	11
1.7. Kültürün Özellikleri .....	13
1.8. Kültürel Farklılıklar İle İlgili Teoriler .....	14
1.8.1. Ronen-Kraut Kültür Sınıflandırması.....	15
1.8.2. Edward T. Hall Kültür Sınıflandırması.....	15
1.8.3. Ronen-Shenkar Kültür Sınıflandırması.....	16
1.8.4. Herskovits Kültür Sınıflandırması .....	17
1.8.5. Shalom Schwartz Kültür Sınıflandırması .....	18
1.8.6. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması.....	19
1.8.6.1. Güç Mesafesi .....	21
1.8.6.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	22
1.8.6.3. Bireycilik ve Toplumculuk .....	22
1.8.6.4. Eril-Dişil Yaklaşım .....	23
1.8.6.5. Uzun-Kısa Vade Yönelimi.....	24
1.8.6.6. Hofstede'ye Yönelik Eleştiriler .....	25
1.8.7. Trompenaars ve Turner'ın Kültür Sınıflandırması .....	26

1.8.8. Lewis Kültür Sınıflandırması.....	29
1.9. Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	30
1.10. Değerlendirme.....	31

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ** ..... 33

2.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	33
2.1.1. Evrensel Yaklaşım.....	33
2.1.2. Bağlamsal Yaklaşım.....	34
2.2. Ulusal İş Sistemleri Teorileri.....	35
2.2.1. Kıtasal Avrupa Sistemi (CME).....	36
2.2.2. Anglo-Saxon Sistemi (LME).....	37
2.2.3. Akdeniz Modeli.....	38
2.2.4. Asya Modeli.....	39
2.2.5. İskandinav/ Sosyal Demokrat Modeli.....	39
2.3. İş Sistemleri, Piyasa Ekonomileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	41
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	43
2.4.1. Amerikan İK Modelleri.....	44
2.4.2. Avrupa İK Modelleri.....	45
2.4.3. Uzak Doğu İK Modelleri.....	46
2.5. Değerlendirme.....	47

## **BÖLÜM 3: İSVEÇ KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI** ..... 48

3.1. İsveç.....	48
3.2. İsveç Ekonomik ve İş Piyasası Göstergeleri.....	49
3.3. İsveç Kültürel Değerleri ve İş Kültürü.....	56
3.4. İsveç İnsan Kaynakları Yönetimi.....	63
3.4.1. 1920- 1950 Yılları Arası Sosyal Personel Dönemi.....	64
3.4.2. 1950 - 1980 Yılları Arası İdari Personel Dönemi.....	66
3.4.3. 1980 Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi Dönemi.....	67
3.4.4. İsveç İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Sonrası Dönüşümü.....	71
3.5. Cranet Araştırmasına Göre İsveç İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	73

3.5.1. İŖe Alım ve Seçim Uygulamaları .....	75
3.5.2. Eğitim ve GeliŖtirme Uygulamaları .....	79
3.5.3. Kariyer Yönetimi Uygulamaları .....	80
3.5.4. Performans Değerlendirme Uygulamaları .....	82
3.5.5. Ücret Yönetimi Uygulamaları.....	83
3.6. Değerlendirme.....	85
<b>SONUÇ.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEMİŖ.....</b>	<b>103</b>



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CME</b>	: Koordineli Piyasa Ekonomileri
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>LME</b>	: Liberal Piyasa Ekonomileri
<b>SAIA</b>	: Sanayi ve Ticarete Sosyal Hizmet Uzmanları
<b>SAS</b>	: İskandinav Hava Yolları
<b>SGP</b>	: Satınalma Gücü Paritesi
<b>SPF</b>	: İsveç Personel Yönetimi Derneği



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Örgütlerde Eril ve Dişil Değerler .....	24
<b>Tablo 2</b>	: İsveç'te Piyasa Fiyatlarıyla GSYİH .....	49
<b>Tablo 3</b>	: İsveç'te Büyüme Oranları .....	50
<b>Tablo 4</b>	: İsveç'te Enflasyon Oranı .....	50
<b>Tablo 5</b>	: İsveç'te Nüfus ve Nüfus Artış Oranı.....	51
<b>Tablo 6</b>	: İsveç'te Nüfus ve Göçmenler.....	52
<b>Tablo 7</b>	: İsveç'te Sektörlere Göre İstihdam.....	53
<b>Tablo 8</b>	: İsveç'te İşsizlik Oranları.....	54
<b>Tablo 9</b>	: İsveç'te Resmi Verilere Göre Çalışan ve Sendikalı Sayıları ile Sendika Yoğunluğu Oranı .....	54
<b>Tablo 10</b>	: Faaliyet Türüne Göre İşgücü Piyasası Politikaları Harcamaları.....	55
<b>Tablo 11</b>	: İsveç'te Yıllık Eğitim Günleri .....	80
<b>Tablo 12</b>	: İsveç'te Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	86

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1** : Ronen ve Shenkar'ın Ülke Yığılımları ..... 17
- Şekil 2** : Hofstede'ye Göre Ülkeler ve Gruplar Arasındaki Farklılık Kaynakları ..... 20
- Şekil 3** : İsveç Haritası ..... 48



## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1</b>	: G. Hofstede'nin Kültür Çalışmasına Göre İsveç Kültürel Değerleri .....	58
<b>Grafik 2</b>	: Yaşam Algısı Açısından İsveç .....	61
<b>Grafik 3</b>	: Mutluluk Açısından İsveç .....	61
<b>Grafik 4</b>	: İş Seçimini Etkileyen Faktörler Açısından İsveç .....	62
<b>Grafik 5</b>	: Çalışmaya Yüklenen Anlamlar Açısından İsveç .....	63
<b>Grafik 6</b>	: İsveç'te İşe Alım ve Seçim Uygulamalarında Birincil Sorumluluk .	69
<b>Grafik 7</b>	: İsveç'te İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarında Birincil Sorumluluk .....	70
<b>Grafik 8</b>	: İsveç'te Ücret Belirlemede Birincil Sorumluluk.....	70
<b>Grafik 9</b>	: İsveç'teki İşletmelerde Yazılı Stratejilerin Varlığı .....	74
<b>Grafik 10</b>	: İsveç'te İK Yöneticilerinin İşe Alımında Kullanılan Kaynaklar .....	75
<b>Grafik 11</b>	: İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynağı İşe Alım Yöntemleri .....	77
<b>Grafik 12</b>	: İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynağı Seçim Yöntemleri .....	78
<b>Grafik 13</b>	: İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynakları Kariyer Geliştirme Uygulamaları .....	81
<b>Grafik 14</b>	: İsveç'teki İşletmelerde Ücret Belirleme Düzeyleri .....	84

**Tezin Başlığı:** Kültürün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: İsveç Örneği

**Tezin Yazarı:** Esra KOÇ

**Danışman:** Prof. Dr. Şuayyip Çalış

**Kabul Tarihi:** 12 Eylül 2019

**Sayfa Sayısı:** ix (önkısım)+ 103 (tez)

**Anabilim dalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi **Bilim dalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzün rekabet dünyasında örgütler uzun süre var olabilmek için öncelikle elindeki kaynakları, özellikle de insan kaynağını en iyi şekilde tanımak, yönlendirmek ve yönetmek zorundadırlar. Tüm bu zorunluluklar neticesinde örgütler tarafından insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına verilen önem giderek artmaktadır. Sanayi devrimi ile personel yönetimi uygulamaları önem kazanmış ve sonrasında insan kaynakları yönetimi olarak anılmaya başlamıştır. Bir örgütün başarısı büyük ölçüde insan kaynakları yönetimine bağlıken insan kaynakları yönetiminin başarısı da uygulamalarının örgüte uyumuna bağlıdır. Dünya genelinde farklı ülkelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelendiğinde karşımıza hem Amerika hem Avrupa hem de bağımsız ülkelerde uygulanmakta olan birçok model çıkmaktadır. Bu modellerin çıkış noktasının kültürel ve kurumsal faktörler olduğu bilinmektedir. Kültürün yönetim alanında en çok etki ettiği alanın insan kaynakları yönetimi olması dolayısıyla çalışmamızın temel çıkış noktası kültürel farklılıklar olmuştur.

Uluslar arasındaki kültür farklılıkları, ulusların benimsediği insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple çalışmamızın amacı, kültürel farklılıkların Hofstede ve diğer araştırmacılar tarafından tanımlanan kültür boyutları çerçevesinde İsveç'teki örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hangi açılarından etkilendiğini ortaya koymaktır. Bu sebeple çalışmamız kapsamında öncelikle kültür alanında yapılmış farklı sınıflandırmalar açıklanarak İsveç'in insan kaynakları uygulamalarına büyük ölçüde etki eden ulusal iş sistemleri ile ekonomik göstergeleri incelenmiştir. İsveç'in kültürel değerleri incelenerek, İsveç insan kaynakları yönetiminin 20. yüzyıl boyunca geçirdiği dönüşüm hakkında bilgi verilmiştir. 1980 dünya krizi sonrası İsveç'in ve insan kaynakları yönetiminin dönüşümündaha iyi ifade edebilmek için Cranet araştırmalarının son üç raporundaki veriler kullanılmıştır. Kültürün insan kaynakları yönetiminde işe alım ve seçim uygulamaları ile performans yönetimi uygulamalarında en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Eğitim ve geliştirme ile ücret yönetimi uygulamalarında kurumsal etkilerin daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Kariyer yönetimi uygulamalarında ise kültürün çok az etkisi görülse de kurumsal ve örgütsel etkilerin daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hofstede'nin kültürel boyutları, kültür sınıflandırmaları, ulusal iş sistemleri, insan kaynakları yönetimi.

<b>Title of the Thesis:</b> The Impact of Culture on Human Resource Practices: The Swedish Case	
<b>Author:</b> Esra KOÇ	<b>Supervisor:</b> Professor Şuayyip ÇALIŞ
<b>Date:</b> 12 September 2019	<b>Nu.of pages:</b> ix (pretext)+ 103 (mainbody)
<b>Department:</b> Human Resource Management <b>Subfield:</b> Human Resource Management	
<p>In today's competitive world, organizations must first recognize, direct and manage the resources they have, especially human resources, in order to exist for a long time. As a result of all these requirements, the importance given to human resources management and practices by organizations is increasing. With the industrial revolution, personnel management practices gained importance and later became known as human resources management. While the success of an organization depends largely on human resources management, the success of human resources management depends on the adaptation of its practices to the organization. When human resources management practices are examined in different countries around the world, many models that are being applied in both America, Europe and independent countries emerge. It is known that the starting point of these models is cultural and institutional factors. Since human resources management is the most influential field in the field of culture, the main starting point of our study has been cultural differences.</p> <p>Cultural differences between nations have a significant impact on the human resources management policies and practices adopted by nations. Therefore, the aim of our study is to reveal the ways in which cultural differences are influenced by the human resources management practices of Swedish organizations within the framework of cultural dimensions defined by Hofstede and other researchers. For this reason, within the scope of our study, firstly, the different classifications made in the field of culture are explained and the national business systems and economic indicators that affect the human resources practices of Sweden are examined. The cultural values of Sweden were examined and information was given about the transformation of Swedish human resources management during the 20th century. In order to better express the transformation of Sweden and human resource management after the 1980 world crisis, the data from the last three reports of Cranet researches were used. Culture has the greatest impact on recruitment and selection practices and performance management practices in human resource management. Institutional impacts were found to be more effective in training and development and wage management practices. Although there is little effect of culture in career management practices, it is seen that institutional and organizational effects have more impact.</p>	
<b>Keywords:</b> Hofstede's cultural dimensions, cultural classifications, national business systems, human resource management	

## GİRİŞ

Kültür, hayatımızın her alanına etkisi olan bir olgudur ve çok çeşitli tanımlara sahiptir. Kültür en kısa tanımıyla bir topluluğu diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Örgütler ise mal ve hizmet üretmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için kurulmuş organizasyonlardır. Örgüt kuramı üzerine çalışanların büyük bir kısmı örgütleri kültürel ortamlar olarak değerlendirmektedirler (Sargut, 2001: 98). Örgütlerin de bir nevi topluluk olduğu düşünüldüğünde kültürün örgütlerin hayatlarına da büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır. Kültür, örgütte çalışanlar için yol gösterici bir görev üstlenmektedir ve çalışanlar arası bağları güçlendirerek paylaşılan değerleri artırmaktadır. Çalışanları örgüte, örgütü de topluma bağlayan kültür, örgüt performansını da belirlemektedir (Uzunçarşılı vd, 2000: 17)

Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütler için en önemli faktör olarak kabul edilen insan faktörünün fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımı gerekmektedir. Örgütteki insan dışındaki faktörleri bir araya getirmek, düzenlemek ve onların bir bütün olarak uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamak yine insan ile mümkündür (Yüksel, 2000: 1). Örgütteki insan dışındaki faktörler insanın varlığı ile organize edilip örgüt için en verimli şekilde kullanılırken, insan kaynağını organize eden de insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları için gerekli olan insan kaynağının işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili politikaları oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve tüm bunları denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplin olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2000: 9). İnsan kaynakları yönetimi bu faaliyetlerini insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla yerine getirmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları başarılı şekilde örgütle uyumlaştığı sürece örgütün başarısı da kaçınılmaz olacaktır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt ile uyumu ancak örgüt kültürü ile sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları incelendiğinde dünyanın her ülkesinde ve her örgütte birbirine benzeyen ve farklılaşan uygulamalar olduğu görülmektedir. Çalışmamız kapsamında insan kaynakları uygulamaları arasında en önemli uygulamalar olarak görülen insan kaynağı işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans,

kariyer ve ücret yönetimi uygulamaları ele alınarak incelenecektir. Bu uygulamaların ülkeden ülkeye farklılıklar göstermesinin temelinde de kültürel ve kurumsal değerlerin olduğu da görülmektedir. Bu sebeple kültürel değerler hakkında yapılmış en önemli çalışmalara değinilerek kültürel değerlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilediği alanlar incelenecektir.

Çalışmamız için İsveç'in tercih edilmesindeki en önemli iki sebep ekonomik ve kültürel sebepler olarak ifade edilebilmektedir. İsveç'in uzun yıllar ekonomik başarılarının ardında güçlü örgütlerinin olması ve bu örgütlerin insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalarının neler olduğunun sorgulanması çalışmanın çıkış noktasıdır. Hofstede ve Trompenaars'ın çalışmalarında farklı değerler alması sebebiyle İsveç kültürel değerlerini, ekonomik yapısının da ulusal iş sistemleri kapsamında farklı gruplarda işlenmesi sebebiyle de kurumsal değerlerini incelemenin İsveç insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını açıklarken faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramı, gelişimi, amaç ve fonksiyonları incelenecektir. Daha sonra kültür kavramı ve özellikleri tanımlanacaktır. Kültür alanında yapılmış birçok çalışma ve sınıflandırma bulunduğundan en çok üzerinde durulan sınıflandırmalardan bazıları hakkında bilgilere değinilecektir. Bu sınıflandırmalardan Geert Hofstede'nin çalışması, yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanında çalışmalarda sık kullanıldığından bu bölümde ayrıntılı şekilde ele alınacaktır. Hofstede'nin çalışmasına yapılan eleştiriler ve çalışmayı tamamlayıcı diğer bir çalışma olan Trompenaars'ın kültür sınıflandırmaları hakkında bilgi verilecek olup insan kaynakları yönetiminin kültür ile ilişkisinin incelenmesi de bu bölüm içerisinde ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yalnızca kültürel etkilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkilerini açıklamaya yeterli olmaması, kültürel etkilerin olduğu kadar kurumsal etkilerin de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemesi sebebiyle ulusal iş sistemleri yaklaşımlarına değinilecektir. Bu sebeple öncelikle uluslar arası ve karşılaştırmalı İKY çalışmalarının temelini oluşturan evrensel ve bağlamsal yaklaşımlardan bahsedilecektir. Daha sonra ulusal iş sistemleri ve kapitalizmin çeşitliliğini bir arada ele almış olan Amable (2003)'nin ulusal iş sistemleri sınıflandırması hakkında bilgiler verilecektir. İş sistemlerinin insan kaynakları yönetimi

uygulamaları üzerinde etkilerinin incelendiği bu bölümde kurumsal ve kültürel farklılıklar ile meydana gelen insan kaynakları yönetimi modelleri hakkında da kısaca bilgi verilecektir.

Çalışmamızın son bölümünde tamamıyla İsveç'in ekonomik ve kültürel değerleri ile 20.yüzyılda insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecine yoğunlaşılacaktır. İsveç'te personel yönetimi uzun bir geçmişe sahip olduğundan dönemler halinde gelişim süreci incelenecektir. Bu dönemlerde İsveç insan kaynakları yönetiminin dönüşümü detaylı olarak anlatılacaktır. Bu dönemler sonrası 1980 dünya krizi ile İsveç'te insan kaynakları yönetimi düşüncelerinde değişimler gözlemlendiğinden bu bölüm ayrıca incelenecektir. Cranet araştırmalarının son üç raporunda İsveç'in almış olduğu değerler kullanılarak İsveç insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair bilgilere yer verilecektir.

### **Araştırmanın Konusu**

Kültür insan kaynakları alanında da karşımıza önemli bir bileşen olarak çıkmaktadır. Toplumsal değerler örgütlerin kendine özgü değerlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla toplulukta genel olarak kabul edilen ve benimsenen kültürel özellikler o toplumdaki örgütlerin genel iş sistemleri ve yönetim tercihleri gibi birçok unsur üzerinde etkili olmaktadır.

Kültür kelimesi kullanıldığında ilk akla gelen isimlerden olan G. Hofstede kültürü "beynin yazılımı" olarak betimlemiştir. Buradan yola çıkarak, toplumu kapsayan yazılım ulusal kültür olarak ifade edilebilmektedir. G. Hofstede'nin ulusal kültürleri incelerken kullandığı boyutların ülkelerin öncelikle yönetim biçimlerine sonrasında da insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkide bulunduğu bilinmektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan boyutlar bizim çalışmamızın konusunun ana bileşenlerinden olacaktır. Ayrıca Trompenaars'ın kültür sınıflandırması ve Dünya Değerler Araştırması kapsamında İsveç'in kültürel özelliklerine de değinilerek İsveç'in insan kaynakları yönetimine dair bilgilere değinilecektir. Bu araştırmalarda yer alan kültürel boyutlar İsveç için hem kültür hem de insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile incelenerek, kültürün etkilerinin hangi uygulamalarda daha belirgin olduğu araştırılacaktır. Yalnızca kültürün ülkelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamaya yeterli olmaması sebebiyle kurumsal etkilerin de açıklanması ile araştırmanın daha net verilere



ulaşacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın başlığı “Kültürün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: İsveç Örneği” olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bir topluluğun sahip olduğu kültürel özellikler o topluluktaki örgütlerin genel iş sistemlerini ve yönetim yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının da toplumsal kültürün baskın değerlerinden etkilendiğini söylemek doğru olacaktır. Bu kapsamda çalışmamızın amacı, Hofstede ve diğer araştırmacılar tarafından tanımlanan kültürel değerler çerçevesinde İsveç'teki örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hangi açılardan etkilendiğini ortaya koymaktır. Ülkelerin kültürel ve kurumsal farklılıklarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına genel olarak nasıl etkilerde bulunduğu açıklanmaya çalışılması da çalışmamızın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın ana hedefi ise, karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi yazınında İsveç'in personel yönetimi gelişim sürecinin incelenmesi ve yaşanan dönemsel değişikliklerin kültürel ve kurumsal faktörler ile açıklanıp açıklanamayacağını incelenmesidir.

İnsan kaynakları modellerinin oluşmasında ülkeler arasında kültürel ve kurumsal benzerlik ve farklılıkların incelenmesinin ne kadar etkili olduğunun ortaya çıkarılması açısından çalışmanın ilgili yazına mütevazı bir katkı sağlaması da çalışmanın diğer hedefidir.

### **Araştırmanın Önemi**

Daha önce hazırlanmış olan kültür ve insan kaynakları yönetimi konuları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak belirlenen tek bir kültür sınıflandırması çerçevesinde yapılandırıldıklarını görebilmekteyiz. Çalışmamız kapsamında kültürü temel alarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını incelemek için yalnızca tek bir sınıflandırma kullanılmamıştır. Kültür sınıflandırmalarının hepsi incelenerek, kültür alanında yapılmış kapsamlı çalışmalardan Dünya Değerler Araştırması verileri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca hem kültür hem de insan kaynakları yönetimi alanında en kapsamlı araştırma olarak görülen Cranet araştırmalarının da çalışmamız kapsamında incelenmesi ile araştırmamızın daha somut verilere dayandırılmasına olanak sağlamıştır.

Çalışmamız kapsamında inceleyeceğimiz İsveç, kültürü ve farklı özellikleri ile çeşitli çalışmalarda incelenmiş olmakla birlikte kültürel değerleri ve boyutları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkilerin birlikte incelendiği çalışmalara çok fazla rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmamızın, İsveç insan kaynakları yönetimini hem tarihsel süreci ile hem de günümüzdeki araştırmalardaki verileri ile incelemek isteyenler için önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

İsveç'in kültürel ve kurumsal boyutlar ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde etkilerinin incelenmesinin bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünüldüğünden çalışmanın önemi olarak ifade edilebilmektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma kapsamında, İsveç'in kültürel değerleri, gelenekleri, inançları, ekonomik göstergeleri, insan kaynakları uygulamaları ve birbiriyle bağlantıları tanımlanacaktır. Tüm bu alanların tanımları ikincil verilerin değerlendirilmesi ile incelenecektir. Kültür ve insan kaynakları uygulamaları konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenerek ikincil kaynaklardan elde edilen veriler çalışmamız kapsamında kullanılacaktır. İsveç'in kültür ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültürel boyutların hangilerinden daha fazla etkilendiği açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıdan çalışmanın tanımlayıcı bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

## **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KÜLTÜR**

Sanayi devriminin başlaması ile hızla gelişen insan kaynakları yönetimi kavramı farklı ülkelerde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılıklar ülkelere göre incelemeye alındığında o ülkelerin kültürlerinin bu farklılıklar üzerinde büyük ölçüde etkisi olduğu görülmektedir. Genel olarak her alanda karşımıza çıkan kültür ile ilgili yapılan araştırmalar oldukça fazla sayıdadır. Çalışmamız için en temel kavramların açıklanacağı bu bölümde öncelikle kültürün tanımı yapılacak olup sonrasında farklı kültür sınıflandırmalarına değinilecektir. Bu sınıflandırmalar genel bir bilgilendirme amaçlı verilecek olup çalışmamızın oluşmasının en önemli nedeni olan Hofstede'nin araştırması daha ayrıntılı şekilde açıklanacaktır. Bir ulusa özgü olan kültürün o ulustaki örgütlerin kültürlerini etkilediği ve buna bağlı olarak da o örgütteki insan kaynakları yönetimini ve uygulamalarını etkilediği araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ile genel olarak kabul görmüştür. Bu sebeple kültür ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin bu bölümde incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

Örgütler mal ve hizmet üretmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için kurulmuş organizasyonlardır. Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütler için en önemli faktör olarak kabul edilen insan faktörünün fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımı gerekmektedir. Örgütteki insan dışındaki faktörleri bir araya getirmek, düzenlemek ve onların bir bütün olarak uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamak yine insanın varlığı ile mümkündür (Yüksel, 2000: 1).

Örgütler için en önemli faktör olan insan kaynağı ile ilgili insan kaynakları kavramının ilk olarak aslında ekonomist olan Springer tarafından 1817 yılında kullanılmış ve insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bütünlüğe kavuşması ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda gerçekleşmiştir (Gök, 2006: 16).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı gelişiminden itibaren çok çeşitli tanımları olmuştur. Bunlardan bazılarına değinmek faydalı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları için gerekli olan insan kaynağını istihdamı, eğitimi ve geliştirmesi ile ilgili politikaları oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve tüm bunları denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplin olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2000: 9).

Geniş anlamda insan kaynakları yönetimi, örgütler için en değerli varlık olan hem bireysel hem de toplu şekilde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların yönetilmesi için stratejik, kapsamlı ve iç tutarlı olan yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 1993).

Daha dar anlamda İKY, örgüt çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerini yükseltmek için düzenlenmiş olan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi birimi, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgütteki tüm insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde elde etmek, düzenlemek, yapılandırmak ve yürütmekle görevli olan birimdir (Ertürk, 2011: 5).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci**

İnsan kaynakları yönetimi kavramının öncelikle personel yönetimi kavramı ile ifade edilmiş ve daha sonra bu kavram insan kaynakları yönetimi olarak değişmiştir. Personel yönetimi kavramı, 1768 yılında başladığı kabul edilen Sanayi Devrimi ile birlikte makineye dayalı üretime geçiş sonucu ortaya çıkan ihtiyaçların meydana getirdiği bir ürün olarak kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa'da 1800'lü yılların sonlarına doğru gelişmeye başlayan sendikal hareketler Refah Sekreterliklerinin oluşmasını ve bu sayede personel yönetiminin başlangıcını sağlamıştır (Yılmaz, 2013: 27).

Frederick Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel yönetim çalışmaları ile 1913 yılında Hugo Munstarberg tarafından geliştirilen Endüstriyel Psikoloji teorilerinin geliştirilmesi personel yönetimine yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemlerde Elton Mayo tarafından yapılmış olan Hawthorne araştırmalarıyla, insan faktörü ile insanların yaptıkları işler arasında önemli ilişkiler kurularak insan kaynakları yönetimi kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu çalışmalardan 1960'lı yıllara kadar yalnızca alt kademe çalışanlarını ilgilendiren İKY, Peter F. Drucker'ın yapmış olduğu çalışmalar ile de örgütlerde görev yapmakta olan her çalışan ile ilgili olduğunu ifade etmesiyle dikkatleri daha da üzerine çekmiştir (Ögden vd. 2005: 6). 1950'li yıllardan başlayarak günümüze

kadar olan dönem klasik ve neoklasik yönetim ilkeleri ve sonrasında ortaya çıkan sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla insan kaynakları yönetimi için bir gelişme ve sentez dönemi olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2000: 16).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişme aşamalarını üç dönemde açıklayabilmekteyiz. İlk dönem tam anlamıyla bir kayıt tutma dönemi olarak ifade edilmektedir. Personel yönetimi birimlerinde görev yapanların başlıca ilgi alanı, işe yapılan başvuruları inceleyerek işe alınanların eğitim, yaş ve kişisel bilgilerini içeren dosyalarını tutmak, iç yazışmaları yaparak sosyal faaliyetleri düzenlemek olarak sınırlıdır (Yüksel, 2000: 21).

İkinci dönemde devletin iş yaşamı için getirdiği düzenlemeler ile personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklara dikkat edebilmek için sorumluluklar yüklenmişlerdir. Örgütte işveren ve işçi ilişkilerinin yasal sorumluluklar çerçevesinde düzenlenmesi ve dokümanlarının hazırlanması, eğitim ve geliştirme gibi konular personel yönetimi biriminin sorumluk alanlarına girmiştir. İkinci dönemde ilk döneme göre örgüt içerisinde insana verilen önem artmış olsa da örgütün üst yöneticileri için insan kaynakları yönetimi faaliyetleri getirisi olmayan faaliyet olarak görülmeye devam etmiştir (Yüksel, 2000: 21).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimindeki son dönem 1980'li yıllardan başlayarak hızla değişen iş hayatı ile çeşitli sosyo-ekonomik ve politik nedenlerin etkisinin son derece fazla hissedildiği dönemdir. Uluslararası rekabetin artması, faiz oranlarının yükselmesi, işçi başına verimliliğin düşmesi ve daha fazla sayıda kadının iş hayatına girerek çoğu uygulamayı değiştirmesi gibi faktörler sebebiyle insan kaynakları yönetimi birimleri örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri için sorumluluklar üstlenmiştir. Bu dönemde örgütün üst yöneticileri insan kaynakları yönetimine firma değerini artıran, maliyet kontrolünde büyük rol oynayan ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yarayan bir unsur olarak görmeye başlamışlardır (Yüksel, 2000: 22).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları**

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerde en önemli amacı, iş yaşamında kaliteyi yükselterek örgütte işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, çalışanların ve buna bağlı olarak örgütün verimliliğini arttırmak, yasalarla uyum sağlamak ve

rekabet avantajı oluşturmaktır (Aydın ve Eroğlu, 2008: 88). Bununla birlikte insan kaynaklarının toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olarak sınıflandırabileceğimiz amaçlar da bulunmaktadır.

Toplumun isteklerinin ve toplumsal baskıların örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini en az seviyeye indirebilmek ve toplumun gereksinimlerine karşı hem ahlaki hem de sosyal sorumluluk bilincinde olmak insan kaynakları yönetiminin toplumsal amacı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013: 14). Toplumun ihtiyaçlarını göz önüne alarak insan kaynağı planlarını bu ihtiyaçlara göre yapmaları gerekmektedir. Örgütler kaynak kullanımı konusunda toplumun yararını sağlayamayarak başarısız olurlarsa yasal düzenlemeler ile bazı kısıtlamalara maruz kalabilmekteledir (Ertürk, 2011: 8).

İnsan kaynakları yönetiminin meydana gelme sebebi örgüt amaçlarını gerçekleştirmektir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amacı da bu sebepten dolayı örgüt amaçlarına aykırı hareketlerde bulunmadan örgüt amaçlarının etkinliği için çalışmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonel amacı ise, örgüt ihtiyaçlarına uygun bir şekilde katkıda bulunan bir insan kaynakları birimi oluşturmaktır. Başka bir ifadeyle örgüte tam olarak uygun insan kaynağı prosedürleri olmalıdır. Karmaşık olmayan ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarına cevap veremeyecek ölçüde yetersiz şekilde örgütlenmiş olmamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personele yönelik amaçları da çalışanların bireysel amaçlarını elde etmelerine katkıda bulunmak için onlara mutlaka olanaklar tanınmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçları arasında sayılan birey amaçları ile örgüt amaçlarını aynı yönde buluşturabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek içinde çalışanların amaçlarını örgütün içerisinde gerçekleştirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Okakın, 2009: 5-6).

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

Dünyadaki gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları da değişerek sorumluluk alanları daha da artmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak insan kaynakları yönetimi biriminin ana fonksiyonları; insan kaynakları planlama, insan kaynakları işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans ve ücret yönetimi ile endüstri ilişkileri olarak görülmektedir (Tortop vd. 2013: 22).

İnsan kaynakları yönetimi birimleri bu fonksiyonları örgütün amaçlarına uygun şekilde yürütme konusunda üst yöneticilerine karşı sorumludurlar. İnsan kaynakları yönetimi birimleri bu fonksiyonlar ile birlikte aşağıdaki fonksiyonları da yerine getirmelilerdir.

- Örgütün hedeflerine en uygun olan insan kaynakları yönetimi politikalarını saptamak için araştırmalar yapmak ve elde edilen bilgileri üst yönetim ile paylaşmak,

- Belirlenen insan kaynakları yönetimi politikalarına uygun çalışma programları düzenlemek ve yürütmek,

- Bu çalışma programlarını denetlemek ve değerlendirmek,

- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yenilikleri izleyerek örgüte uygun şekilde uygulamaya koymak,

- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili rutin işleri yürüterek bu sayede diğer yöneticilerin iş yükünü azaltmak (Sadullah, 1998: 22),

- Kariyer yönetimi programları ile çalışanlara destek olmak,

- Örgütte öneri, istek, şikayet ve disiplin mekanizmalarını oluşturmak ve aktif kullanımını sağlamak (Yılmaz, 2013: 37),

- Motivasyonu yüksek ve iyi yetişmiş personel sağlayarak örgütün verimliliğini artırmak,

- İş gücünü etkin kullanarak iş gücü maliyetlerini kontrol altında tutmak,

- Çalışanların motivasyonlarını yükseltecek uygulamalar ile onlara potansiyel yeteneklerini açığa çıkarmaları için fırsat vermek,

- İşveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde hukuki sorunları çözmek (Yüksel, 1997: 27).

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonları çalışmamızda da bu fonksiyonlardan bazılarını insan kaynakları yönetimi uygulamaları adı altında kullanacağımız şu fonksiyonlardır. Bunlar; İnsan kaynakları planlaması, İşe alım ve

seçim, Eğitim ile Kariyer Geliştirme, Performans ve İş Değerleme, Ücret Yönetimi, Endüstri ile ilişkiler, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Özlük işleri ve Bilgi Sistemleri olarak ana başlıklar ile ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Çalışma yaşamında son dönemlerde karşı karşıya kalınmış olan işgücü maliyetleri, verimlilik, uluslararası rekabetin hız kazanması ve iş sistemlerinin değişimi gibi olumsuzluk olarak görülebilen belirtiler insan kaynakları yönetiminin önemini oldukça fazla artırmıştır.

Örgütler için oldukça önemli sayılan iş gücü devri, devamsızlık ve verimsizlik oranları gibi göstergelerdeki olumsuzlukların sebeplerinin araştırılması gerekliliği ve bu durumlara çözüm arayışları insan kaynakları yönetimini örgütler için en önemli hale getirmiştir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi birimlerinde işe yabancılaşma, işlerin sıkıcılaşması ve tatminsizlik gibi kavramlar araştırılmakta, bu sorunların iş yaşamına etkilerini incelemekte ve bunlara yönelik çözüm arayışları geliştirilmektedir (Tortop vd. 2013: 20).

İnsan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, toplam kalite yönetimi, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, çalışan becerilerinin gereklerindeki değişim, üretkenlik krizleri, küçülme ve sayı azaltma gibi sebepler insan kaynakları yönetiminin önemini artmasında büyük rol oynamışlardır (Can vd. 2001: 9-12).

İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemine kısaca değindikten sonra kültür ile arasındaki ilişki incelenecektir.

### **1.6. Kültürün Tanımı**

Kültür kelimesi, Latince'deki "Cultura" kelimesinden gelmekte olup genel olarak işleme veya toprağı işleme anlamına gelmektedir. İnsan emeği ve insanın doğaya göstermiş olduğu etkin ve dönüştürücü çabaları ile yakın ilişkisi olan kültür, insansal etkinlikler sonucunda meydana gelen ikinci bir doğa olarak tanımlanabilir (Çeçen, 1996: 320). Bugünkü manasında kültür kelimesini ilk kez Voltaire'in kullanmış olduğu bilinmektedir (Güvenç, 1991: 96). Birçok alan ile ilgili olan kültür, her alana göre farklı tanımlarla ifade edilmektedir. Buna göre sosyal bilimler açısından kültürü tanımlamak



gerekirse, bir topluluğun kendisi ile ilgili en önemli problemlerini çözüme kavuşturmak için denediği ve uzun yıllar içerisinde standart haline getirdiği usuller ve araçlar olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak bir topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak için benimsemiş olduğu hayat tarzı, bütün maddi manevi unsurları ile birlikte o topluluğun kültürünü oluşturmaktadır (Güngör, 2002: 68).

Kültür, bir milletin geçmişine ait maddi ve manevi yaşantılarının bütünü, bugününe ait olarak da milleti oluşturan bireylerin duygu, düşünce ve davranış birliği içerisinde olmasıdır (Ünalın, 2012: 172).

Son yıllarda en çok kullanılmış olan ve çalışmamızın içerisinde sıkça ismini paylaşacağımız Hofstede kültürü, bir topluluk içerisinde paylaşılan değerler, düşünceler, tutumlar ve davranışlar ile bu toplulukların birbirinden farklı olmasını sağlayan zihinsel bir programlama olarak tanımlamıştır (Hofstede vd. 2010: 6).

Ayrıca kültür, bir insan grubu içerisinde paylaşılmakta olan ve onu diğer insan gruplarından farklı kılan değerler, normlar, varsayımlar, inançlar ve davranışlar sistemidir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016: 28).

Kültürün antropoloji alanında en bilinen tanımlarından biri İngiliz antropolog Tylor tarafından 1871 yılında yapılmıştır. Tyler'a göre kültür, bilgi, inanç, ahlak, hukuk, sanat, örf ve adetler ile insanların toplumun bir üyesi olarak elde ettiği tüm kazanımlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Brown, 1998: 4).

Sosyoloji alanında hiç şüphesiz Weber'in kültür tanımı en bilinenler arasındadır. Weber'e göre kültür, dünyadaki anlamsız olayların oldukça sınırlı bir parçasının insanların bakış açısıyla anlam ve önemle donatılması olarak tanımlamıştır (Weber, 1991: 212).

Bütün bu tanımlardan yola çıktığımızda kültür kavramının hem birey, hem bireyin bulunduğu çevre hem de birey ve çevrenin içerisinde olduğu toplumu içerisine aldığını ve bu özelliği sayesinde farklı bilim dallarının çalışma konusu olmasının kaçınılmaz olduğunu söyleyebilmekteyiz.

## 1.7. Kùltürün Özellikleri

Kùltürün farklı tanımlarından yola çıkarak birçok özelliği olduğu gör÷lmektedir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- Kùltür, öğrenilir; Kùltür, iç güdüsel ya da kalıtımsal olarak değil, kişinin doğduktan sonra yaşadığı zaman boyunca kazandığı alışkanlıklar, edindiği davranış ve tepki eğilimleridir. Bu durumda kùltür eğitimle kazanılan ve öğrenilen bir olgudur (Güvenç, 2005: 101).
- Kùltür, tarihidir, süreklidir ve sosyal bir mirastır. İnsan, öğrenme yeteneği olan ve kazandığı alışkanlıkları ve edindiği yeni bilgileri bir diğerine aktaran bir varlıktır. Bu sayede kùltür, bir kuşaktan diğer kuşaklara geçerek sürekliliği gelenek ve görenekler ile sağlanmaktadır. Bundan dolayı kùltürün yaradılışın başlangıcına uzanan oldukça uzun bir geçmişi bulunmaktadır (Günay, 2005: 28).
- Kùltür, idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak ifade edilebilir; Kùltür, genel olarak ideal kurallardan ve davranış sistemlerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kùltürün oluşturduğu ideal olan kuralları ve kurala uymayan davranışları bilerek ona göre davranırlar. Burada ideal olarak kabul edilen, olması gerekendir (Güvenç, 2005: 102).
- Kùltür, toplumsaldır; Kùltür, sürekliliği ile birlikte toplumsal bir olgudur. Toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ve gruplarda yaşayan insanlarca kültürel öğretiler, yaratılmakta ve paylaşılmaktadır. Bir toplumun ya da grubun üyeleri tarafından kabul edilen davranışlar, tutumlar ve değerler ile paylaşılan alışkanlıklar o grubun kùltürüdür (İçli, 2002: 83).
- Kùltür, ihtiyaçları karşılayarak doyum sağlayıcı bir olgudur; Kùltür, insanlar için gerekli gör÷len temel ihtiyaçları önemli ölçüde karşılamaktadır. İhtiyaçları karşılayarak elde edilen doyum, alışkanlıkları oluşturarak sürekli kılarken, doyumun yokluğu ya da azalması alışkanlıkların da kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda kültürel değerler, toplumdaki bireylere doyum ve hizmet sağlayarak var olabilmektedirler (Güvenç, 2005: 103).
- Kùltür, değişir; Kùltürler, zaman içerisinde doğal çevreye kültürel sistemi oluşturan kişilerin psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak şekilde uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Bahsedilen bu

kültürel değişim sistemin bütününde hemen gerçekleşmez. Sistemin bir tarafındaki değişme, sistemdeki diğer kurumları etkilerken, buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatıp, diğerleri ise değişimi hızlandırabilmektedir (Jonhston ve Klandermans, 1995'ten aktaran Çolak, 2018: 13).

- Kültür, bütünleştiricidir; Bir toplumun veya grubun kültürel öğeleri düzenli şekilde ve bütünleşmiş bir kültürel sistemi oluşturma eğilimindedirler. Fakat tarihi ve çevresel birçok faktörlerin etkisi ile kültür, hiçbir kültürel sistemde tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Kültür için tam bütünleşme bir amaç olarak ifade edilmekte olup gerçekleşmesi için uzun zamana ihtiyacı vardır (Güvenç, 2005: 104).
- Kültür, bir soyutlama olarak ifade edilmektedir; Maddi ve gözlemlenebilen bir olgu olmadığı için kültür, soyut bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Kültürün bu denli açıklanabilen özelliklerin olmasının sebebi bu soyut kavramı destekleyen ve beslemekte olan olaylar ve konular ile gözlemlenebilmesidir (Hofstede, 2010; Güvenç, 2005: 105).

### **1.8. Kültürel Farklılıklar İle İlgili Teoriler**

Kültür ile ilgili yapılmış olan birçok farklı tanım olması gibi dünya genelinde birçok ulus olduğu düşünülduğünde bu uluslara ait farklı kültürel özelliklerin olduğu da bilinmektedir. Bu ulusların kültürel farklılıklarına dair sosyal antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanlarında yapılmış ve örgüt yönetim alanıyla ilişkilendirilmiş birçok araştırma bulunmaktadır (Pettigrew, 1979; Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982; Denison, 1990; Schein, 1992). Bu çalışmamız kapsamında insan kaynaklarını etkilemeleri dolayısıyla yönetim ve örgüt alanlarındaki teorilere değinilecektir.

Bu teorilerden ilki hem kültür konusu ile ilgili yapılmış en kapsamlı çalışma kabul edilen hem de çalışmamızın ana bileşenlerini oluşturan Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede'ye aittir (Hollensen, 2001).

### **1.8.1. Ronen-Kraut Kültür Sınıflandırması**

Ronen ve Kraut tarafından kültür konusunda ortaya konulmuş çalışma en küçük boşluk analizi olarak bilinmektedir. Ronen ve Kraut farklı ülkelerde liderlik, rol veya görev tanımlamaları ve motivasyon değerlerinden hareket ederek her ülke için elde edilmiş olan sonuçları çeşitli analizler aracılığıyla bu kültürleri iyi ya da kötü olarak ifade edilen bir takım kategoriler ile değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Bir diğer ifadeyle Ronen ve Kraut yapmış oldukları çalışmalar ile ülkeler arasında kültürel farklılıkların matematiksel teknikler kullanılarak ortaya çıkarılabileceğini belirtmişlerdir (Hodgetts ve Luthans, 2000: 122).

Daha önce yapılmış olan çalışmaları baz alarak 15 farklı ülkeden toplam 4000 teknik çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda ülkelere ait en küçük boşluk haritasını oluşturmuş ve çalışma kapsamındaki ülkeleri beş temel kategoride sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmayla aynı kategori içerisinde yer alan ülkelerin birbirleriyle benzer kültürel değerlere sahip olduğu, farklı gruplarda yer alan ülkelerin de farklı kültürel değerlere sahip olduğu belirtilmiştir (House vd., 2004: 181). Bu gruplar şöyle ifade edilmiştir (Hodgetts ve Luthans, 2000: 123):

- Anglo-Amerikan Ülke Grupları; A.B.D, İngiltere ve Avustralya
- Güney Amerika Ülke Grupları; Venezuela, Meksika ve Şili
- Latin Avrupa Ülke Grupları; Fransa ve Belçika
- Orta Avrupa Ülke Grupları; Almanya, İsviçre ve Avusturya
- Nordik Ülke Grupları; Norveç, Finlandiya ve Danimarka.

### **1.8.2. Edward T. Hall Kültür Sınıflandırması**

İnsanlar var olmalarından itibaren iletişim teknikleri geliştirmeye başladıklarından farklı ülkelerin farklı iletişim teknikleri kullanıldığı bilinmektedir. Kimi ülkelerde, iletişim büyük ölçüde açık iletişime dayanırken kimi ülkelerde sözlü ya da yazılı ifadeler yerine ima etmek daha fazla önemli olabilmektedir (Babayiğit, 2007: 35). İletişim teknikleri tercihindeki bu farklılıklar Edward T. Hall'ın çalışmasıyla yüksek bağlamlı kültürler ile düşük bağlamlı kültürler olarak incelenmiştir. Edward Hall'e göre toplumlar kültürlerine bir iletişim sistemi olarak yaklaşmaktadırlar ve herhangi bir toplum

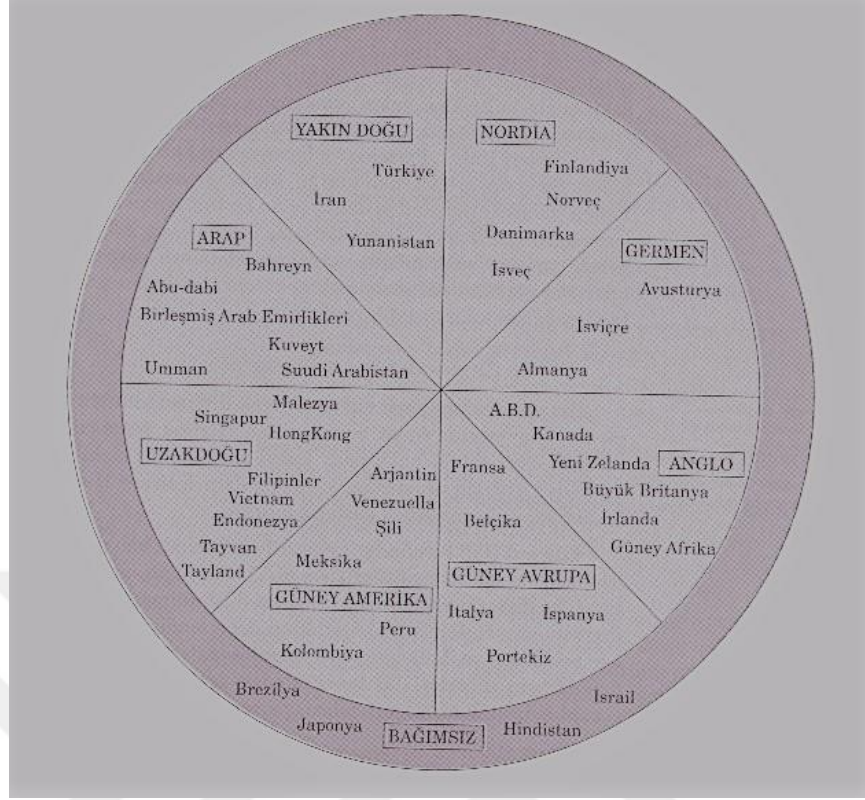
içerisindeki insanlar birbirleriyle çevre ve ortam gibi belirlenmiş bir bağlam ile iletişim kurabilmektedirler (Ügeöz, 2003: 59).

Burada kültürel bağlam olarak bahsedilen bir toplumdaki davranışlar ve değerlere ilişkin yazılı ve yazısız normların meydana getirdiği ortam olarak ifade edilebilir. Yüksek bağlamlı olarak kabul edilen kültürlerde; tarih ve gelenek oldukça güçlüdür, topluluk içinde ve topluluk arasındaki ilişkilerde kültürel değerlerin etkisi yüksektir ve bu durum bireysel tercihlerin önündedir. Düşük bağlamlı olarak kabul edilen kültürlerde topluluk içinde ve topluluk arasındaki ilişkilerde kültürel değerlerin bu ilişkileri etkileme gücü düşüktür. Bu nedenle bireysel tercihler daha önemlidir (Babayiğit, 2007: 35-36).

### **1.8.3. Ronen-Shenkar Kültür Sınıflandırması**

Hofstede'nin çalışması çoğu araştırmacılar tarafından kültür alanında en kapsamlı çalışma olarak görüldüğü gibi SimchaRonen ile OdedShenkar tarafından geliştirilmiş olan ülke yığılımları teorisi, kültür alanında elde edilmiş olan çalışmaların en bütünleştiricisi olarak görülmektedir (House vd., 2004: 182). Ronen ve Shenkar, dört ana konu üzerinden çalışmalarını yaptıktan sonra dünya genelinde ülkeleri 8 ana kategoride sınıflandırmışlardır. Bu konular; Kişiler arası ilişkiler, İş değerleri, Yönetmel ve organizasyonel değişkenler ve ihtiyaçlar ile işten tatmin olma olarak ifade edilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 2000: 123).

Modele göre dünyadaki ülkeler; Anglo, Güney Amerika, Nordia, Germen, Güney Avrupa, Arap, Uzakdoğu ve Yakındoğu olarak 8 gruba ve bu gruplara dahil edilmeyen bağımsız olarak adlandırılan Brezilya, Japonya, Hindistan ve İsrail olarak ayrılmıştır (House vd., 2004: 182). Bu gruplar Şekil 1'de daha net görülebilmektedir.



**Şekil 1.** Ronen ve Shenkar'ın Ülke Yığılımları

**Kaynak :** (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>)

Kültürel anlamda birbirlerine yakın olarak görülen gruplarla Ronen ve Shenkar'ın geliştirmiş olduğu bu model, uluslar arası çalışmayı düşünen ülkelerin farklı ülkelere yapacakları yatırımlarda bu ülkelerin kültürel farklılıklarından kaynaklanabilecek sorunların önceden tahmin edilebilmesi ve bu sorunlar için önceden önlem alınabilmesi için son derece kullanışlı bir model olduğu ifade edilebilmektedir. Aynı şekilde bu model uluslar arası alanda çalışmayı düşünen şirketler için farklı ülkelerdeki çalışanlara ait iş değerleri ve tutumlarının daha net tespit edilebilmesi bakımından da oldukça kullanışlı bir model olarak değerlendirilebilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 2000: 123).

#### **1.8.4. Herskovits Kültür Sınıflandırması**

Kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılması için yapılan çalışmalardan bir diğeri Amerikalı araştırmacı Melville Herskovits'e aittir. Herskovits'in geliştirmiş olduğu beş boyut modeli şu öğelerden oluşmaktadır (Phatak, 1989: 37-38):

- “Maddi kültür; ulusların ticaretteki mallar ile ilgili talep düzeyi ile talep edilen ürünlerin kalitesini ve türünü etkilemektedir. Teknoloji ve ekonomi maddi kültürün iki yönünü oluşturmaktadır. Teknoloji, bir ülkedeki mal üretmek için kullanılan

yöntemleri ve teknik bilgi seviyesinin düzeyini ifade etmektedir. Ekonomi tanımı ise kültürlerin yeteneklerinden yararlanma şekli ile sonuçta elde edilen fayda olarak kabul edilmektedir. Kültürlerle ilgili çalışmalarda maddi kültürün bu iki yönü iyi incelenerek karar verilmelidir.

- Sosyal kurumlar; aile, işletme, sosyal sınıflar ve politik gruplar bireylerin davranışlarını etkileyen sosyal kurumlardır. Bir kültür tanınmaya çalışırken o kültürde aileye ve sosyal sınıflara hangi ölçüde değer verildiğinin incelenmesi gerekmektedir.

- İnsan ve evren; değer ve inanç sistemlerindeki önem verilen durumları ifade etmektedir. Kültürlerde hakim olan din ve batıl inançlar insanların davranışlarını etkilemektedir. Bu inançları anlamak kültürleri de anlamada yardımcı olacaktır.

- Estetik; kültürlerin sanat, müzik ve tiyatro gibi alanlarına yönelimini ifade eder. Kültürlerde yoğun olarak görülen ve sevilen sanatsal çalışmalar kültürlerin sembolik değerleri hakkında bilgi verecektir.

- Dil; Herskovits'e göre kültürleri anlamada en zorluk çekilen boyuttur. Eğer bir kültürün dili tam anlamıyla öğrenilemezse o kültüre ait değerler de tam olarak anlaşılacaktır. Dilin tam olarak anlaşılabilmesi diğer boyutların da anlaşılabilmesine yol açacaktır.”

Herskovits'in belirlediği bu beş boyuta din boyutu da eklenebilmektedir. Din ile ilgili insan ve evren boyutunda bahsedilse de başlı başına kültürel değerlere etkisi olması onu da ayrı bir boyut olarak incelemesini gerekli kılmıştır. Din kültürleri ve iş ilişkilerini farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Beder, 2016: 79; Phatak, 1989: 38).

### **1.8.5. Shalom Schwartz Kültür Sınıflandırması**

İsraili bir sosyolog olan Shalom Schwartz'ın çalışması da kültür alanında yapılmış kapsamlı çalışmalardan biridir. Schwartz'a göre kişisel değerler önemlidir ve davranışları bu değerler belirler (Bardi ve Schwartz, 2003: 1207). Schwartz, yapmış olduğu çalışmalarla dünya genelinde kültürlerin 10 farklı özellikte değerler gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu değerlerden yola çıkılarak bireysel veya toplumsal kültür değerlendirmesi yapılabileceğini savunmaktadır (Sığırı vd. 2009: 4). Bu değerler kısaca şu şekilde açıklanabilir (Bardi ve Schwartz, 2003: 1208):

“*Güç (Power)*; Saygınlığa, sosyal statüye, güce sahip olma ile insanlar ve kaynaklar üzerinde egemenlik kurma isteğidir. Sosyal güç, otorite ve zenginlik bu değerlerin göstergeleridir.

*Başarı (Achievement)*; Başarılı, yetenekli, etkili ve ihtiraslı olma isteği gibi sosyal standartlara uygun şekilde kişilerin yeteneklerini gösterme konusundaki kişisel başarılarıdır.

*Zevk (Hedonism)*; Kişinin yaşamından ve kişisel faaliyetlerinden aldığı haz olarak ifade edilir. Hayattan tat almak önemlidir.

*Uyarım (Stimulation);* Yeniliklere açık olmak, hayattan heyecan duymak ve hayata meydan okumak bu değerın özellikleridir. Cesur, farklı hayatlara açık ve heyecana çabucak uyum sağlamak önemlidir.

*Kendini Yönetme (Self Direction);* Özgür, bağımsız, yaratıcı, meraklı ve hedeflerine yönelen bağımsız düşünce ve eylem seçebilen özelliklere sahip olabilmektir.

*Evrensellik (Universalism);* İnsanlara ve doğaya karşı iyiliği koruma isteğidir. Evrensel değerlere minnet duymak, adalet, hoşgörölülük, bilgelik, eşitlik, barış ve güzellik içinde dünya düşüncesi, doğayla bütünleşme, çevreyi koruma bu değerın davranışlarındandır.

*Yardımseverlik (Benevolence);* İletişimde olunan insanların refahını artırma ve koruma isteği olarak ifade edilir.

*Geleneksellik (Tradition);* Geleneklere, göreneklere, din ve kültüre saygılı ve bağılı olmaktadır.

*Kurallara Uyuma (Conformity);* Kişisel hareketlerin kurallar ile sınırlanması, başkalarını rahatsız edici davranışlarda bulunmamak ve sosyal normlara karşı gelmemek olarak ifade edilmektedir.

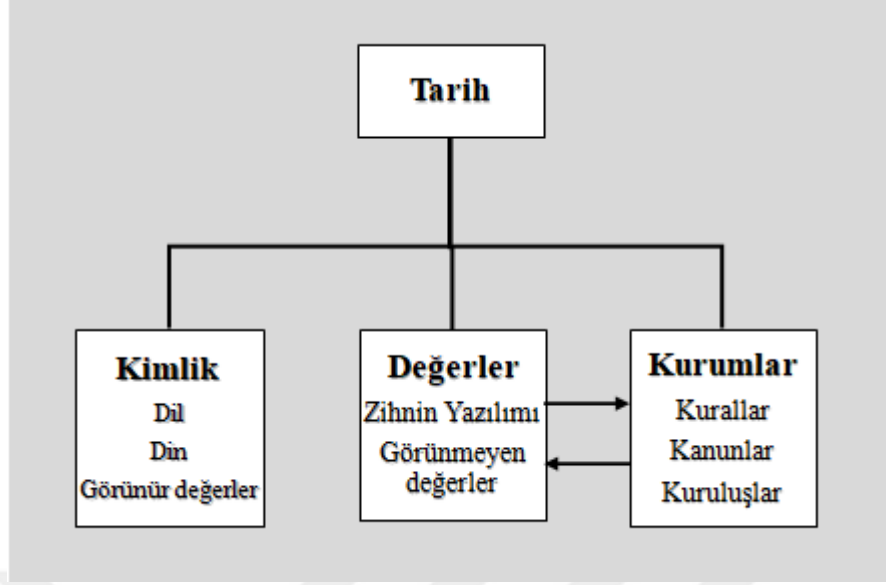
*Güvenlik (Security);* Davranışlarda ve değerlendirmelerde güvenliği önceliklemektir. Topluluğun, ilişkilerin ve toplumdaki kişilerin güvenliği, uyumu ve sürekliliğidir. Sosyal düzen, ailenin güvenliği, milli güvenlik ve iyiliklerin paylaşılması önemlidir.”

#### **1.8.6. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması**

1960'ların sonlarında GeertHofstede, ulusal kültürel farklılıklarla ilgilenmeye başlamıştır (Hofstede vd., 2010). Bu ilgisinin sonucunda yaptığı kapsamlı çalışma ile dünya çapındaki bir ankete dayanarak, yöneticilerin ve çalışanların kültürel farklılıkları anlayabilmeleri için evrensel bir çerçeve geliştirmeye çalışan ilk kişilerden biri olmuştur. Hofstede'nin bu çalışması hem ciddi akademik araştırmalar hem de kültürler arası çalışan yöneticilerin farklı ülkeler arasında var olabilecek örgütsel değerlerdeki farklılıkları ilk olarak tahmin etmeleri için bir başlangıç noktası olduğu yönündedir (Jackson, 2001: 24).

Hofstede araştırmasında kültürel farklılıkların oluşmasında her biri ülkelerin tarihlerinin kökeni olan kimlik, değerler ve kurumların büyük etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Hofstede'ye göre kimlik “Hangi gruba aitim?” sorusunu yanıtlamaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü üzere genellikle dil ve dinle ilişkide bulunur ve hem bu kimliğe sahip toplum tarafından hem de bu kültürü paylaşmayan çevre tarafından görülmekte ve hissedilmektedir (Hofstede vd., 2010: 22).





**Şekil 2.** Hofstede'ye Göre Ülkeler ve Gruplar Arasındaki Farklılık Kaynakları

**Kaynak:** Hofstede ve diğerleri, 2010: 22.

Değerler ise zihnin yazılımı olarak nitelendirdiğimiz kültür gibi görünür değildir. Fakat yaşam için gerekli solunan havayı göremediğimiz gibi var olduğunu bildiğimiz olgulardır. Amaçlar, duygular ve tabular sorgulanarak ulaşılan değerleri açıklaması zor olması sebebiyle etkilerinin yansıdığı kurumlarda görebilmekteyiz.

Ülkeler aynı zamanda, tarihsel olarak oluşturdukları kurumlarında da açıkça farklılık göstermektedirler. Hofstede'ye göre bu kurular aile hayatı, okullar, sağlık hizmetleri, iş dünyası, hükümet, spor, medya, sanat ve bilimlerle ilgili kuralları, yasaları ve kuruluşları kapsamaktadır (Hofstede vd, 2010: 23).

Bir ülkenin değerleri, kurumlarının yapısı ve işleyişi ile yakından ilgili olduğundan Şekil 2'deki yatay oklar bu ilişkiyi ifade etmektedir.

Hofstede tarafından yapılan kapsamlı kültür çalışmasının sonucunda, farklı ülkelerdeki insanların yaşamlarını sürdürdükleri dünyayı algılama ve yorumlama şekillerindeki farklılıkların ilk olarak dört boyutta incelenebileceği ortaya konmuştur. Bu boyutlar; Güç mesafesi, Eril- Dişil Yaklaşım, Bireycilik ve Toplumculuk ile Belirsizlikten Kaçınma olarak ifade edilmektedir (Hofstede vd., 2010).

1980'lerin sonunda, "Culture's Consequences" in yayınlanmasından hemen sonra Geert Hofstede, Hong Kong Çin Üniversitesi'nden Michael Harris Bond ile bir araya

gelmiştir. Bond ve Asya-Pasifik bölgesinden meslektaşlarının bir kısmı, bölgelerinde bulunan on ulusal veya etnik grubun her birindeki kadın ve erkek psikoloji öğrencilerinin değerlerinin karşılaştırılması için Çin değer anketini geliştirerek 23 ülkede bu anketi uygulamışlardır. Hofstede ve Bond çalışma sonucu çıkan değerlerin daha önce kabul edilen boyutlarda karşılığı olmadığını gördüklerinden beşinci boyut olarak Kısa ve Uzun Vade Yönelimini kabul etmişlerdir (Hofstede vd. 2010: 236)

#### **1.8.6.1. Güç Mesafesi**

GeertHofstede'ye göre ulusal kültürlerin farklılaşma noktasında ilk boyut güç mesafesidir (Beder, 2016: 64). Güç mesafesi, bir toplumda ya da kurumda hiyerarşinin ve güce dayalı eşitsizliğin hangi ölçüde kabul edilebilir olduğu ile gücün toplumdaki ya da kurumdaki bireyler arasındaki ilişkilerde hangi oranda dağılmasının beklenmesi ile ilgilidir (Yılmaz, 2007: 17).

Güç mesafesi toplumdaki ya da kurumdaki insanlar arasındaki fiziki veya eğitimsel açıdan eşitsizlik düzeylerine dayanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek kabul edildiği ülkelerde güç üst yönetimde diğer bir deyişle tepede kararları veren birkaç kişi üzerinde toplanmıştır. Diğerleri alınan kararları uygulamakla yetinmektedirler. Böyle ülkelerde güç ve zenginlik farklılıkları çok daha kolay kabul edilmektedir. Diğer taraftan güç mesafesinin düşük kabul edildiği ülkelerde güç büyük bir ölçüde dağılmıştır. Toplumdaki veya kurumdaki insanlar arasında ilişkiler daha eşit bir yapıda oluşmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda kararlara katılım çok daha yüksektir (Hollensen, 2001: 173).

Güç Mesafesinin bir diğer ismi ise hiyerarşik mesafedir. Gücün ve yetkinin toplumdaki bireyler arasında yaratmış olduğu mesafe, o toplumun bu mesafeyi normal kabul edip etmemesi ölçüsünde gerçekleşmekte ve zaman içinde bu farklılıklar içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. Hofstede'ye göre her toplumda eşitsizlik vardır. Fakat biri diğerine kıyaslandığında eşitsizliğe karşı toleransları farklı olabilmektedir (Hofstede, 1984: 389-390).

Araştırma sonucunda ülkelerin aldığı değerler göz önüne alındığında ulusal zenginlik hem bir etki olarak hem de daha küçük güç mesafelerinin bir nedeni olarak dikkat çekmiştir. Daha fazla milli servet ve güç ile diğerlerine daha az bağımlılıkla ilişkili;

daha az geleneksel tarım, daha modern teknoloji, daha iyi bir eğitim sistemi, daha fazla kentsel yaşam, daha fazla sosyal hareketlilik ve daha büyük bir orta düzey sınıf gibi faktörler güç mesafesinin düşük ve eşitsizliğin daha az olduğunun birer anahtarları olarak görülmüştür (Hofstede vd. 2010: 86).

### **1.8.6.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Tüm insanlar yarın ne olacağını bilmedikleri belirsiz bir gelecek gerçeğiyle yüzleşmek ve yine de onunla yaşamak zorundadırlar. Aşırı belirsizlik toplumlarda dayanılmaz bir endişe yaratmaktadır. Bu sebeple bütün insan toplulukları bu kaygıyı hafifletmek için teknoloji, hukuk ve dinden yararlanmışlardır (Hofstede vd. 2010: 189).

Belirsizlikten kaçınma bir toplumun belirsizlik uyandırabilecek durumlar karşısında kendini tehdit ve baskı altında hissetme durumuna karşılık yukarıda bahsedilen kurallar ve diğer güvenlik önlemleri aracılığıyla bu belirsizlikleri engelleme çabalarının derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda belirsizlikten kaçınma kişilerin belirsizlik durumlarına karşı tahammül edebilme seviyesini göstermektedir (Martinelli ve Taylor, 2000'den aktaran Beder, 2016: 65).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olarak görüldüğü ülkelerde karşılıklı sözlü ifadeler yerine yazılı olan anlaşmaları tercih edildiği görülmektedir. Böyle ülkelerde insanlar risk almaktan korkmakta ve kaçınmaktadırlar. Gelecekte kendilerine zarar verecek durumlara karşı önlemleri önceden alarak güvende hissetmeyi tercih etmektedirler (Hollensen, 2001: 173).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olarak görüldüğü toplumlarda yazılı kurallar ihtiyaç değil gereklilik olduğu için yapılandırılmıştır. Bireyler karşılaştıkları sorunları yazılı kurallara ihtiyaç duymadan çözmektedirler. Kesin olmayan ve belirsiz durumlara karşı daha rahattırlar. Böyle toplumlarda yöneticiler karar verme sürecinde astlarına da sorumluluk yüklemişlerdir (Tüz, 2004: 12).

### **1.8.6.3. Bireycilik ve Toplumculuk**

Bireysellik boyutu, birey ve toplum arasında topluluğun genelinde hakim olan ilişkiyi tanımlamaktadır. Hakim olan ilişki insanların bir arada yaşama biçimine yansımaktadır

(Tüz, 2004: 14). Bireyci olarak adlandırılan toplumlarda bireyin görüşleri ve çıkarları, grubun çıkarlarına üstün gelmektedir (Hofstede vd. 2010: 91).

Bireyci toplumlarda kişiler için sahip olunan kişisel zaman oldukça önemlidir. Kişisel veya aile yaşamı için yeterli zaman bırakan işlere sahip olmayı tercih ederler. Aynı zamanda bu işlerinde özgürlük de çok önemlidir. İşlerinde kendi yaklaşımlarını benimseme konusunda önemli bir özgürlüğe sahip olmayı arzu ederler. Bireyci toplumlarda yapılması gereken zorlu işler kişisel başarı duygusunu hissetmelerini sağladıkları için önemlidir (Hofstede vd. 2010: 93).

Kolektivist toplumlarda bireysel değil daha çok aile ile geçirilen zaman önemlidir (Hofstede vd. 2010: 93). Kolektivist toplumlarda çalışanların işyerlerine ve işlerine daha fazla bağlı olmaları sebebiyle hem yapmış oldukları işler ile ilgili hem de kararlar ile ilgili söz sahibidirler (Hollensen, 2001: 173). Sahip oldukları işlerde hem becerilerini ve yeteneklerini tamamen kullanmayı hem de bu beceri ve yeteneklerini geliştirmek veya yeni yetenek ve beceriler kazanmak için eğitim fırsatlarına sahip olmayı isterler. Aynı zamanda işlerinde iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmayı arzu ederler (Hofstede vd. 2010:93).

#### **1.8.6.4. Eril-Dişil Yaklaşım**

Tüm insan toplulukları yaklaşık olarak eşit sayıda kadın ve erkeklerden oluşmaktadır. Her toplum, kadınlara daha uygun veya erkeklere daha uygun olan birçok davranışı tanır, ancak hangi davranışların her iki cinsiyete ait olduğu da bir toplumdan diğerine farklılık göstermektedir. Bu boyutta kadın ve erkek terimleri sosyal ve kültürel olarak belirlenmiş roller için eril ve dişil olarak kullanılmıştır (Hofstede vd. 2010: 137).

Kültürün bu boyutu bir toplulukta kadınlara ve erkeklere atfedilen rolleri, kadınların ve erkeklerin temel inançları ile önem verdikleri farklı değerleri eril ve dişil özelliklerle ifade etmektedir (Şişman, 2002: 60, Tüz, 2004: 19). Eril kabul edilen toplumlarda erkeklerin iddialı, rekabetçi ve sert olması gerekmektedir. Dişil toplumlarda ise kadınların biyolojik olarak tanımlanan görevi olan evin ve çocukların bakımıyla daha fazla ilgilenmeleri gerektiğinden sıcak ilişkileri önemseme, çevreye saygı duyma,

yaşam kalitesi, güçsüzleri koruma ve dayanışma gibi kavramlar dişil özellikler olarak öne çıkmaktadır (Hofstede vd. 2010: 137-138).

Örgütlerde eril ve dişil özelliklerin daha iyi şekilde anlaşılabilmesi için aşağıdaki tablo açıklayıcı olacaktır (Hofstede vd. 2010:170).

**Tablo 1**  
**Örgütlerde Eril ve Dişil Değerler**

<b>Kadına Özgü (Dişil) Değerler</b>	<b>Erkeğe Özgü (Eril) Değerler</b>
Sezgilere ve fikir birliğine dayalı yönetim	Kararlı ve agresif bir yönetim
Uyuşmazlıkların müzakere ile çözümlenmesi	Uyuşmazlıkların mücadele ile çözümlenmesi
İşin yaşama göre düzenlenmesi	Yaşamın işe göre düzenlenmesi
Eşitlik, yaşam kalitesi ve dayanışma üzerine yoğunlaşma	Rekabet ve performans üzerine yoğunlaşma
Yöneticiler astlarına danışarak karar alır	Yöneticiler kararları kendileri alır
Çalışmalarda grup başarısı önemlidir.	Bireyin başarısı daha önemlidir.
Çalışanların özel hayatına mücadele edilmez	Örgütün çıkarları için gerekirse özel hayata da müdahale edilebilir
Yöneticilik pozisyonlarında kadınlar fazlalıkla bulunur	Yöneticilik pozisyonlarında kadınlar az sayıdadır.
Çalışanlar arası ilişkilerin sıcak olması arzu edilir	Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler söz konusudur.

**Kaynak:** Hofstede vd. 2010:170.

#### **1.8.6.5. Uzun-Kısa Vade Yönelimi**

1980'lerin sonunda Hofstede ve M. Bond'un kültür alanında yaptıkları yeni çalışma ile Hofstede'nin belirlediği boyutlarda karşılığı olmayan zaman kavramı ile ilişkili uzun ve kısa vade yönelimi boyutu tespit edilmiştir (Hofstede vd. 2010: 38).

Beşinci boyut olarak tanımlanan uzun ve kısa vade yöneliminde uzun vadeli yönelim standartları, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin desteklenmesi, özellikle de geleneğe saygı duyulması, "yüzün" korunarak sosyal ödev ve yükümlülüklerin yerine

getirilmesi olarak belirlenmiştir (Hofstede vd. 2010: 239). Kısa vadeli yönelimde toplumlar geleceğe yönelmektedirler (Dinç, 2015: 15). Bu sebeple gelecekteki elde edilecek ödüllere yönelik olması gereken erdemlerin teşvik edilmesi özellikle de tasarruf ve azim oldukça önemlidir (Hofstede vd. 2010: 239).

Hofstede'nin çalışması birçok çalışmada temel olarak kullanılsa da çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden bazılarını bir sonraki kısımda açıklamaya çalışacağız.

#### **1.8.6.6. Hofstede'ye Yönelik Eleştiriler**

Hofstede, teknolojinin gelişmesiyle, dünyanın küresel bir köy haline geldiğini ve bununla birlikte kültürün pratikler boyutunda oldukça hızlı değişeceğini fakat değerlerin istikrarlı olması sebebiyle değerler boyutunda değişimin çok yavaş olacağını belirtmiştir (Hofstede vd., 2010: 19-28). Hofstede, geleneksel olarak kültürün etkin bir biçimde değişmeyeceğini savunmakta ve kültürlerin yıllar süresince değil de yüzyıllar süresince araştırılması gerektiğini düşünmektedir (Hofstede 2001: 36). Bu gibi düşünceleri sebebiyle Hofstede'nin çalışması birçok yazar tarafından günümüzde sıklıkla kullanılmasına rağmen yöntemi ve geçerliliği sıklıkla eleştirilmektedir.

Hofstede'ye yönelik eleştirilerden ilki araştırmanın genellenebilirliği ile ilgilidir. Araştırmanın yalnızca IBM çalışanlarına yapılmış olması ve IBM'in de bulunduğu ülkedeki toplumun çok küçük bir parçası olması sebebiyle araştırma sonuçlarının ülke geneline yansıtılamayacağı ile ilgilidir (Taras, Steel ve Kirkman, 2012: 329; McSweeney, 2002: 90). Bir diğer eleştiri günümüzde bu sonuçların geçerli olamayacağına dair olmuştur. Kültürün Hofstede'nin iddialarına göre yüzyıllar süresince yavaş değil, çok hızlı olmasa da bir değişim geçirdiğini ve çalışmanın sonuçlarının günümüzde geçerli olmadığı savunulmaktadır (Taras, Steel ve Kirkman, 2012: 330).

Kültürel referans noktası olarak Hofstede gibi ulus devlet üzerine yoğunlaşmak günümüzde yanlış sonuçlara ulaştırmaktadır. Sosyal ve ticari iletişimlerin ulusal sınırları sıklıkla aştığı için yeni kültürel melezlerin oluşması kaçınılmaz olmuştur (Çalış, 2016).

Taras ve arkadaşları (2012: 333) tarafından yapılan çalışmada belirsizlikten kaçınma boyutu oranlarının ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasi ve sosyal problemlerden

etkilenecek farklı süreçlerde diğer bileşenlere oranla daha farklı sonuçlar vereceği belirtilmiştir. Bir başka araştırmada da belirsizlikten kaçınma boyutunca ülkelerin derecesinin mutlak bir değer olmadığı ve hatta aynı kültüre mensup kişiler arasında bile farklılık gösterebileceği belirtilmiştir (Kartarı 2013: 70).

Tüm bu eleştiriler ile birlikte Hofstede'nin kültürel boyutlar araştırması bir çok açıdan değerli bulunarak kullanılmaktadır. Hofstede'nin araştırmasının, örneklem büyüklüğü ve IBM çalışanlarından oluşması sebebiyle oldukça fazla sayıda farklı kültürü ele aldığına ve bu sebeple değerli olduğuna dair araştırmalar da mevcuttur (Courtright vd., 2011: 111-112). Ayrıca, Hofstede'nin araştırması kadar çok sayıda kültürü ele alan bir çalışma daha olmaması kültürler arası çalışmalar için etkili bir kaynak olduğunun göstergesidir (Sarıtış ve Öztürk, 2018: 135).

Hofstede'nin çalışması sonrası eleştirilerin fazlalığı sebebiyle Trompenaars ve Turner de yaptıkları çalışma (1997) ile kültürel farklılıklara dair önemli katkılarda bulunmuşlardır. Çalışmamızın bir sonraki kısmında bu çalışma aktarılırken Hofstede'nin çalışması ile ortak noktalarında da söz edilecektir.

### **1.8.7. Trompenaars ve Turner'ın Kültür Sınıflandırması**

Geert Hofstede gibi Hollandalı bir araştırmacı olan Fons Trompenaars'ın yine araştırmacı Hampden Turner ile bu alanda yaptığı çalışmalar da dikkat çekmektedir. İki araştırmacının yaklaşık 15 yıllık bir sürede sayıları 30.000'i bulan çalışanlarla yapmış oldukları anket verilerinin incelemesi sonucu üç başlık altında kültürün yedi boyutu elde edilmiştir (Trompenaars ve Turner, 1997: 2).

Trompenaars ve Turner'ın çalışmaları alternatif bir kültürel boyutlar kümesi sunarak ve kültürün insanların etrafındaki dünyaya ilişkin yükledikleri anlamlara ve yorumlara odaklanarak Hofstede'nin çalışmalarına destek olmaktadır (Hollinshead, 2010: 33). Hofstede'nin çalışmasında kullandığı boyutların kutuplarının birbirlerini dışladıklarını belirterek çalışmalarında kullandıkları boyutların birbirlerini tamamladıklarını ifade etmektedirler (Trompenaars ve Turner, 1998: 40).

Trompenaars ve Turner'a göre karşılaşılan sorunlara karşı geliştirilen çözümler her kültürün yapısı hakkında bilgi vermektedir. İnsanlarla olan ilişkilerimiz sonucu ortaya

çıkan sorunlara verilen yanıtlar, zaman ile ilgili düşüncelere dair verilen yanıtlar ile çevreyle ilgili olan sorunlara yönelik çözümlerdeki farklılıklar üç ana boyut olarak belirlenirken şu şekilde özetlenebilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997: 8):

*İnsanlar olan ilişkiler;* İnsanların birbirleriyle ilişkileri, iş yapma ve yönetme tarzları ile ahlaki ikilemler karşısındaki tepkilerine dair beş yönlendirme bulunmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998: 42). Bu boyutlar Hofstede'nin kültür boyutlarıyla da benzerlik göstermektedir. Bunlar;

- Evrensellik-Öznellik, Evrensel yaklaşımçı kültürlerde iyi ve doğru olan bütün şeyler tanımlanır ve her zaman bu iyi ve doğru olan uygulanabilir. Buna karşılık öznel yaklaşımçı kültürlerde evrensel bir iyinin olmadığını, iyinin kişiler arası ilişkilere göre belirlendiğini savunmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997: 8). Evrenselci kültürlerde kurallar nettir ve kişilere göre değişmez. Öznelci kültürlerde de kurallar belirgindir, fakat aile yada arkadaşların karıştığı olaylarda aileyi yada arkadaşları tercih etme olasılıkları yüksektir (Trompenaars ve Turner, 1998: 45).
- Bireysellik-Toplumculuk, Bu boyutta bireylerin toplumda kendini önce birey olarak mı ya da topluma ait bir parça olarak mı gördüğüne dair seçimini belirtir (Trompenaars ve Turner, 1998: 20). Trompenaars'ın bu boyutu Hofstede'nin boyutuyla paralellik göstermektedir. Hofstede bireyin amaç ve görevlerinin önce kendine mi yoksa topluma mı yönelik olduğuyla ilgilenir. Çıkış noktaları aynı olsa da iki araştırmanın bu boyuttaki sonuçlarının birbirleriyle çeliştiğini de söylemek yerinde olacaktır (Çalış, 2016).
- Tarafsız Olma- Duygusal Olma, kültürler arası ilişkilerin amaca yönelik mi yoksa duygusal olarak mı yapıldığını belirtmektedir (Trompenaars ve Turner, 1997: 9). Hofstede'nin erillik ve dişilik boyutuyla paralellik gösterdiği düşünülen bu boyutta, kültürlerarası ilişkilerde duygusal olarak karar verme dişil özellikteki toplumları ifade etmektedir (Hofstede vd. 2010: 139).
- Özgül – Ayrıntılı boyutta, ilişkilerde ya da iş ilişkilerinde bağlantının tamamen sözleşmeye dayalı mı yoksa ilişkisel bağdan dolayı mı oluştuğuna dair tercihlerini belirtir (Trompenaars ve Turner, 1997: 9). Bir başka ifadeyle diğer insanları hayatımızın özgül bir alanına ve kişiliğimizin somut bir düzeyine



katmamız veya hayatımızın ve kişiliğimizin çeşitli düzeylerine katmada dikkate aldığımız ayrıntılar ile ilişkilidir. Özgül kültürlerde iş ve özel hayat ayrı olarak düşünülürken, ayrıntılı kültürlerde iş ve özel yaşam bütünleşik durumdadır (Trompenaars ve Turner, 1998: 101).

- Kazanım (Başarı) – Tanıma (Yükleme) Kültürü, yakın zamanda yapılan işlere bağlı belirlenen statüye mi yoksa doğuştan gelme özelliklere göre belirlenen statüye değer verildiğini ifade eden ayrımdır (Trompenaars ve Turner, 1997: 9). Kazanılmış statülü toplumlarda, kişiler ve onların yaptıkları faaliyetler üzerine yoğunlaşılırken, tanınmış statülü toplumlarda yaş, sınıf, cinsiyet, sosyal bağlantılar ve eğitim konuları temeline yoğunlaşmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1998: 125).

*Zaman ile ilgili düşünceler*, Kültürlerin geçmişteki başarıları mı yoksa gelecekte planladıklarının mı önemli olduğuna dair verdikleri yanıtlar o kültürlerin zamana karşı tutumlarını ifade etmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998: 21). Bu boyutta Hofstede'nin uzun ve kısa vade yönelimi boyutuyla paralellik göstermektedir. Geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin desteklenmesi yada gelecekte olması istenen erdemlerin teşvik edilmesini içermektedir (Hofstede vd. 2010: 239). Olay dizilerinin birbirini izlemesi ardışık kültürlerde tercih edilirken, geçmişin, geleceğin ve şimdiki zamanın birbirleriyle etkileşim halinde olması ve geçmişin anılarının geleceğin ideallerine yön vermesi ve şimdiki zamandaki eylemleri biçimlendirmesi de eşzamanlı kültürlerde tercih edilmektedir (Trompenaars ve Turner, 1998: 145).

*Çevreyle ilgili düşünceler*, Doğaya karşı olan tutumları ulusların kültürlerine dair farklılıklar içermektedir. Kimi kültürler çevre ve doğa kullanılmalıdır düşüncesine göre yapılırken, kimi kültürler de çevre ve doğaya saygı duyulmalıdır düşüncesini savunmaktadır. İnsanın içindeki kötülük ve erdem, bu boyutta tercih için başroldür (Trompenaars ve Turner, 1997: 10).

Trompenaars ve Turner'ın çalışması ile Hofstede'nin çalışmasına göre İsveç'in değerlerine çalışmamızın son bölümünde değinileceği için bu kısımda yer verilmemiştir.

### 1.8.8. Lewis Kültür Sınıflandırması

Hızla küreselleşen iş dünyasında, internette elektronik yakınlık ve politik-ekonomik dernekler, ticari faaliyetler, diplomatik ilişkiler ve bilimsel değişim alanlarında yabancı ortaklarla başarılı bir şekilde etkileşimde bulunma kabiliyetinin giderek daha gerekli ve istendiği görülmektedir. Kültürler arası eğitimler ile uluslararası deneyimler daha iyi ilişkiler kurma ve yanlış anlamaları azaltma yolunda uzun bir yol kat etmektedir. İdeal olarak, hedef ortağın kültürüne dair derinlemesine bilgi edinilmeli ve bu ortaklara karşı tutumlarına uygun şekilde tasarlanan kültürel bir duruş sergilenmelidir (Lewis, 2006: 28). Diğer araştırmacıların boyutlarının kültür alanında etkili olduğunu kabul eden R.D. Lewis yapmış olduğu çalışmayla ulusal kültürleri, yüksek oranda planlamacı ve görev odaklı linear aktif kültürler; insan odaklı, konuşkan ve yorumlayıcı çoklu aktif kültürler ve içe dönük, saygı yönelimli dinleyici reaktif kültürler olarak ifade edilen üç ana gruba ayırmıştır (Lewis, 2006: 27).

Linear aktif kültürlerde insanlar, yapacakları işe odaklanarak planlarını yapar ve bu plana uyarlar. Planlarını aksatacak ya da bozacak her şey onlar için problem yaratmaktadır. Çünkü verimli çalışmalarının tek yolunun plan yapmak ve uygulamak olduğunu düşünmektedirler (Lewis, 2006: 29-30).

Çoklu aktif kültürlerde insanlar, aynı anda birçok işi organize ederek, herhangi bir aksaklık durumunda farklı yollar izleyerek birçok işi aynı anda yapmayı planlamaya tercih ederler. Onlar için anda yaşanan olaylar planlardan çok daha önemli ve belirleyicidir (Lewis, 2006: 30).

Reaktif kültürlerde insanlar, herhangi bir konu hakkında yargıya ulaşmadan önce dinlemeyi tercih ederler. Herhangi bir görüşmede önce karşılarındakinin konuşmalarını dinleyerek, buna bağlı düşüncelerini kısa bir sessizlik sonrası ifade ederler. Lewis (2006, 32-38)'a göre reaktif kültürün en iyi örneği Japonlardır.

Farklı kültürler birbirleriyle iletişime geçtiklerinde ortak noktalardan çok farklılıklar görülmektedir. Linear ve çoklu aktif kültürlerde tercih edilen iletişim şekli diyalog iken reaktif kültürlerde monologdur. Linear aktif kültürler ile reaktif kültürler arasında etkileşim tatmin edici düzeyde olsa da linear aktif ve çoklu aktif kültürler arasında

oldukça zor görünmektedir. Çoklu aktif ve reaktif kültürler arasındaki etkileşim ise biraz zaman alıcı olsa da zor görünmemektedir (Lewis, 2006: 39).

### **1.9. Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirerek yaşamlarını bu ölçüde sürdürebilmek için kurulan ve hem buldukları çevrelerini etkileyen hem de bu çevrelerden etkilenen birer açık sistemlerdir. Bu sistemler birbirleriyle her zaman etkileşim halinde olan alt sistemlerden oluşmaktadır (Sadullah, 1998: 26).

Örgütlerin bir alt sistemi olan insan kaynakları yönetiminin örgütün hem iç çevre hem de dış çevresinde etkilendiği faktörler bulunmaktadır. Dış çevre faktörleri; teknoloji, ekonomi, dış iş gücü, rakipler, müşteriler ile hissedarlar, dış kaynaklar, düzenleyiciler, halk, ulusal kültür, temel haklar ile insan hakları, sendikalar, toplu iş sözleşmeleri, uluslararası anlaşmalar ve çalışma sözleşmeleri olarak ifade edilmektedir. İç çevre faktörleri ise; çalışanların bireysel nitelikleri, yapılan işin nitelikleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgütlerin özellikleri ve örgüt kültürüdür (Tortop vd. 2013: 43-50).

İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları dış çevre faktörü olarak ulusal kültürden, iç çevre faktörü olarak da örgüt kültüründe büyük ölçüde etkilenecek şekilde şekillenmektedir (Yüksel, 2000: 56).

Ulusal kültürün ve örgüt kültürünün İKY uygulamalarını etkilemesinin yanında İKY de oluşturduğu politika ve uygulamalar ile örgüt kültürünün üzerinde büyük etkilere sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri ve örgüt yöneticilerinin ortak belirledikleri politikalar ile kurallar, semboller, inançlar, davranış ve değerler gibi örgüt kültürü unsurlarının değişimlerinde büyük rol oynamaktadırlar (Tortop vd. 2013: 48).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynağı tedariki ve seçim süreci örgüt kültürünün devamının sağlanabilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün sahip olduğu kültürü ile uyumlu bireylerin uygun işlere yerleştirilmesi örgüt kültürünün devamlılığını sağlayacaktır (Yılmaz, 2007: 57). Ulusal kültürün etkileri tarafından bakıldığında ise temin ve seçimde kullanılan mülakat tekniklerinin içeriği ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Özaltın 2015: 58).

Hollinshead (2010: 37), daha önce bahsettiğimiz Hall (1990), Trompenaars (1997) ve Hofstede (2010) tarafından yürütülen çalışmalarla meydana gelen kültürel kalıplar ile insan kaynakları yönetimi arasında güçlü sezgisel bağlar olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağ ampirik olarak desteklenmemiş olmakla birlikte şu şekilde ifade edilebilmektedir:

- Tercih edilen örgütsel yapılar: danışmacı / otoriter, uzun/yatay vb. yapılar genellikle kültürün güç mesafesi boyutu ile ilgilidir;
- İnsan kaynağı işe alım yönteminin liyakat veya kayırmacılık esasına dayalı olup olmaması ise kültürün başarı/yükleme; yüksek bağlamlı özellikleri ile ilgilidir;
- Ücretin bireysel olarak belirlenip belirlenmemesi, kültürün bireycilik veya kolektivizm boyutuyla ilişkilidir;
- İstihdamdaki yasal düzenleme seviyesi kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilişkilidir;
- Sosyal uygulamalar olarak ifade edilen annelik, babalık, çocuk bakımı hükümleri, vb. uygulamalar da kültürün erillik ve dişillik boyutuyla ilişkilidir (Hollinshead, 2010: 37).

Ulusal kültür ve örgüt kültürü insan kaynakları yönetimini bir yandan etkilerken diğer yandan insan kaynakları yönetiminden etkilenerek örgüt içerisinde kültürel bütünlük sağlanması, bu kavramların birbirleriyle iç içe olduklarını ve birbirlerinden ayrı düşünülmemelerinin imkânsız olduğunu göstermektedir.

Verilen bu bilgilerden yola çıkarak ülkelerin ve buna bağlı olarak örgütlerin kültür farklılıkları, örgüt üst yöneticilerinin yeni gelişmeleri takip ederek insan kaynakları yönetimi politikalarını düzenlerken bazı gereksinimleri dikkate almalarını gerektirmektedir (Gök, 2006: 75).

### **1.10. Değerlendirme**

Yapılan açıklamalardan yola çıkıldığında kültürün insan kaynakları uygulamalarında en fazla işe alım ve performansa değerlendirme sürecini etkilediği görülmektedir. Eğitim ve geliştirme süreci ile ücret ve kariyer yönetimi sürecinde kültürün başlı başına farklılıkları açıklamakta etkili olmadığı görülmektedir. Bu süreçlerin ülkelerin yalnızca kültürel yapıları ile değil ekonomik yapıları dikkate alınarak da incelenmesi gerektiği

düşünülmektedir. Araştırmacılar, ekonomi ile ekonomik performansta, kültür ve davranış kalıpları arasındaki korelasyona dikkat çekmişlerdir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997; Brodbeck, vd. 2000; Granell, 2000; Bakacsi, 2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından yalnızca kültürel farklılıkların incelenmesi yeterli olmayacağından ekonomik değerlerin etkisinde olan kurumsal faktörlerin de incelenmesinin gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmamızın ikinci bölümünde iş sistemleri yaklaşımları incelenerek kültür ile tam olarak açıklanamayan insan kaynakları uygulamaları kurumsal faktörler ile açıklanmaya çalışılacaktır. Kültürel ve kurumsal teoriler İK ve istihdam uygulamalarındaki uluslararası farklılıkları analiz etmek ve açıklamak için güçlü bir kavramsal çerçeve sağlamaktadır. Kurumsal özerkliğin önemini ve bağımsız kurumsal stratejilerin önemini inkar eden bu teorik bakış açıları ile İK'nın ulusal veya bölgesel ortamlardaki gerçek tezahürleri arasındaki bağlantılardan kaçınmaya özen gösterilmekle birlikte, tamamlayıcılıklar kurumsal ve kültürel teorinin tahminlerinde mevcuttur (Hollinshead, 2010: 37).

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ**

Kültürün insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisinde ilk değindiğimiz nokta olan ulusal kültürlerden yola çıkıldığında dünyadaki farklı ulusların kültürleri ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesinin gerekliliği görülmektedir. Karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi alanı İK uygulamalarının bir ulustan diğerine nasıl değiştiğini incelemektedir. Uluslararası İKY alanı da örgütlerin uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini nasıl yönlendirdiği ile ilgilidir (Çalış, 2016). Karşılaştırmalı ve Uluslararası İKY alanlarının ulusal iş sistemleri ile kültürel açıdan bağlantılı olması nedeniyle çalışmamızın ikinci bölümünde Uluslararası İKY'yi anlamak için geliştirilen yaklaşımlar incelenecektir. Sonrasında ulusal iş sistemleri açıklanarak İKY modelleri incelenecektir. İKY modelleri büyük ölçüde ulusların kültürlerinden ve ulusal iş sistemlerinden etkilenecek şekilde oluşturulduğundan ikinci bölümün son kısmında iş sistemlerinin insan kaynakları yönetimine etkileri açıklanacaktır.

### **2.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları**

Kültürün ana faktör olarak ele alındığı UİKY alanında en önemli iki yaklaşım evrensel ve bağlamsal yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Çalış, 2016). Evrensel ve bağlamsal yaklaşım ikinci bölümümüzdeki farklı iş sistemleri ve kapitalizm türlerinin temelini teşkil ettiğinden oldukça önemlidir.

#### **2.1.1. Evrensel Yaklaşım**

Brewster, Mayrhofer ve Morley (2000), temel olarak uluslararası İKY'yi araştırmak için diğerleri arasında iki yaklaşım olduğunu savunmaktadırlar. Bu yaklaşımlardan ilki olan evrensel yaklaşım, Amerika Birleşik Devletleri'nde baskın olan ve bir çok ülkede de aynı şekilde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamaktadır.

Evrenselci yaklaşıma göre örgütlerin yönetilmesinde tek bir iyi yöntem olduğu ve bu yöntemin de ABD temelli uygulamalardan oluştuğu savunulmaktadır. En iyi yöntem bir kere tanımlandıktan sonra bu yöntemler örgütlerin uluslararası faaliyette olduğu tüm örgütlerde başarılı şekilde uygulanabilmektedir (Çalış, 2016).

Evrensel yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütlerin stratejilerinden bağımsız olarak yalnızca örgütsel performans ile ilişkisine odaklanılmaktadır (Terpstra ve Rozell, 1993'den aktaran Yapıcı Akar vd., 2011: 99). En iyi olduğu iddia edilen belirli bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, her şartta başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlaması sebebiyle her işletmenin bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir (McMahan, Virick ve Wright, 1999). Ekonomik rasyonellik düşünülerek belirli İK işe alım ve seçim yöntemleri, performans değerlendirme yöntemleri, takım çalışması ve eğitim programları gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları belirlenerek uygulanmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005).

ABD'de iyi bir insan kaynakları yönetimini hangi uygulamaların oluşturduğuna dair fikir birliği bulunmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemleri olarak da adlandırılan bu yaklaşım ABD Çalışma Bakanlığı tarafından önde geldiği kabul edilen Amerikan şirketlerinde kullanılmakta olan "en iyi uygulamalar" listesi ile açıklanmıştır. Bu uygulamalar evrensel yaklaşımı yansıtmaktadır. Bu yaklaşım ile yapılan çalışmalar yöneticilere çalışanlarını nasıl daha etkili şekilde yöneteceklerine dair önerilerde bulunmaktadır (Brewster, 2007'den aktaran Çalış, 2016).

Evrensel yaklaşımda, kurumsal değişkenlerin, kültürel değerlerin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin stratejileri ile uyumunun göz ardı edildiği söylenebilmektedir (McMahan vd., 1999'dan aktaran Yapıcı Akar vd., 2011: 100). Ayrıca bu yaklaşım kuralcı olması sebebiyle ve dünyanın diğer bölgelerinde insan kaynakları yönetimi alanında neler olduğunu yansıtamaması nedeni ile eleştirilmektedir (Çalış, 2016).

### **2.1.2. Bağlamsal Yaklaşım**

Bağlamsal yaklaşım, bağlamsal olarak neyin benzersiz olduğunu ve niçin olduğunu anlamak için bir anlayış aramaktadır. İKY alanında, çeşitli bağlamlarda İKY arasında ve içinde neyin farklı olduğunu ve bu farklılıkların öncüllerinin ne olduğunu anlama konusuna odaklanmaktadır. Dış faktörleri açıklamaya çalışan bu yaklaşım, yönetimin bir organizasyon ve bağlam içindeki eylemlerini vurgulamaktadır (Mayrhofer vd., 2000'den aktaran Lazaroza, Morley ve Tyson, 2012: 3).

Davranışsal kuram temeline dayanmakta olan bu yaklaşıma göre, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgütteki insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının örgütün iş stratejileriyle uyumlu olması gerekmektedir (Youndt vd., 1996: 841).

Bağlamsal yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin örgüt seviyesinin ötesinde faaliyet gösterdiğini görerek keşifsel bir yapıya sahiptir. Örgütlerin farklı paydaşlarının ihtiyaçlarını tanıyarak kar amacı ile var olan kurumlardan daha fazlasını kapsamaktadır. Hükümet düzenlemeleri ve sendikaların etkisini göz önünde bulundurarak evrensel yaklaşımdan daha az kuralcıdır. En iyi İK uygulamalarının işletmelerin strateji ve tercihlerinin yanı sıra ekonomik, siyasi ve sosyolojik yönelimlerden etkilendiğini savunanbu yaklaşımın temsilcileri çoğunlukla Avrupalı yazarlar ve araştırmacılar olmuştur (Brewster, 2007'den aktaran Çalış, 2016).

## **2.2. Ulusal İş Sistemleri Teorileri**

Sorge (2004: 122)'a göre İK uygulamalarının farklılığı kültürel değerlerin ve inançların sonucundan ziyade işgücü piyasaları, sınıai ilişkiler, kariyer sistemleri gibi uygulamaların farklılıklarının bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Bir topluluktaki örgütlerin birbirlerinden farklılaşmadıkları onun aksine birbirlerine benzer davranışlara yönelerek, benzer yapılara ve uygulamalara yöneldiklerini ileri süren kurumsal teoriye (Sayılar, 2008: 225), insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından bölgesel insan kaynakları yönetimi modellerinin benzerlikleri ve farklılıklarının açıklanması için başvurulabilmektedir (Boselie vd., 2003). Kurumsal teori üç düşünce okulu temelinde kurumların davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. Bunlar; toplumsal etki, ulusal iş sistemleri ve kapitalizm çeşitleri yaklaşımlarıdır. Toplumsal etki, sosyal kuruluşların şirketlerin sistematik bir düzen içerisinde kurumsal uygulamalarını ve şirketlerin stratejilerini etkileyerek şirketlerin yapılarına ve ulusal modelleri ifade eden süreçlere yol açtığını ifade etmektedir (Maurice vd, 1980'den aktaran Çalış, 2016).

Whitley (2002), toplumlar arasındaki farklılıkları haritalamak için kurumsal yaklaşımı izleyerek tanımlarını ulusal iş sistemi üzerine oluşturmuştur. Ulusal iş sistemleri, işletmeler içinde ve arasında işbirliği, kontrol ve işlemleri şekillendirmeye yarayan ekonomik ve sosyal kurumlar topluluğudur. Bu tanıma göre altı farklı sistem tanımlamıştır. Bunlar, parçalanmış, koordineli sanayi bölgesi, bölünmüş, devlet



tarafından organize edilen, işbirlikçi ve yüksek koordineli sistemler olarak ifade edilebilmektedir.

Dünyadaki iş sistemlerinin evrensel bir teorisini oluşturma çabaları ile Witt ve arkadaşları (2018), satın alma gücü paritesindeki 2013 yılında dünya GSYİH'sının % 93,5'ini oluşturan 61 büyük ekonominin kurumsal yapılarını analiz ederek dokuz ana iş sistemi türü bulmuşlardır. Bu iş sistemi türleri Yüksek Koordineli, Koordineli Pazar, Serbest Piyasa, Avrupa Çevre Birimi, Gelişmiş, Gelişmiş Şehir, Arap Petrol Bazlı, Gelişmekte Olan ve Sosyalist Ekonomiler olarak ifade edilmektedir (Witt vd., 2018: 5).

Ulusal iş sistemleri ile ilgili açıkladığımız çalışmalarda İsveç genellikle koordineli piyasa ekonomileri arasında tanımlanmıştır. Ulusal iş sistemlerinde farklı değer üreten diğer bir teorisyen Amable'dir. Amable (2003)'nin tanımlamış olduğu beş farklı ulusal iş sisteminin çalışmamızda kullanılmasının en önemli nedenleri, İsveç'i koordineli piyasa ekonomileri içerisinde değil İskandinav piyasa ekonomileri içerisinde incelemesi ve bu sebeple İsveç insan kaynakları uygulamalarını açıklayabilmek için en yakın ayrımı yapmış olmasıdır. Ulusal iş sistemleri ve kapitalizm çeşitleri birbirleriyle iç içe olan yapıları sebebiyle çalışmamızda birlikte ele alınacaktır.

### **2.2.1. Kıtasal Avrupa Sistemi (CME)**

Hall ve Soskice (2001:8), ulusların ekonomik başarıyı yakalayabilmeleri için tek bir model olmadığını ve iki tür ekonomi çeşidi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar, koordineli piyasa ekonomileri (CME) ve liberal piyasa ekonomileri (LME) olarak ifade edilmektedir.

Koordineli piyasa ekonomilerinde, şirketler, ağırlıklı olarak diğer aktörlerle ilişkilerini koordine etmeye ve temel yeterliliklerini inşa etmek için pazar ilişkilerine önem vermeye çalışmaktadırlar. Bu piyasa dışı koordinasyonu sağlama genellikle daha kapsamlı ilişkisel veya eksik sözleşme, ağlar içindeki özel bilgilerin değiş tokuşuna dayanan ağ izleme ve firmanın yetkinliklerini oluşturmak için rekabetçi ilişkilerin aksine işbirliğine daha fazla güvenmeyi gerektirmektedir. Firmaların eşgüdümlü pazar ekonomilerinde koordine ettiği denge daha sık firmalar ve diğer aktörler arasındaki stratejik etkileşim ile oluşmaktadır (Hall ve Soskice, 2001: 8-9).

Hall ve Soskice'nin koordineli piyasa ekonomileri için tanımladığı yöntemleri Amable (2003) farklı Kıtasal Avrupa Sistemi olarak incelemiştir. Kıtasal Avrupa Sistemi'nde merkezi bir finansal sistem uzun vadeli stratejileri kolaylaştırmakta ve firmaların kısa vadeli kar kısıtlamalarına uymaya mecbur olmadığı anlamına gelmektedir. Ücret pazarlığı koordine edilmekte ve dayanışmacı ücret politikası geliştirilmektedir. Verimlilik kazanımları, erken emeklilik politikasında olduğu gibi, sosyal korumayla tamamlayıcılıkta ele alınan emek azaltma stratejileri ile elde edilmektedir (Amable, 2003: 107).

Hall ve Soskice (2001: 19), Almanya, Japonya, İsviçre, Hollanda, Belçika, İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya ve Avusturya'yı koordineli piyasa ekonomileri tanımına dahil etmiştir. Buna karşılık Amable (2003: 173)'e göre İsviçre, Hollanda, İrlanda, Belçika, Norveç, Almanya, Fransa ve Avusturya Kıtasal Avrupa özellikleri gösteren ülkeler olarak tanımlanmıştır.

### **2.2.2. Anglo-Saxon Sistemi (LME)**

Anglo-Saxon sistemi, liberal piyasa ekonomileri ya da piyasaya dayalı ekonomiler olarak adlandırılan bu sistemde ürün pazarında rekabet oldukça önemli bir unsurdur. Ürün pazarındaki yoğun rekabet, firmaları olumsuz talep veya arz şoklarına karşı daha duyarlı hale getirmektedir. Fiyat ayarlamaları şokları tam olarak karşılayamadığında, miktar ayarlamaları özellikle iş gücü ile ilgilidir. Bu nedenle, ürün pazarı rekabeti, fiili bir esnekliğe neden olmaktadır. Rekabetçi piyasa baskısı, firmaların değişen piyasa koşullarına hızla tepki vermesini ve iş stratejilerini değiştirmelerini talep etmektedir. Bu, esnek işgücü piyasaları tarafından kolaylaştırılan, hızlı bir yeniden yapılanmayı destekleyen finansal piyasalara hızlı bir şekilde tepki vermekle mümkün olmaktadır. Bu ekonomik model, hızlı ayarlama ve yapısal değişimi desteklemekte ve bu nedenle belirli yatırımlar için yüksek derecede risk gerektirmektedir. Finansal yatırımlar için risk çeşitlendirmesi, karmaşık finansal piyasalar tarafından güvence altına alınmaktadır, ancak sosyal korunmanın az gelişmiş olması nedeniyle bu modelde özel yatırımlar özellikle risk altındadır. Bu nedenle, belirli becerilere yatırım yapmak için çok az teşvik vardır, çünkü bu beceriler refah devleti veya iş güvenliği tarafından korunmayacak ve hızlı bir yapısal değişiklik onları değersizleştirecektir (Amable, 2003: 107-108).

Liberal piyasa ekonomilerinde, şirketler faaliyetlerini öncelikle hiyerarşiler ve rekabetçi pazar düzenlemeleriyle koordine etmektedirler. Piyasa ilişkileri, rekabet ve resmi sözleşme bağlamında mal veya hizmet alışverişi ile karakterize edilmektedir. Bu tür piyasalar tarafından üretilen fiyat sinyallerine cevap olarak, kuruluşlar neoklasikiktisatın vurguladığı marjinal hesaplamalar temelinde mal veya hizmet tedarik ve talep etme istekliliklerini belirlemektedirler. Birçok bakımdan ekonomik aktörlerin çabalarını koordine etmek, kurumlar için oldukça etkili bir araç sağlamaktadır (Hall ve Soskice, 2001: 8).

ABD, Birleşik Krallık, Avustralya ve Kanada liberal ya da piyasaya dayalı ekonomi özellikleri gösteren ülkelerdendir (Amable, 2003: 173).

### **2.2.3. Akdeniz Modeli**

Güney Avrupa veya Akdeniz kapitalizm modeli, Kıtasal Avrupa modelinden daha fazla istihdama ve daha az sosyal korumaya dayanmaktadır. İstihdamın korunması, nispeten düşük bir ürün pazarı rekabeti ve finansal sistemin merkezileşmesi sonucu kısa vadeli kar sıkıntısı olmamasıyla mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, sınırlı beceri ve eğitim seviyesine sahip bir işgücü, yüksek ücretlerin ve yüksek vasıflı endüstriyel stratejinin uygulanmasına izin vermemektedir. Artan ürün piyasası rekabeti, işgücü piyasasının esnekliğinin artması için, örneğin işgücünün belirgin bir dualizmi olarak, baskı oluşturabilmektedir. Kurulan büyük firmaların çalışanları hala iş güvenliğinden faydalanırken, genç işçiler veya küçük firmaların çalışanları daha esnek iş sözleşmelerine sahip olacaklardır (Amable, 2003: 107).

Hancke, Rhodes ve Thatcher (2007: 603), Akdeniz kapitalizmini Orta ve Doğu Avrupa'daki ülkelere uygulanabilecek, büyük bir tarım sektörünün varlığı ve emek piyasasında giderek artan bir liberalleşmeyle birlikte geniş kapsamlı bir devlet müdahalesinin eski bir geleneğini sürdürme özellikleri ile tanımlamışlardır.

Yunanistan, İtalya, Portekiz ve İspanya, Akdeniz kapitalizmine örnek verilebilecek ülkelerdendir (Amable, 2003: 173).

#### **2.2.4. Asya Modeli**

Asya kapitalizm modeli, devletlerle işbirliği içinde büyük şirketlerin iş stratejilerine ve uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlayan merkezi bir finansal sisteme dayanmaktadır. İşçilere özgü yatırımlar, fiili bir istihdama karşı koruma ve kurum içinde yeniden eğitim ve kariyer yapma olanakları ile korunmaktadır. Sosyal koruma eksikliği ve karmaşık finansal piyasalar risk çeşitlendirmesini zorlaştırmakta ve büyük kurumun sağladığı istikrarı modelin sağlamlığı için çok önemli kılmaktadır (Amable, 2003: 15).

Asya modelinin en önemli temsilcileri Japonya ve Kore'dir. Asya modeli savaş sonrası dönemde, Japon ve diğer Doğu Asya firmalarının yaygın başarısının bir sonucu olarak belirginleşmiştir. Bu firmaların batı ülkelerinde, özellikle Kuzey Amerika ve İngiliz ülkelerinde bulunanlardan oldukça farklı şekillerde davrandığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Farklılıklar bu toplumlarda baskın kurumların ayırt edici özellikleri ile bağlantılıdır (Whitley, 1999: 139). Japonya'da Keiretsu'lar ve Kore'de Chaebol'lar ile yayılıp gelişmiş olan bu model, ortak çıkarlar için iş ilişkilerinde birbirleriyle, hükümetle ve finans kuruluşlarıyla büyük aile sahipliğinde gelişmiştir (Çalış, 2016).

#### **2.2.5. İskandinav/ Sosyal Demokrat Modeli**

Bu modelde, sektörler arasında daha fazla kolektif örgütlenme ve işbirliği bulunmaktadır. Büyük firmalar malların mülkiyetinde ittifak halindedir ve farklı sektörlerde çeşitlilik göstermek yerine belirli sektörlere odaklanma eğilimindedirler. Diğer iş sistemlerindeki işverenlerden çok daha fazla derecede işveren-çalışan karşılıklı bağımlılığı ve vasıflı işçilerin güvenini geliştirmişlerdir (Whitley, 1999: 44).

Sosyal demokratik model çok farklı tamamlayıcılıklara göre düzenlenmiştir. Güçlü dış rekabet baskısı işgücünde biraz esneklik gerektirmektedir. Ancak işten çıkarmalar ve piyasa düzenlemeleri yoluyla esneklik basit bir şekilde sağlanamamaktadır. Yüksek vasıflı işgücünün yeniden eğitilmesi, işçilerin adapte edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların özel yatırımlarının korunması, ılımlı istihdam koruması, yüksek düzeyde sosyal koruma ve aktif işgücü piyasası politikaları sayesinde yeniden eğitime erişimin kolay bir karışımı ile gerçekleştirilmektedir. Eşgüdümlü bir ücret

pazarlığı sistemi, inovasyon ve üretkenliği destekleyen dayanışma ücret ayarlamayı mümkün kılmaktadır. Merkezi bir finansal sistem, firmaların uzun vadeli stratejiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Amable, 2003: 103-107).

Bu modeldeki çıkar grupları arasındaki rekabet, ilgili tarafların istikrarı ve resmi olarak tanınması, etkileşimlerinin düzenliliği ve sürekliliği, çatışmaların resmi düzenlemesi, gruplar arasındaki herhangi bir işbirliğinin kapsamı ve çatışmaların pazarlık sisteminin farklı seviyelerinde ve çeşitli kurumculuk biçimlerinde endüstriler ve sektörler arasında sistematik olarak yapılandırılması ve entegrasyonu açısından diğer iş sistemlerine göre farklılık göstermektedir (Whitley, 1999: 95).

İsveç, Danimarka ve Finlandiya sosyal demokrat modelin önde gelen temsilcilerindedir (Amable, 2003: 173). Sosyal Demokrat Modelinin temelini sosyal demokrasi anlayışı olduğu düşünüldüğünden sosyal demokrasi ile ilgili bilgilere kısa şekilde yer verilecektir.

Sosyal demokrasi, tüm insanların yalnızca yurttaşlık, siyasal ve kültürel haklarının değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik temel haklarının da gözetildiği bir sistemdir. Toplumsal demokratikleşme, özellikle yüksek düzeyde katılıma ve yurttaş haklarına dayalı, her durumda önceden tedbir alan sosyal devlet ve demokrasinin ekonomik piyasalar karşısındaki önceliğinin gözetildiği eşgüdümlü bir piyasa ekonomisi vasıtasıyla, toplumdaki tüm bireylerin eşit haklarla toplumsal hayata dahil edilmesini güvence altına almaktadır (Vaut vd., 2014: 8).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sosyal demokrasiyi benimseyen sosyal demokrat partiler Marksist fikirlerden vazgeçerek merkez-sol partilere dönüşmüşlerdir. Ekonomide devlet mülkiyetine karşı çıkarak sosyal demokrasi, işsizlik ve sağlık hizmetlerini, yüksek emeklilik maaşları ile sübvansede edilmiş gıda ve konut gibi sosyal destekleri savunmaktadırlar. Sosyal demokrasiler bu yönleriyle kapitalist ekonomiler içinde kalmakta ve sosyal refah devleti fikrine dayanmaktadır (Roskin vd., 2018: 69).

Küreselleşme ile çok sık dile getirilen endişelerden biri en düşük sosyal standartlar ile çevre standartlarına ulaşma olmuştur. Bu tezin karşısına çıkan bir olgu, en yüksek sosyal standartlar ile çevre standartlarını uygulamakta olan ülkelerin, aynı anda rekabet gücü

en yüksek ekonomilere sahip olmaları olmuştur. Bu ülkelere en önemli örneğin İskandinav ülkeleri oldukları ifade edilmektedir. Örnek alınacak çevre standartları ve yüksek vergilerle finanse edilen dünyanın en kapsamlı sosyal refah sistemleri İskandinav ülkeleri ile özdeşleşmiştir. Ülkeler yüksek masraflarını, İsveç, Norveç, Finlandiya ve Danimarka'da olduğu gibi, araştırmacılığa ve mükemmel eğitim sistemlerine, son derece gelişmiş bir altyapıya, yolsuzluklardan arındırılmış oldukça etkin bir idari yapıya ve ülkede sosyal barışa hizmet etmeye ayırdıklarında rekabet açısından dezavantajlarla karşılaşmamaktadırlar. Gelişmiş sosyal refah devletleri, yaptıkları masrafların üzerinde bir kalite sunmaları ön koşulu ile açık pazar koşullarında refah ve rekabet gücünü sağlayabilmektedirler (Vaut vd., 2014: 8).

Whitley (1999), Hall ve Soskice (2001), ve Amable (2003)'nin çalışmalarından yola çıkarak yapılan kısa bilgilendirmeler sonrasında ulusal iş sistemleri ve kapitalizm çeşitlerinin insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkilerinin incelenmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

### **2.3. İş Sistemleri, Piyasa Ekonomileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**

Farklı iş sistemlerinin ve piyasa ekonomilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl etkileyebileceğine dair yapılan çalışmalar son dönemde literatürde ilgi odağı haline gelmiştir (Farndale, Brewster ve Poutsma, 2012: 10).

Marginson (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, Hollinshead (2010: 30), LME ve CME'nin kapitalizm modelleri ile İKY arasında net bağlantılar kurmaya çalışmaktadır. Analizlerinin ardından, LME'lerle ilişkilendirilebilecek bir dizi İK prensipleri; yönetme özgürlüğü, kısa vadeli rekabete vurgu, personelin esnek bir şekilde konuşlandırılması, bireysel performansla bağlantılı ödeme, genel gider olarak kabul edilen eğitim olarak ifade edilmiştir.

Bu ifadeler LME'lerin çalışanları, maliyet etkinliğini göz önünde bulundurarak “kullanılmak üzere” tek kullanımlık kaynaklar olarak gördükleri gerçeğiyle açıklanabilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını ödüllendirmek veya cezalandırmak konusunda büyük takdir yetkisine sahiptir ve atipik sözleşmelerde serbestçe teklif

verebilmektedirler. Bu yaklaşım genellikle çalışan bağlılığı yaratmakta başarısız olmaktadır ve personel devir hızı yüksek olma eğilimindedir (Guttila, 2014: 144).

CME'lerde görülen İKY prensipleri ise; devlet düzenlemeleri ve diğer etkiler yoluyla yönetim özgürlüğü üzerindeki kısıtlar, uzun vadeli yönelim, eğitime yatırım, göreceli iş güvenliği, çalışan ilgisi ve katılımı olarak ifade edilebilmektedir (Hollinshead, 2010: 30).

Bu örgütsel ve İK prensiplerinin, yönetim özgürlüğünü kısıtladığı ve çalışanları koruduğu için hükümetin ve sendikaların CME'lerdeki güçlü rolüne atfedilebilir olması muhtemel olarak ifade edilmektedir. Daha açık ifade edilmesi gerekirse CME'lerde daha yüksek motivasyonlu bir işgücü, daha güçlü bir iç pazar, aynı zamanda düzenleyici sistemin sertliği nedeniyle esneklik eksikliği olmasının muhtemel olduğu ifade edilmektedir (Guttila, 2014: 145).

Farndale, Brewster ve Poutsma (2012)'ın farklı piyasa ekonomileri ve iş sistemlerine sahip olan İngiltere, Almanya, İsveç ve Hollanda'daki çok uluslu şirketlerinde yaptıkları çalışma ile CME ve LME'lerde İKY uygulamalarının farklılıklarını desteklemişlerdir. Buna göre ücret pazarlığı seviyesi, finansal katılım, personel brifingleri, strateji beyanları, daimi olmayan sözleşmeler, günlük eğitim ve sendika üyeliği gibi İKY uygulamalarının piyasa ekonomisine göre önemli ölçüde değiştiğini belirtmişlerdir (Farndale, Brewster ve Poutsma, 2012: 22).

Piyasa ekonomileri ve İKY'ye yönelik yapılan araştırmalar, farklı yönlerden eleştiriye tabi tutulmaktadır. CME ve LME ülkelerine dair gerçekleştirildiği belirtilen farklılıklarda determinizm tuzağına düşmek çok kolay olacaktır. Bu durumda tüm CME'lerin veya LME ülkelerinin her zaman belirli İKY politikalarını göstermesini beklemek yanlış önlemler alma ihtimalini yükseltmektedir. Kurum kültürü gibi ulusal iş sistemleriyle ilgili olmayan veya Avrupa Birliği gibi güçlü kurumsal kurum güçleri olandığı dış baskıları hesaba katmayan çalışmalar bu sebeple eleştirilmektedir (Guttila, 2014: 145).

İnsan kaynakları yönetimi, bir dizi uygulama ile birlikte konuşulamayacak kadar karmaşık bir alan olmasının yanında bazı İKY uygulamalarının kurumsal baskılardan diğerlerinden daha fazla etkilendiği ifade edilebilmektedir. Örnek verilmesi gerekirse; sendika üyeliği seviyeleri ve finansal katılım planları, belirli yasal düzenlemelere ve

ulusal hükümet politikasına dayanan daha özel düzenlemelere tabi olarak değişmektedir. Personel eğitimine ayrılan zaman ve para miktarı, personel brifingi ve strateji beyanları kullanımı ve ücret pazarlığı seviyelerinin atanması gibi uygulamalar ve sosyal meşruiyetin sağlanması gibi belirli öncüllerin, rekabet avantajı elde etmek için kuruluşa özgü öncüllerin ülkeden daha önemli olduğu söylenebilmektedir (Farndale, Brewster ve Poutsma, 2012: 24).

Kültür, kapitalizm çeşitleri ve ulusal iş sistemleri çerçevesinde dünya genelinde bir çok insan kaynakları yönetimi modeli gelişmiştir. Çalışmamız kapsamında kısaca bu modellerin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri**

İnsan kaynakları yönetimi modelleri araştırıldığında en temel ayrımın iki ana model olan katı/hard/kuralcı İKY ve esnek/soft/ılımlı İKY olduğu görülmektedir. Katı İKY, insan kaynağının örgütün ekonomik değerlerinden biri olarak görüldüğü, örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda varlıklarını sürdürebilmek ve diğer örgütlere karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için en düşük seviyede tutulması gereken bir maliyet olarak değerlendirildiği modeldir (Gök, 2006: 107). Esnek İKY ise insan kaynağını örgütün en değerli sermayesi olarak görüldüğü, insanın sahip olduğu yeteneklere ve potansiyellerine önem verildiği bir modeldir (Baykal, 2007: 18).

Katı İKY modeli Amerikan İKY modeli olarak ifade edilmiş ve birçok ülke tarafından kabul edilerek uygulanmıştır. Farklı ülkelerin endüstri ilişkileri uygulamalarındaki farklılıklar ve farklı kültürel özellikleri sebebiyle sahip oldukları personel yönetimi uygulamaları sebebiyle Katı İKY modelinden farklı modeller olduğu da görülmüştür. Sparrow ve Hiltrop tarafından yapılan çalışmalar sonucunda farklı kültürel değerlere sahip Avrupa ülkelerinde farklı İKY anlayışları olduğu da kabul edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda Amerika merkezli İKY yaklaşımı katı olarak kabul edilirken Avrupa merkezli İKY yaklaşımları esnek yaklaşımlar olarak ifade edilmiştir (Sparrow ve Hiltrop, 1994'ten aktaran Gök, 2006: 107).

İKY modelleri incelendiğinde çeşitli yönlerden ayrılmış birçok modelle karşılaşılmaktadır. Her birinin daha derin araştırmalarla incelenmesi gerektiğinden bu bölümde tün dünyada önemli kabul edilen bazı modellerin kısa tanımlarına yer



verilecektir. Çalışmamız açısından kültürel özelliklerin İKY modelleri üzerindeki etkisinin az da olsa anlaşılabilmesi için Amerikan, Avrupa ve Uzak Doğu modellerine göz gezdirmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.4.1. Amerikan İK Modelleri**

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi bölümünde değindiğimiz üzere Avrupa’da refah sekreterliklerinin kurulması İKY’nin temelleri olarak kabul edilirken, İKY’nin tüm dünyaya yayılımı Amerika kökenli uluslararası şirketler tarafından olmuştur. Amerika’dan dünyaya yayılarak uygulamaya konmuş olan modeller genel olarak Harvard, Michigan ve New York modelleri olarak özetlenebilmektedir (Özdemir, 2010).

*Harvard modeli*, esnek İKY yaklaşımı kapsamında oluşturulmuş olup insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin örgütün sahip olduğu insan kaynağının bağlılıklarını sağlayabilmek için önemli olanın geliştirilen stratejiler olduğunu belirtmektedir. Örgüt strateji ve yönetim felsefelerini, insan kaynakları politikaları ve sahip olduğu insan kaynağının ihtiyaçları ile uyumlu şekilde oluşturarak bu sisteme ödül sisteminin de dahil edilmesi gerektiği önerilmektedir (Pinnington ve Edwards, 2000’den aktaran Özdemir, 2010: 104).

*Michigan modeli*, katı İKY yaklaşımı kapsamında oluşmuş olan bu modelin temelinde Taylorist düşünce ve Bilimsel Yönetim İlkeleri bulunmaktadır (Bratton 2007’den aktaran Özdemir, 2010: 107). İnsan faktörünün örgütte bir maliyet unsuru olarak görülmesiyle çalışanların örgüt stratejilerini gerçekleştirmek için rasyonel ve hesaplı şekilde kullanılması gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi modelin katı İKY olarak görülmesinde ana sebeplerdir (Beardwell ve Holden; 1995’ten aktaran Özdemir, 2010: 107).

*New York Modeli*, Porter’ın 3 farklı jenerik strateji olarak kabul edilen farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği temelinde oluşturulmuş olan İKY modeli olarak kabul edilmektedir (Schuler ve Jackson, 1987’den aktaran Çakır, 2001: 156). Bu modelde örgütlerin kabul ettiği jenerik stratejilerin gerektirmiş olduğu bazı rol davranışlarının benimsenen jenerik örgüt stratejileri ile bütünleştirilmesi için gereken insan kaynakları yönetimi uygulamaları mevcuttur (Özdemir, 2010: 109).

## 2.4.2. Avrupa İK Modelleri

Avrupa İK modellerinin Amerikan modellerinden ayrılışının temel noktası olarak endüstri ilişkileri, yasal düzenlemeler, kültürel farklılıklar ile sosyalist ve toplumsal bakış açıları olarak belirtilmektedir (Beardwell ve Holden, 1994'ten aktaran Özdemir, 2010:114). Avrupa İK modelleri incelendiğinde Sparrow ve Hiltrop Modeli, Guest Modeli, Clark ve Mallory modeli, Poole Modeli, Brewster Modelleri ve Warwick modellerinin en dikkat çekici modeller olduğu görülmektedir.

*Sparrow ve Hiltrop Modeli*, İnsan kaynakları yönetimini daha sade bir hale getirmeyi amaçlayan bu modelde insan kaynağının rolü kültürel faktörler, kurumsal faktörler, işletme yapısı ve yetkinlik boyutlarıyla detaylandırılmıştır (Özdemir, 2010: 125).

*Guest Modeli*, Yüksek çalışan bağlılığı, yüksek kaliteli işgücü, yüksek işgücü esnekliği ve uyumu ile stratejik entegrasyon olarak belirlenen örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayacak olan politika ve uygulamaların geliştirilmesini temele alan ve esnek İKY kapsamında İngiltere'deki insan kaynakları yönetimi anlayışını yansıtan modeldir (Pinnington ve Edwards, 2000'den aktaran Özdemir, 2010: 116). Bu model, insan kaynakları yönetiminin başarısını bireysel başarılar ile örgütsel başarıların bütünleşmesi olarak düşünmektedir (Baykal, 2007: 27).

*Poole Modeli*, Organizasyonel etkinlik ile bireysel ve sosyal refah gibi örgütlerde önemli olan konularda uzun vadeli geri dönüşler elde etmek için ödül ve iş sistemleri, insan kaynağı akışı ve İKY politikalarının çalışanlara etkisi sonucu gelişen çalışan bağlılığı, yetkinlik, çalışanların uyumu ve maliyet etkinliğini temele alan modeldir (Poole, 1990'dan aktaran Özdemir, 2010: 118).

*Clark ve Mallory modeli*, Hem ulusal hem de uluslar arası kültürel ve kurumsal unsurları dikkate alarak insan kaynakları yönetimi stratejileri ve uygulamalarının bunlara uygun olarak düzenlenmesinin başarılı olacağını savunan modeldir (Clark ve Mallory, 1996'dan aktaran Çakır, 1999: 37).

*Brewster Modelleri*, Farklı araştırmacılar ile bir araya gelerek çeşitli modeller geliştiren Brewster, bu modelde diğer Avrupa modellerinden farklı olarak Avrupa bağlamında benzeşme esasına dayalı bir yapılandırma geliştirmeye çalışmıştır (Özdemir, 2010:

121). Hegewish ve Bournois modelleri ile de farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Brewster'a göre Avrupa İKY anlayışı; Avrupa Birliği gibi uluslar arası organizasyonlardan, politik, kültürel, ekonomik, yasal ve sosyal çevre gibi ulusal etkenlerden, eğitim, endüstri ilişkileri, sendikalar, işgücü piyasası gibi ulusal insan kaynakları uygulamalarından, istihdam politikaları, entegrasyon, hat yöneticilerinin güçlendirilmesi, katılım, ödüllendirme, iş sistemleri gibi insan kaynakları yönetimi stratejilerinden, temin ve seçim, performans yönetimi, ödüller, eğitim ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve iletişim gibi insan kaynakları uygulamalarını bir bütün olarak kapsayan bir anlayıştır (Brewster, 1995'ten aktaran Özdemir, 2010: 121).

İsveç konumu itibariyle bir Avrupa ülkesi olması sebebiyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları da Avrupa İKY modelleri arasında incelenmektedir. Çalışmamızın son bölümünde İsveç insan kaynakları yönetimi üzerine daha detaylı incelemeler yapılacağından bu bölümde insan kaynakları modelleri içerisinde belirtilmemiştir.

Avrupa İKY modelleri daha birçok modelden oluşmakla birlikte aralarında farkların en önemlisi ulusların kültürel özellikleri olarak görülmektedir. Avrupa'da birbiriyle bu kadar iç içe olan ülkelerde farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının oluşması tüm araştırmacıları kültürel farklılıklar üzerine yöneltmiştir. Çalışmamız için bu modellerin kısaca tanıtılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

### **2.4.3. Uzak Doğu İK Modelleri**

Amerika ve Avrupa İKY modelleri içine girmeyen fakat kendi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan ülkelerin modelleri bu kapsamdadır. Hindistan, Japonya, Çin ve Güney Kore ülkelerindeki insan kaynakları yönetimi modelleri incelendiğinde olduğu ülkelerin ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal gelişmelerin büyük ölçüde insan kaynakları uygulamalarını etkilediği görülmektedir.

*Hindistan*, ülkedeki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını kültürel, politik, sosyal ve ekonomik faktörler etkilemektedir. Geleneksel olarak temin ve seçim ile terfiler büyük ölçüde statülere ve politik ya da sosyal ilişkilere bağlıdır. Kollektivist bir toplum olan Hintli örgütlerde yönetim genel olarak ailesel, toplumsal ya da politik durumlar dikkate alınarak yürütülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin motivasyon araçları genellikle sosyal, kişisel ve ruhsal olarak ifade edilmektedir. Örgütte çalışanların

oryantasyonu ise performansa dayalı değil, kişiselleştirilmiş ilişkilere yönelik oluşturulmaktadır (Budhwar ve Khatri, 2001'den aktaran Baykal, 2007: 195).

*Japon yönetim tarzı*, tüm dünya tarafından kendilerine özgü oluşturulmuş geleneksel bir model olarak görülen insan kaynakları yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 1999: 183–184).

*Çin*, kültürü ve iş sistemlerinin kendine özgü gelişmeleri ile insan kaynakları uygulamaları konusunda farklılaşmıştır. Aynı zamanda Çin'de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi ve yaşanmakta olan politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler oldukça büyük oranda etkilemiştir (Baykal, 2007: 118). Çin'deki insan kaynakları yönetimi anlayışında ulusal kültür, iş çevresi, faaliyet gösterilen sektör ve kurumsal yapı oldukça etkilidir ve kamu ile özel sektör dengesinin nispi değişimi de İKY anlayışında etkili olmaya devam etmektedir (Warner, 2001'den aktaran Özdemir, 2010: 133).

*Güney Kore*, insan kaynakları uygulamaları büyük ölçüde Japonya'dan etkilenmiştir. Güçlü işgücü ile Güney Kore'de İKY sistemleri paternalistik yapıdadır. Yaşam boyu istihdam, grup uyumu ve kıdem sistemi ile çalışanların bağlılığı ve örgüte sadakatin sağlanmasını istemektedir (Baykal, 2007: 99).

## **2.5. Değerlendirme**

Çalışmamızın ikinci bölümünde kültür ile bağlantılı olarak gelişen ulusal iş sistemleri ve piyasa ekonomilerine değinilerek uluslararası alanda farklı özelliklerle tanımlanan insan kaynakları yönetimi modellerine değinilmiştir. Hall ve Soskice (2001)'nin çalışmasında koordineli piyasa ekonomileri arasında belirtilen İsveç'in Amable (2003) tarafından İskandinav modelinde ele alınması araştırmamız açısından dikkate değer olmuştur. Bu nedenle çalışmamızın son bölümünde İsveç'in ekonomik ve kültürel özelliklerinden yola çıkarak bu özelliklerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde nasıl etkilerde bulunduğunu ifade etmeye çalışacağız. İskandinavya kültürünün simgesi olan İsveç'in insan kaynakları uygulamalarında da İskandinav özellikleri göstermesi beklenmektedir.

## BÖLÜM 3: İSVEÇ KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Hofstede ve Trompenaars'ın çalışmasında farklı kültürel özellikler göstermesi ve kurumsal olarak farklı iş sistemlerinde dikkate alınması dolayısıyla Avrupa birliği ülkeleri içerisinde ekonomik olarak dikkat çeken İsveç'i ekonomik, kültürel ve insan kaynakları yönetimi açısından çalışmamızın bu bölümünde inceleyeceğiz.

### 3.1. İsveç

İsveç, Şekil 3'te görüldüğü üzere Finlandiya ve Norveç arasında, İskandinavya yarımadasında yer almakta olan bir Kuzey Avrupa ülkesidir. Yüzölçümü 450.295 kilometrekare olup Avrupa Birliği'nin de en büyük üçüncü ülkesi olarak bilinmektedir.



Şekil 3. İsveç Haritası

Kaynak: tr.maps-sweden.com

İskandinavya'nın en büyük toprak parçası olmasının yanında sosyal ve kültürel başkenti olarak anılan İsveç, son 50 yılda gösterdiği ciddi ekonomik büyüme ve gelişmenin sonucunda vatandaşlarına sağladığı gelir düzeyi ile dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olmuştur (İnan ve Turan, 2014: 337). Yüksek oranda dışa açık ekonomisi, oldukça gelişmiş iş dünyası ve özellikle hizmet sektöründe güçlü kamu payının varlığı günümüzde İsveç ekonomisinin öne çıkan değerlerini oluşturmaktadır (Özgüler, 2013: 403).

İsveç'i ve İsveç'teki insan kaynakları uygulamalarını daha iyi tanımlayabilmek için ekonomik durumunu gösteren iş piyasaları göstergelerini ve kültürel değerlerini incelemek yerinde olacaktır.

### 3.2. İsveç Ekonomik ve İş Piyasası Göstergeleri

İsveç, Avrupa'nın en büyük ülkelerinden biri olmasının yanında nüfusunun azlığı sebebiyle diğer Avrupa ülkelerine göre küçük kalmaktadır (Özgüler, 2013: 403). Fakat ekonomik verileri incelendiğinde diğer ülkelere oranla dünyada üst sıralarda yer almaktadır. IMF'nin Nisan ayında açıkladığı verilere göre gayri safi yurt içi hâsıla bakımından dünyanın 22. büyük ekonomisi olmuştur (imf.org, 2019). İsveç İKY'sini etkileyen iş piyasası göstergelerinin bir kısmının incelenmesi İsveç İKY süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

**Tablo 2**  
**İsveç'te Piyasa fiyatlarıyla GSYİH**

Ülke	GSYİH						Kişi Başına GSYİH					
	1 000 milyon Euro			Satınalma Gücü Paritesi (SGP) 1 milyon Euro			(SGP,AB-27=100)					Euro
	1999	2008	2011	1999	2008	2011	1999	2008	2011	2014	2018	2018
AB-27	8,589	12,495	12,638	8,589	12,495	12,638	100	100	100	100	100	30900
İsveç	243	334	387	199	284	300	126	122	126	124	121	45900

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 404; ec.europa.eu/eurostat, 2019.

Tablo 2'ye göre İsveç'te 2013 yılında Hırvatistan'ın katılımına kadar AB-27 ülkeleri baz alındığında satınalma gücü paritesine göre kişi başına GSYİH 1999 ve 2011 yıllarında 126, 2013 yılından sonra AB-28 ülkeleri baz alınarak satınalma gücü

paritesine göre kişi başına GSYİH 2014 yılında 124 ve 2018 yılında da 121 olmuştur. Euro cinsinden 2018 yılında kişi başı gelir rakamı da AB-28 ortalamasının üzerinde olmuştur.

**Tablo 3**  
**İsveç'te Büyüme Oranları (Bir Önceki Yıla Göre % Değişim)**

	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2000-2018
AB-27	3,9	1,2	2,5	3,2	0,5	-4,3	2,1	1,7	-0,4	0,3	1,8	2,3	2	2,5	2	1,5
İsveç	4,5	2,5	4,2	4,3	-0,6	-5,2	6	2,7	-0,3	1,2	2,6	4,5	2,7	2,1	2,4	2,3

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 404; ec.europa.eu/eurostat, 2019.

Tablo 3'te görüldüğü üzere 2000-2018 yılları arasında İsveç % 2,3 oranında büyümüştür. 2008 yılındaki küresel krizin etkisiyle 2009 yılında oldukça güçlü olan İsveç ekonomisi bile % 5,2 oranında küçülmüştür. Ayrıca yine küresel krizin etkileri sebebiyle 2008 yılı sonrası İsveç ekonomisinin 2016 yılına kadar inişli çıkışlı değişimler geçirdiği görülmektedir. Ekonomiye dair bir diğer önemli veri de enflasyon oranlarıdır.

**Tablo 4**  
**İsveç'te Enflasyon Oranı (Yıllık % Değişim)**

	2000	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AB-27	1,9	2,1	2,0	2,2	2,3	3,7	1,0	2,1	3,1	2,6	1,5	0,6	0,1	0,2	1,7	1,9
İsveç	1,3	1,9	1,0	1,5	1,7	3,3	1,9	1,9	1,4	0,9	0,4	0,2	0,7	1,1	1,9	2,0

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 404; ec.europa.eu/eurostat, 2019.

İsveç'teki enflasyon oranlarındaki değişimleri gösteren Tablo 4 incelendiğinde 2008 yılı 2000 yılından günümüze kadar en yüksek enflasyon oranının olduğu yıl olmuştur. 18 yıllık bu dönemde en düşük enflasyon oranı 2014 yılında % 0,2 ile gerçekleşmiştir. AB ülkeleri ortalamasından 2014 yılına kadar düşük seyreden İsveç enflasyon oranları 2015 yılından sonra AB ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 5**  
**İsveç'te Nüfus ve Nüfus Artış Oranı**

Yıllar	Nüfus	Değişim Oram (Yıllık Artış) %	0-14 Yaş (Toplam Nüfusun %'si)	15-64 Yaş (Toplam Nüfusun %'si)	65 Yaş Üstü (Toplam Nüfusun %'si)	İşgücü	
						Toplam İşgücü	Kadın (Toplamın %'si)
1900	5.136.441	-	32,44	59,19	8,37	-	-
1910	5.522.403	0,93	31,71	59,85	8,44	-	-
1920	5.904.489	0,94	29,29	62,31	8,40	-	-
1930	6.447.885	0,91	23,66	62,82	13,52	-	-
1940	6.753.016	0,95	19,27	71,86	8,87	-	-
1950	7.041.829	0,95	23,44	66,32	10,24	-	-
1960	7.497.967	0,93	22,19	65,97	11,84	-	-
1970	8.081.229	0,92	20,81	65,41	13,78	-	-
1980	8.317.937	0,97	19,42	64,20	16,38	-	-
1990	8.315.905	1	15,31	66,33	18,35	4.743.244	47,7
1995	8.826.939	0,94	18,85	63,68	17,47	4.512.644	47,55
2000	8.872.109	0,99	18,43	64,37	17,2	4.552.229	47,12
2005	9.029.572	0,98	17,4	65,34	17,26	4.751.107	47,28
2010	9.378.126	0,96	16,54	65,23	18,24	4.986.010	47,02
2011	9.449.213	0,99	16,51	64,99	18,50	4.998.123	47,32
2012	9.519.374	0,74	16,62	64,57	18,81	5.034.011	47,44
2013	9.600.379	0,85	16,83	64,05	19,12	5.097.752	47,47
2014	9.696.110	0,99	17,07	63,54	19,39	5.140.794	47,51
2015	9.799.186	1,06	17,30	63,11	19,60	5.182.100	47,69
2016	9.903.122	1,06	17,40	62,77	19,83	5.234.727	47,65
2017	9.960.487	1,01	17,49	62,56	19,95	5.266.003	47,65

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 405;statistikdatabasen.scb.se, 2019;index.mundi, 2019.

İsveç'in Tablo 5'te belirtilen nüfus verileri incelendiğinde 1990 yılında İsveç nüfusu 5.136.441 kişi iken yaklaşık 120 yılda % 94 artış ile 2017 yılında 9.960.487 kişiye ulaşmıştır.

Yaş gruplarına göre nüfus incelendiğinde ise 0-14 yaş grubu nüfus oranının 1900 yılında % 32,44 iken 2017 yılına kadar genel olarak azalış eğilimi gösterdiği ve 2017 yılında % 17,49 düştüğü görülmektedir. 15-64 yaş grubunda değişim 1950 yılına kadar artış eğiliminde olsa da 1960 yılından itibaren azalış göstererek % 62, 56 olmuştur. 65 yaş üstü grubunun da genel olarak artış seyrinde olduğu görülmektedir.



İsveç açısından Tablo 5'teki nüfus verilerinde en dikkat çeken detayın her dönemdeki toplam işgücünün o dönemdeki toplam nüfusun yaklaşık olarak % 50'sini kapsaması olarak ifade edilebilmektedir. Toplam işgücünde de kadın işgücünün oranı 1990 yılından 2017 yılına kadar % 47'si olduğu görülmektedir.

İsveç'te nüfusun içerisinde göçmenlerin oranının da oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Tarihsel süreç içerisinde göçmenlerin oranını Tablo 6'da görebilmekteyiz.

**Tablo 6**  
**İsveç'te Nüfus ve Göçmenler**

Yıllar	Nüfus	Göçmen Sayısı	Toplam Nüfus içinde Göçmen Oranı %
1960	7.497.967	295618	3,94
1965	7.772.506	393687	5,07
1970	8.081.229	527153	6,52
1975	8.208.442	578054	7,04
1980	8.317.937	624824	7,51
1985	8.358.139	654158	7,82
1990	8.315.905	788767	9,48
1995	8.826.939	936022	10,6
2000	8.872.109	1003798	11,31
2005	9.029.572	1125790	12,46
2010	9.378.126	1384929	14,76
2015	9.799.186	1639771	16,73

**Kaynak:** index.mundi, 2019.

İsveç'te nüfus içerisinde göçmenlerin oranı Tablo 6'da incelendiğinde 1960 yılında toplam nüfusun yaklaşık % 4'ünü oluşturan göçmenlerin oranı 2015 yılına gelindiğinde % 12 artarak %16,73'e ulaşmıştır.

**Tablo 7**  
**İsveç'te Sektörlere Göre İstihdam (Toplam İstihdamın %'si)**

Yıllar	Sektörlere Göre İstihdam (Toplam İstihdamın %'si)			Sektörlere Göre Katma Değer (GSYİH'nın %'si)		
	Tarım	Sanayi	Hizmetler	Tarım	Sanayi	Hizmetler
1993	3,5	25,6	70,8	3	28	69
1994	3,5	25,1	71,4	3	29	68
1995	3,1	25,9	71	3	31	67
1996	2,9	26,1	71	3	29	68
1997	2,8	26	71,2	3	29	68
1998	2,6	25,7	71,6	3	29	68
1999	2,5	25,1	72,2	2	29	69
2000	2,4	24,5	73	2	29	69
2001	2,3	23,8	73,8	2	28	70
2002	2,1	23,1	74,6	2	28	70
2003	2,1	22,7	75,1	2	28	70
2004	2,1	22,6	75,1	2	28	70
2005	2	22	75,7	1	28	71
2006	2	22	75,7	2	28	70
2007	2,2	21,6	76	2	28	70
2008	2,1	21,2	76,2	2	27	71
2009	2,2	20,1	77,4	2	25	74
2010	2,1	19,9	77,7	2	27	72
2011	2	19,9	78,1	2	28	70
2012	2	19,6	78,4	2	27	71
2013	2	19,2	78,8	2	26	72
2014	2	18,6	79,4	2	26	72
2015	1,9	18,6	79,5	2	25	73
2016	1,9	18,4	79,7	2	24	74
2017	1,8	18,3	79,9	1	25	74

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 407; index.mundi, 2019.

Tablo 7 incelendiğinde 1993 ve 2017 yılları arasında İsveç'te tarım ve sanayi sektörünün istihdamdaki payının azaldığı görülmektedir. Buna karşılık hizmetler sektörünün payının da arttığı görülmektedir. Tarım, sanayi ve hizmetler sektörünün GSYİH içerisindeki yüzdeleri incelendiğinde de tarım sektörünün katma değerinin % 3'ten % 1'e kadar gerilediğini görebilmekteyiz. Sanayi sektörünün istihdamdaki payının

azalmasına rağmen GSYİH içerisindeki yüzdesinin yalnızca % 3'lük bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Hizmetler sektörünün GSYİH içerisindeki yüzdesi de istihdam oranındaki artış ile % 69'dan % 74'e çıkmıştır.

**Tablo 8**

**İsveç'te İşsizlik Oranı (%)**

	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AB-27	8,7	8,9	9,1	8,2	7	8,9	9,7	9,7	10,4	10,8	10,2	9,4	8,5	7,6	6,8
İsveç	5,6	6	7,4	7	6,2	8,3	8,4	7,8	8	8	7,9	7,4	6,9	6,7	6,3

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 410; ec.europa.eu/eurostat, 2019.

Tablo 8 incelendiğinde 2000 yılında İsveç'te işsizlik oranı % 5,6 olarak gerçekleşmiştir. 2000 ve 2018 yılları arasında ortalama işsizlik oranı % 7 olarak hesaplanmaktadır. Genel olarak AB ülkelerinin işsizlik oranlarından daha düşük bir seyir izleyen İsveç işsizlik oranlarının küresel kriz sonrası 2009 ve 2010 yıllarında birlik ülkelerinin ortalamalarına en yakın seviyeye geldiği görülmektedir.

**Tablo 9**

**İsveç'te Resmi Verilere Göre Çalışan ve Sendikalı Sayıları (000) ile Sendika Yoğunluğu Oranı (%)**

	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Çalışan Sayısı</b>	3729	3862	3834	3955	4115	4018	4048	4156	4170	4206	4278	4340	4419
<b>Sendikalı Sayısı</b>	2989	2972	2950	2894	2830	2810	2790	2808	2810	-	-	2900	-
<b>Sendika Yoğunluğu Oranı</b>	79,1	77,3	77,3	74,2	68,3	68,4	68,4	67,7	67,4	-	-	66,8	-

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 420; stats.oecd.org, 2019.

Tablo 9'a göre İsveç'te çalışan sayısının 2000 ve 2016 yılları arasında artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Sendikalı sayısı 2010 yılına kadar azalış eğilimi göstermişken 2011 yılından itibaren yeniden artmaya başlamıştır. Sendika yoğunluğu oranının ise 2000 ve 2015 yılları arasında yaklaşık % 20'lik bir düşüş gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 10**  
**İsveç'te Faaliyet Türüne Göre İşgücü Piyasası Politikaları Harcamaları**  
**(GSYİH'nın %'si, 1-9 Kategoriler)**

	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tüm Kategoriler (1-9)</b>													
AB-27	-	-	-	1,83	1,622	2,179	2,12	1,899	1,826	-	-	-	-
İsveç	3,02 7	2,526	2,435	2,247	1,387	1,789	1,864	1,726	1,874	1,991	1,905	1,777	1,683
<b>Kategori 1</b>													
AB-27	-	-	-	0,202	0,193	0,238	0,251	0,203	0,168	-	-	-	-
İsveç	0,21 5	0,307	0,306	0,302	0,288	0,405	0,489	0,214	0,235	0,245	0,219	0,218	0,236
<b>Kategori 2-7</b>													
AB-27	-	-	-	0,503	0,466	0,538	0,508	0,447	0,409	-	-	-	-
İsveç	1,48 1	1,213	0,857	1,002	0,649	0,666	0,805	0,911	1,007	1,068	1,072	1,01	0,896
<b>Kategori 8-9</b>													
AB-27	-	-	-	1,125	0,962	1,403	1,361	1,249	1,249	-	-	-	-
İsveç	1,33 1	1,006	1,272	0,943	0,45	0,718	0,57	0,601	0,632	0,678	0,614	0,549	0,551

**Kaynak:** Özgüler, 2013: 421; webgate.ec.europa.eu, 2019.

İsveç'te GSYİH'dan işgücü piyasası politikalarına ayrılan paylar incelerken Tablo 10'da belirtilen kategorilerden Kategori 1 kamu istihdam hizmetlerine ayrılan payları ifade etmektedir. Kategori 2-7; işsizlere ve diğer hedef gruplara işe uyum, istihdam teşvikleri, iş paylaşımı, doğrudan iş yaratma, istihdamın desteklenmesi ve rehabilitasyon ile yeni iş kurmaya ayrılan payları ifade ederken, Kategori 8-9 ise, işsizlik yardımı ve erken emeklilik yardımına ayrılan payları ifade etmektedir. Tablo 10 incelendiğinde 2000 yılında kamu istihdam hizmetlerine ayrılan payların diğer politikalardan fazla olduğu görülmektedir. 2016 yılına kadar ise kamu istihdam hizmetlerine ayrılan payların azalarak diğer grupların paylarının arttığı görülmektedir. İşgücünün istihdam edilmesi ve bu işgücünün işlerinde kalabilmesi için oluşturulan aktif istihdam politikaları ilk olarak İsveç'te uygulanmaya başlamıştır (Özgüler, 2013: 421).

İsveç'te işgücü piyasası verilerinin ve ekonomik verilerinin İsveç insan kaynakları yönetimi süreci incelenirken faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışmamızın devamında İsveç'te insan kaynakları yönetimi süreci incelenecektir.

### 3.3. İsveç Kültürel Değerleri ve İş Kültürü

İsveç kültürü ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda İsveç'e ait özelliklerin başında doğaya duyulan sevgi, bireycilik, eşitlik, demokrasi ve sosyal demokrasi gelmektedir (Gannon ve Pillai, 2010: 152, Gannon ve Associates, 1994). Lewis (2006: 339)'in İsveçli yöneticiler ile yapmış olduğu çalışmaya göre de İsveç kültürel değerlerinin en önemlileri; dürüstlük, bağlılık, eşitlik, doğa sevgisi, iyilik, hoşgörü, barış aşkı, temizlik ve tevazu olarak sıralanmıştır.

İsveç kültüründe kendini övmek ve yapay tavırlar yakışsız ve uygunsuz olarak görülmektedir. İsveçliler için alçakgönüllü ve gösterişsiz olmak gerekmektedir. İsveçliler somut verilerden, gerçeklerden ve kanıtlardan destek almakta ve mübalağalı anlatımlardan kaçınmaktadırlar. İsveçliler için yaşam kalitesi oldukça önemlidir. Vaktinde eve gitmeyi, evde aileleriyle birlikte yemek yemeyi ve kahve içmeyi sevmektedirler. Zamanlarını boşa geçirmeyen, dakik ve mücadeleden kaçınmayan bir yapıya sahiptirler. Sessizlik onları rahatsız etmemektedir. Aksine sessizliğin iletişimlerinin bir parçası olduğu ifade edilmektedir (Panni ve Swallow, 2003: 32).

İsveç kültürü ve değerleri İsveç yazlık evi olarak tanımlanan stugametaforunda yansıtılmaktadır. Stugaların içinde bulunduğu doğaya ve geleneğedyulan aşk, kişisel gelişim için bireysellik ve eşitlik özellikleri açıkça İsveç kültürünü yansıtmaktadır. İsveçlilerin doğaya duyduğu sevgi ve saygı, vahşi yaşamı, parkları ve su yollarını koruyan birçok kanunu kabul etmesini sağlayan güçlü bir değer olarak ifade edilmektedir. İsveçliler genellikle geleneğe değer vermektedirler ve bir köy kültürüne sahiptirler. Yaz aylarını eski aile evlerinin geleneksel köy ortamlarında geçirmeyi tercih etmektedirler. Doğaya olan sevgilerinin kültürlerindeki her alana etkisi görülmektedir. Örnek verilmesi gerekirse, İsveç'teki ulusal ilahi, "Du gamla du fria", şan, şeref veya savaşa değil, yüksek dağlara, sessizliğe ve neşe dolu bir ülkeye yoğunlaşmaktadır (Gannon ve Pillai 2010: 143- 144).

İsveç'i ve kültürünü anlayabilmek için sosyalizm veya komünizmden oldukça farklı olan İsveç sosyal demokrasisini anlamak gerekmektedir. İsveç sosyal demokrasisi sosyalizm ve kapitalizmin ideallerinin birleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu hükümet biçimi, 1932 yılından itibaren 1976-1982 ve 1991-1994 dönemleri haricinde İsveç'i

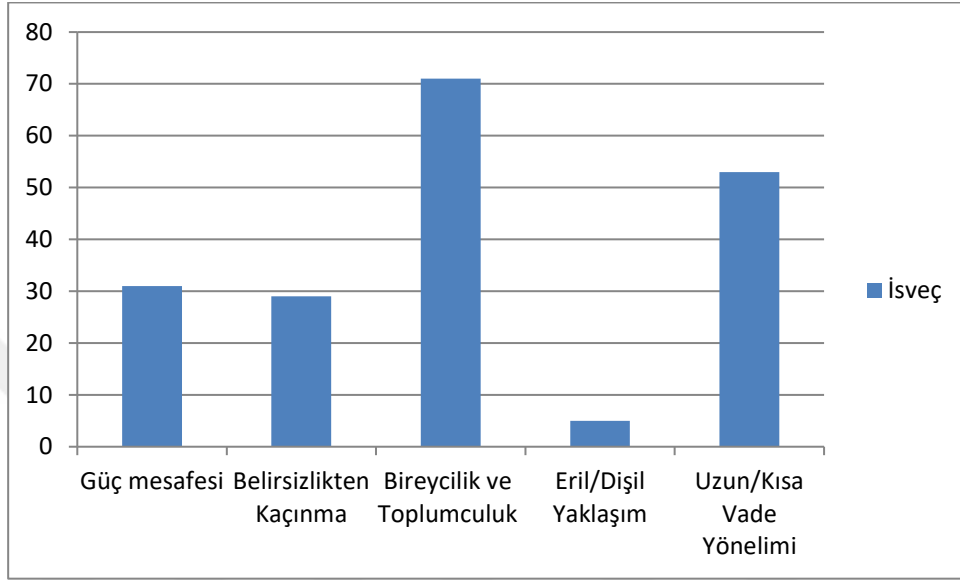
yaklaşık 70 yıl gibi bir süreyle başarıyla yönetmiş Sosyal Demokrat Parti'nin damgası olarak kabul edilmektedir. Diğer siyasi partiler, daha kapitalist ve özelleştirilmiş bir ekonomi çerçevesinde, geleneksel sosyal demokrasi fikirlerinin çoğunu kabul etmektedirler (Gannon ve Pillai 2010: 141).

20. yüzyılın başında İsveç fakir bir tarım toplumdurken, 21. yüzyılın başlarında göreceli olarak zengin, refah odaklı, hizmet veren bir toplum olmuştur (Hammarström vd., 2004: 254). Sanayileşmeyi destekleyen sağlam bir eğitim ve ulaştırma sistemi kurmuş olması İsveç'in kısa sürede bu kadar hızlı yükselmesinin ana etkenlerinden biridir (Gannon ve Pillai 2010: 141). Aynı zamanda İsveç, 20. yüzyıl boyunca barışın ve tarafsızlığın yardımıyla oldukça kapsamlı sosyal yardımlar ve yüksek teknolojili üretim altında tüm dünyanın imrendiği standartları yakalamıştır (İnan ve Turan, 2014: 341). İsveç, hem özel sektör yararı hem de kamu yararı ortaklığının, hem ekonomik başarıya ulaşmak hem de mümkün olduğunca çok insandan yararlanmak için en iyi kombinasyon olduğunu keşfederek onu dünya genelinde tanıtacak sosyal demokratik sisteminin temellerini 20. yüzyılın ortalarından itibaren oluşturmaya başlamıştır (Gannon ve Pillai 2010: 141). Modern bir dağıtım sistemi, mükemmel iç ve dış iletişim ve nitelikli iş gücü İsveç'in hem kültürü hem de iş kültürü açısından en güçlü yanları olarak ifade edilmektedir (İnan ve Turan, 2014: 341).

İsveç'in kültürüne dair belirgin özellikleri iş kültürüne de büyük ölçüde etkide bulunmuştur. İsveç iş kültüründe zaman kavramı oldukça önemlidir ve bütün program ve aktiviteler bu kavrama dikkat edilerek planlanmaktadır (Lewis, 2006: 30, İnan ve Turan, 2014: 342). İsveç iş kültürü için saygı oldukça önemlidir. İşyerinde müzakereler oldukça eşitlikçi bir bakış açısıyla sürdürülmektedir ve bu müzakerelerde duygusal davranmak hoş karşılanmamaktadır. Çalışanlar birbirlerine oldukça eşitlikçi davranmaktadır. İsveç iş kültüründe yöneticiler oldukça ulaşılabilir durumdadırlar. Hiyerarşi, İsveç iş kültüründe kendine yer bulamamıştır. İsveçliler kararların oybirliği ile alınmasını tercih etmektedirler. İşyerinde ekibin üyesi olmak oldukça önemlidir ve grup içi rekabet hoş karşılanmamaktadır (İnan ve Turan, 2014: 341-343).

### 3.3.1. Hofstede'nin Kültür Çalışmasına Göre İsveç

İsveç kültürel değerleri ile ilgili verilen bilgiler sonrasında Hofstede'nin kültür çalışmasında almış olduğu puanların anlaşılmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir. İsveç'in bu çalışmada aldığı puanlar Grafik 1'de ifade edilmiştir.



**Grafik 1:** G. Hofstede'nin Kültür Çalışmasına Göre İsveç Kültürel Değerleri

**Kaynak:** Hofstede vd., 2010.

Geert Hofstede'nin kültür çalışmasında belirttiği boyutlardan ilki olan güç mesafesinde çalışmadaki ülkelerin aldığı puanlar 11 ile 104 arasında değişmektedir (Jackson, 2002: 24). İsveç toplumunun bu boyutta aldığı puan 31 olmuştur. Bu puan İsveç'te güç mesafesinin düşük olduğunu, İsveç kökenli işletmelerin hiyerarşik olmadıklarını göstermekle birlikte, İsveç toplumunda bireylerin ve grupların arasındaki çok az güç mesafesini vurguladığını ve bunun tipik olarak köy ortamında bulunduğunu belirtmiştir (Gannon ve Pillai 2010: 144).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, herhangi bir toplumda belirsiz durumlara karşı kişilerin tahammül derecesini ifade etmektedir. Bu boyut esneklik ve belirsiz durumlarda rahat olmak ile fazla derecede sağlamlık ve yüksek oranda kesinliğe sahip durumlara ihtiyaç duymak arasında rahatlığın mı yoksa güvenliğin mi tercih edildiğine dair vurgu yapmaya çalışmıştır (Jackson, 2002: 24). İsveç'in puanı Hofstede'nin çalışmasında 8 ile 112 arasında değer alan ölçekte 29 puan olmuştur. Bu puan ile belirsizlikten kaçınmanın İsveç için çok yüksek olmadığını ifade edebiliriz. Bir toplumda belirsizlikleri önlemeye

çalışmanın en önemli yolları yasalar, kurallar ve düzenlemelerdir. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu İsveç gibi ülkelerde insanlar, kuralların yalnızca trafiğin soldan mı yoksa sağdan mı işlemesi gerektiğini belirlemek gibi mutlak bir zorunluluk durumunda oluşturulması gerektiğini düşünmektedirler. Birçok sorunun resmi kurallar olmadan çözülebileceğine inanmaktadırlar (Hofstede, 2010: 210).

Hofstede'nin çalışmasında bireycilik ve toplumculuk boyutunda tüm ülkelerin puanları 6 ile 91 arasında değişmiştir. Bir toplumda bireylere yada Çin toplumundaki gibi aileye veya Japonya toplumundaki gibi şirkete dayanan bağlı grupların hangisine daha fazla önem verildiğinin ifadesi olan bu boyutta İsveç toplumunun puanı 71 olmuştur (Jackson, 2002:24). Buradan yola çıkarak İsveç, bireyciliği vurgulayan ülkelerle birlikte kümelenmektedir. İsveçli bireycilik, bu boyutta ilk sırada yer alan Amerikan bireyciliğinden farklıdır, çünkü İsveçliler kişisel gelişmeyi kolaylaştırmak için bireyselleşmeyi yani yatay bireyciliği arzu ederken, Amerikan bireyciliği dikey bireycilik olarak ifade edebileceğimiz şekilde daha rekabetçidir (Gannon ve Pillai, 2010: 145).

Hofstede'nin çalışmasında yaşam kalitesi ve başkalarına değer verme gibi “yumuşak” veya “dişil” kabul edilen kişisel ilişkilerin yadependine güven ve rekabet gibi eril kabul edilen değerlerin hangisinin toplumda daha baskın olarak vurgulandığını ifade eden Erillik- Dişilik boyutunda puanlar 5 ile 95 arasında verilmiştir. İsveç, bu boyutta en düşük puan olarak kabul edilen 5 puan almıştır. Bu durum da çok yüksek seviyede bir dişillik düzeyini göstermektedir (Jackson, 2002: 24). Dişillik, toplumdaki baskın değerlerin o toplumdaki insanlar arasındaki ilişkileri vurgulamaları, başkaları için endişeleri ve genel yaşam kalitesini vurgulaması olarak tanımlanmaktadır. Dişillik değerlerinin özelliği İsveçliler için oldukça açıklayıcı kabul edilmektedir (Gannon ve Pillai, 2010: 148).

Hofstede'nin Bond ile birlikte 1987 yılında yapmış oldukları çalışma sonucu ekledikleri boyut olan uzun/kısa vade yönelimi boyutunda; ülkelerin almış oldukları puanlar 0 ile 118 arasında değişmiştir. İsveç bu ölçekte düşük olarak kabul edebileceğimiz 33 puan almıştır (Jackson, 2002: 26). Çalışmadan alınan bu puana dayanarak, başkalarına karşı erdemli davranışlar göstermek, sahip olunan becerileri artırmak, sebat etmek ve sabırlı



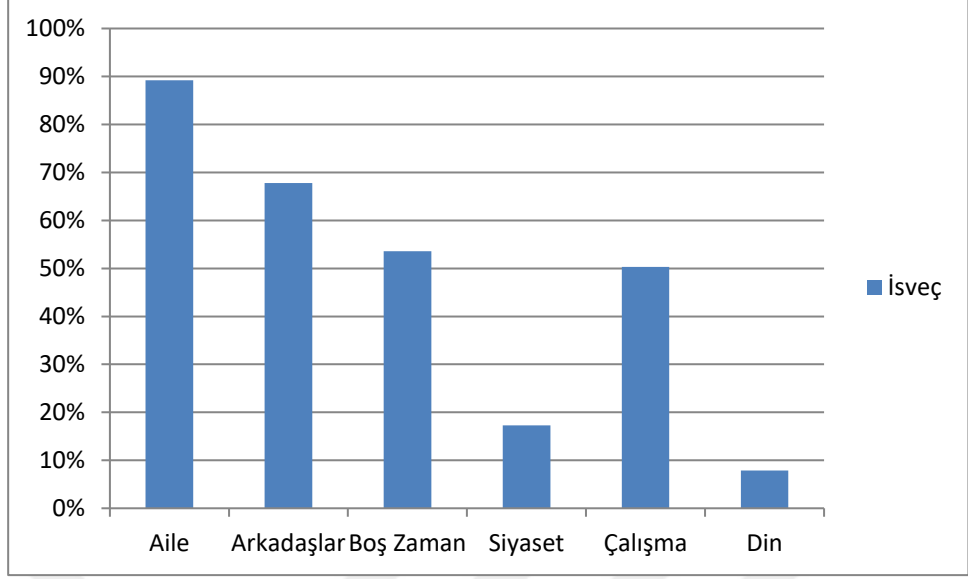
olmak (Hofstede vd., 2010: 238) gibi davranışların farklı açılardan az da olsa İsveç kültüründe yansımalar bulunduğunu söyleyebilmekteyiz.

Hofstede'nin çalışmasında İsveç'in aldığı değerleri inceledikten sonra kültür alanında dünya genelinde oldukça büyük çalışmalardan bir diğeri olan Dünya Değerler Araştırmasında İsveç'in kültürüne dair bazı özellikleri incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **3.3.2. Dünya Değerler Araştırmasına Göre İsveç**

Dünya Değerler Araştırması, 1981 yılında başlayan her ülkede oldukça titiz ve yüksek kalitede yapılandırılmış bir çalışmadır. Ortak bir anket kullanarak dünya nüfusunun neredeyse yüzde 90'ını içeren yaklaşık 100 ülkede yapılan ulusal temsili anketlerden oluşmaktadır. Dünya Değerler Araştırması, şu anda neredeyse 400.000 katılımcıyla yapılan görüşmeler dahil olmak üzere, bugüne kadar gerçekleştirilen en büyük ticari olmayan, uluslararası, zamana dayalı insan inanç ve değerleri serisi incelemesidir. Dahası, dünyanın en büyük kültürel bölgelerinde, çok fakirden çok zengin ülkelere kadar tüm küresel varyasyonları kapsayan tek akademik çalışmadır ([worldvaluessurvey.org](http://worldvaluessurvey.org), 2019). 1981-1984 yılları arasında yapılan ilk çalışma sonrası 1990-1994, 1995-1998, 1999-2004, 2005-2009 ve 2010-2014 yıllarında tekrarlanmıştır. Şu ana kadar 6 dalga olarak ifade edilen çalışmalarda 1990-1994 yılları arasında yapılan ikinci çalışma haricinde İsveç tüm çalışmalarda yer almıştır. Çalışmamızın bu kısmında İsveç'in çalışma ve iş kültürü ile ilgili bazı değerlerini inceleyeceğiz.

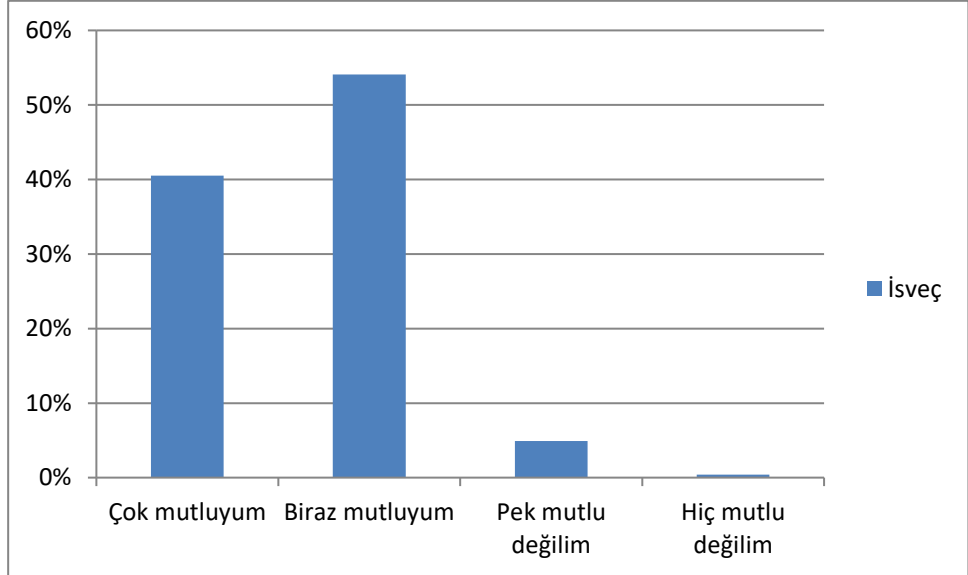
Dünya Değerler Araştırmasında incelenen boyutlardan biri yaşam algısıdır. Bu boyut ile kişilerin yaşamlarında nelere daha fazla önem verdikleri araştırılmaktadır. Aile, arkadaşlar, boş zaman, siyaset, çalışma ve din alanlarında öncelikle bireylerin ve dolayısıyla da toplumların bu değerlere verdiği önem ortaya çıkmaktadır (Çolak, 2018: 126-127).



**Grafik 2: Yaşam Algısı Açısından İsveç**

**Kaynak:** World Values Survey, World Values Survey 2014 Code Book, WVS Data Archive, 2014.

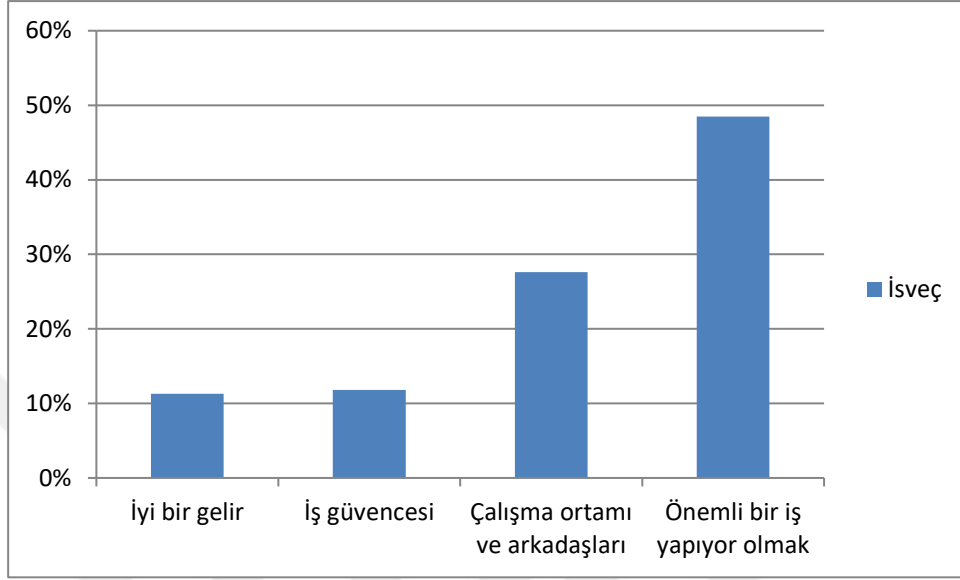
Dünya Değerler Araştırması'na göre Grafik 2'de görüldüğü gibi yaşam algısı boyutunda İsveç için en önemli unsur ailedir. Aileyi sırasıyla arkadaşlar, boş zaman ve çalışma takip etmektedir. Çalışmaya ve boş zamana verilen önemin oranlarının neredeyse aynı olması İsveç açısından dikkat çekmektedir. Yaşam algısı boyutuyla bağlantılı olarak İsveç'teki bireylerin mutluluk düzeyleri Grafik 3'te incelenmektedir.



**Grafik 3: Mutluluk Açısından İsveç**

**Kaynak:** World Values Survey, World Values Survey 2014 Code Book, WVS Data Archive, 2014.

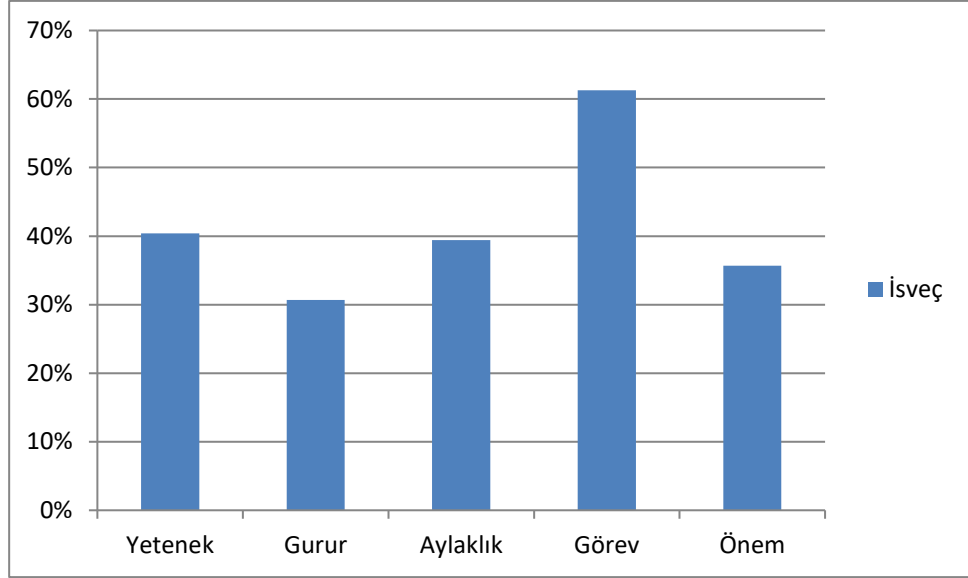
İsveç'te araştırmaya katılan bireylerin %95'i mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Dünya Değerler Araştırması'nda ülkelerin karşılaştırılmasında önemli olan diğer bir boyut da çalışma algısıdır. Bu boyutta kişilerin iş seçiminde etkili olan faktörler ve çalışmadan beklentileri incelenmektedir (Çolak, 2018: 128-129).



**Grafik 4:** İş Seçimini Etkileyen Faktörler Açısından İsveç

**Kaynak:** World Values Survey, World Values Survey 2005 Code Book, WVS Data Archive, 2005.

Grafik 4'e göre İsveç'li bireylerin iş seçiminde en önemli faktör, önemli bir iş yapmaya olanak tanıyan bir iş olmuştur. Bunu çalışma ortamı ve arkadaşları iyi olan bir iş faktörü takip etmiştir. Bu açıdan incelendiğinde İsveç'teki bireylerin iyi bir geliri ve iş güvencesi olan işler diğer faktörlerden çok daha az önemlidir. Önemli bir iş yapıyor olmanın ağırlıklı olduğu araştırmaya göre, İsveç'te bireylerin çalışmaya yükledikleri anlamlarda da en önemli faktörün görev ve önem olması beklenmektedir. Araştırmaya göre bireylerin çalışmaya yükledikleri anlamlar aşağıda incelenmektedir.



**Grafik 5:** Çalışmaya Yüklenen Anlamlar Açısından İsveç

**Kaynak:** World Values Survey, World Values Survey 2005 Code Book, WVS Data Archive, 2005.

İsveç'teki bireylere göre çalışmak topluma karşı yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Grafik 5'teki diğer faktörler arasında oldukça yakın oranlar göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, kişilerin yeteneklerini geliştirmek için muhakkak çalışması gerektiği, çalışmamanın yani boş durmanın kişileri aylaklığa götüreceği ve işin her şeyden önce gelmesi gerektiğine dair oranlar yaklaşık olarak aynı seviyededirler. İsveç için en dikkat çekici faktör, herhangi bir iş yapmadan para kazanıyor olmanın insanın gururunu kırarak bir durum olması ifadesinde oranın en düşük seviyede çıkmış olmasıdır.

### 3.4. İsveç İnsan Kaynakları Yönetimi

İsveç'te çalışma hayatı hakkında uzun süre İsveç modelinin özellikleri olarak tanınan bazı özellikler dikkat çekmektedir. Düşük işsizlik oranları, beşikten mezara kadar sosyal güvenlik, kadın ve azınlıklar için sağlanan fırsat eşitliği, özellikle uluslararası şirketlerde oluşturulmuş özerk çalışma grupları, merkezi ücret müzakereleri ve işgücü piyasalarının uyumlu olması gibi özellikler İsveç çalışma yaşamının uzun bir bölümünde etkili olmuştur (Mabon, 1995: 57). Aynı zamanda İsveç çalışma yaşamı, güçlü sendikalar ve güçlü işveren dernekleri, ücret koordinasyonunun önemli unsurları, oldukça cömert işsizlik yardımları ile aktif işgücü piyasası politikalarının düzenlenmesi için önemli bir rol üstlenen bir dizi işgücü piyasası kuruluşu ile tanınmaktadır (Lindeberg vd. 2013: 148).

İsveç çalışma yaşamının bir diğer özelliği de kolektif risk paylaşımını benimsemiş olmasıdır. Kolektif risk paylaşımı, ekonominin değişen pazarlardan faydalanmasına ve üretkenliği ve serveti arttırmasına izin veren ayarlamaları kolaylaştırarak küreselleşmeyi vatandaşlar için kabul edilebilir hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Karma piyasa ekonomisinin bu özel uygulaması, özel olarak bireysel özerkliği geliştirmeyi amaçlayan, temel insan haklarının evrensel olarak sağlanmasını sağlayan ve ekonomiyi dengeleyen evrensel refah sağlama ile tanımlanmaktadır. İşgücü katılımını azami düzeye çıkarmaya, cinsiyet eşitliğini, eşitlikçi ve geniş fayda düzeylerine, geniş bir yeniden dağıtım büyüklüğüne ve genişlemeci mali politikanın liberal kullanımını teşvik etmeye vurgu yaparak benzer hedefleri olan diğer refah ülkelerinden ayırt edilen İsveç bu sayede işgücü piyasasının küreselleşmesine olanak tanımıştır (Lindeberg vd. 2013: 148).

Mabon (1995: 67)'a göre İsveç'te personel yönetiminin kökenleri on dokuzuncu yüzyıla kadar uzanmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında İsveç'te personel yönetimi yirminci yüzyılda fikirler, yaklaşımlar ve iş içeriği açısından büyük değişiklikler geçirmiştir (Halleberg ve Malargarden, 2006: 5). Bu değişimlerin ana nedenlerini toplumsal yapının, şirketlerin ve çalışanların oluşturduğu iş yaşamı aktörlerinin uyum sağlamaya çalıştığı koşulların değişmesi olarak ifade edilebilmektedir. İsveç'teki personel yönetiminin dönüşümünü Damm ve Tengblad (2004: 27-50) üç döneme ayırarak bu dönemleri Sosyal Personel, İdari Personel ve Bürokratik İKY dönemleri olarak ifade etmişlerdir.

### **3.4.1. 1920- 1950 Yılları Arası Sosyal Personel Dönemi**

Bu dönemde İsveç'te işverenler, çalışanlarının yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi taahhüt etmişlerdir. Bu nedenle çalışma ortamında hijyen, eğitim, barınma ve yardım kutularının gözden geçirilmesi gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir (Damm ve Tengblad, 2004: 28). Bu uygulamaların başlaması ile birlikte bu dönemde İsveç'te çalışan nüfusun yarısından fazlasının barındığı ve şirket yönetimi ile yerel yönetimin birlikte çalıştığı yüzlerce şirket şehri bulunmaktaydı. Çalışma hayatının çoğunu aynı kereste fabrikasında veya çelikhanede geçirmeyi bekleyecek olan çalışanlara karşı paternalist bir tutumla yaklaşılmasını gerekli kılmaktaydı. Çalışanlar için konaklama yerleri sağlanarak genel refahları da kısmen şirkete ait olarak sürdürülmekteydi. Bu görünüm, refah yönlerinin vurgulanması ve ücretlerin ayrılmasını taahhüt eden şirketler

ve ihtiyaç sahibi kişilere aile bütçelemesi konusunda tavsiyelerde bulunmak üzere 1920'li yıllarda iyi bir şekilde devam etmekteydi (Mabon, 1995: 67).

İsveç için personel yönetimi alanında atılan ilk adımlardan biri olan Sanayi ve Ticarete Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği (SocialWorkers in Industryand Business-SAIA) 1921'de, İsveç'in ilk kadın milletvekili ve fabrika müfettişi KerstinHesselgren tarafından kurulmuştur. Günümüzdeki personel uzmanlarının İsveç'teki öncüsü olan bu organizasyon, çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlama ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır. Zamanla kademeli olarak gelişen bu organizasyon İsveç Personel Yönetimi Derneği (Swedish Association for Personnel Administration-SPF) olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 1980'li yıllarda ülkenin tamamını kapsayan 12 bölüm ve sayıları 10.000'e yaklaşan üyeye sahip olan SPF'nin başlıca faaliyetleri, personel yönetiminin farklı yönleriyle ilgili kısa kurslar vermek, popüler bir personel dergisi oluşturmak ve büyük personel yönetimi konularını kapsayan ulusal ve uluslararası sempozyumları düzenlemektir (Damm ve Tengblad, 2004: 28-29, Mabon, 1995: 68).

1924 yılında SPF işletmelerde personel yöneticilerinin görevlerini içeren bir broşür yayınlamıştır. Bu broşüre göre personel yöneticilerinin görevleri şu şekilde ifade edilmiştir:

1. İşletmelerdeki genel hijyen koşullarını denetlemek,
2. Yeni personelin işe alınmasına ve seçilmesine yardımcı olmak ve üst yönetim ile birlikte çalışma ortamındaki yeni çalışanların gelişimini takip etmek,
3. Talep halinde çalışanlara, kredi, hibe gibi çeşitli konularda bilgi, tavsiye ve işlem yapma ve tasarrufların hazırlanması konularında yardımcı olmak. Buna ek olarak, pazar merkezleri, yemek odaları, kulüp odaları, kreşler, huzurevleri, konutlar kurulmasına yardımcı olmak, kitap kredisi, üniversite derslerine erişim gibi eğitim ihtiyaçlarını kolaylaştırmak. Ayrıca çalışma çevreleri, kulüpler ve sosyal ortaklarla ilişkiler de personel yöneticilerinin görevlerinin bir parçası olarak ifade edilmiştir (Damm ve Tengblad, 2004: 29).

Söderström (1997: 326)'e göre ise de İsveç insan kaynakları yönetiminde dört aşamadan ilki olan bu dönemde 1940'lara kadar personel yönetimi alanında farklı adımlar atılmış olursa da İsveç'te birçok firmada personel departmanı bulunmamaktadır. 1940'lı yıllardan sonra artan iş gücü kıtlığı sebebiyle hem personel yöneticilerinin sayısı hem de personel yöneticilerinin çalışmalarına olan ilgi artmaya başlamıştır (Halleberg ve Mälargården, 2006: 7). Personel yöneticiliğine artan ilgi sebebiyle personel yöneticilerinin görevlerine olan ilgi de artmıştır. Bu nedenle Stockholm Ekonomi Okulu'ndaki Eric Fältström tarafından personel yöneticilerinin görevleri incelenerek 1952 yılında araştırma sonuçlandırılmıştır. Bu sonuçlara göre personel yöneticilerinin işçilerin sosyal yönleriyle çok fazla ilgilendiği ve bu durumun kurumsal yapıyla çeliştiği belirtilmiştir. Bu rapordan sonra personel yöneticilerinin rolleri daha iş odaklı olarak değişmeye başlamıştır (Damm ve Tengblad, 2004: 31).

#### **3.4.2. 1950 - 1980 Yılları Arası İdari Personel Dönemi**

Söderström (1997: 326)'e göre İsveç insan kaynakları yönetimi gelişiminde 1945'ten sonraki dönem olan ikinci aşamada personel departmanları kademeli olarak kurulmaya başlanmıştır ve personellere hat yönetiminde görevler verilmiştir. Bununla birlikte personel yönetimi sayıları artmış ve personel müdürü olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. İsveç'te 1945 sonrası personel yöneticilerinin ve personel yönetimi birimlerinin artmasının en önemli sebebi hiç şüphesiz II. Dünya Savaşı sonrası artan iş gücü kıtlığı olmuştur (Damm ve Tengblad, 2004: 32). Bu dönemde İsveç'te personel yönetimi sınırlı ve reaktif bir işlev olarak görülmeye başlamıştır. Personel yönetiminin görevleri bu dönemde yalnızca insan kaynaklarını işe alım, seçme, eğitim, geliştirme ve fesih gibi çeşitli görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. İş gücü kullanımına yönelik genel politika veya stratejinin oluşturulmasında personel yönetimi uzmanlarının hiçbir katkısı bulunmamaktadır (Mabon, 1995: 65).

1970'li yıllarda işletmelerin personel talebinin artması ve iş gücünün kıtlığı sebebiyle işletmeler personellerini ellerinde tutma çabasına girişmişlerdir. Bu nedenle bir çok işletme çalışanların işyerindeki memnuniyetlerini artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır (Damm ve Tengblad, 2004: 32).

1970'li yılların başlarında ayrıca kurumsal demokrasi İsveç'te oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Kapitalist toplumu protestolar oldukça fazlalaşmış ve öğrenciler arasında isyan ve grevler görülmüştür (Halleberg ve Mälargärden, 2006: 8). Bu dönemde SPF, Sendikalar Hareketi tarafından işverenlerle ittifak ettiği için eleştirilmiştir. Bunun yerine, SPF'nin şirketlerin istekleri ve çalışanlar arasında arabuluculuk yapması gerektiği savunulmaktadır. Kurumsal demokrasi konusundaki tartışma işletmelerin odak noktasıydı ve bunu başarma girişimleri, personelin ademi merkeziyetçiliğinin başlamasına katkıda bulundu. Bu gelişmede, işe alım süpervizör rolünde olmuştur. SPF'nin başkanı Arne Cox, demokratikleşmenin artmasının çalışanların etkisinin artmasına ve bu etkinin kurumsal yönetim kadar önemli olacağına inanmaktaydı (Damm ve Tengblad, 2004: 32-33)

Söderström (1997)'e göre İsveç insan kaynakları yönetiminin üçüncü aşaması 1970'lerden 1980'li yıllara kadar olan dönemdir. 1970'lerde, artan insan kaynakları akışını içeren yeni iş kanunları ve yapısal değişiklikler, merkezi modeli güçlendirmiştir.

### **3.4.3. 1980 Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi Dönemi**

1980'li yıllarda personel yönetiminin İsveç'te İKY olarak anılmaya başlamasında bir dizi faktör katkıda bulunmuştur. İlk faktör, personel uzmanlarının yeterliliğindeki artış olarak ifade edilebilir. Çok uzun bir süre İsveç'te personel pozisyonlarına atanma, çoğu zaman geçici sorunlarla ilgili ya da personel akışına ilişkin olarak anlık kararlar ile ilgili gerçekleştirilmekteydi. Personel ve işletmenin kalkınma ihtiyaçlarının geniş kapsamlı analizlerine katkıda bulunabilecekleri ve stratejik iş gücü konularında üst düzey yöneticilerle yakın çalışabilecekleri İsveç'te insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile dikkate alınmaya başlamıştır (Mabon, 1995: 66). Bu durumun en önemli örneği Cranet araştırmasında görülmektedir. İKY'ye verilen önemin artması ile İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımının da yüksek olması beklenmektedir. En son Cranet araştırmasına katılan İsveç firmalarında İK yöneticilerinin üst düzey yönetim ekibindeki yerine dair oran % 89 ile araştırmadaki tüm ülkelerden yüksek olduğundan 1980 sonrası İK birimi ve çalışanlarına verilen önemin en önemli göstergesi olarak ifade edilebilmektedir (Cranet, 2017: 16).



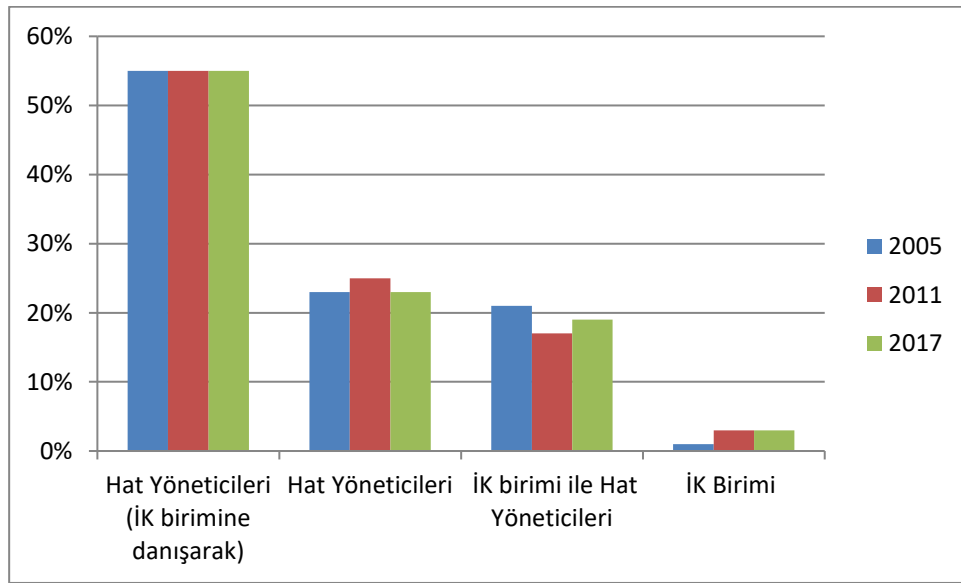
İkinci ve belki de en önemli faktör ise sanayi toplumundan hizmet toplumuna geçiş olmuştur. Bir imalat firmasının maliyetinin üçte birinin işgücü maliyeti olması, bu kaynakların diğer üretim faktörleri kadar verimli kullanılmasını sağlamak için yeterli sebep olabilir. Ancak bir hizmet sektöründe işgücü, toplam maliyetlerin yüzde 90'ını oluşturmakta ve şirketin hayatta kalması için belirleyici faktör olmaktadır. Burada göz önünde bulundurulacak bir husus, işgücünün verimli bir şekilde kullanılmamasının maliyetidir. Muhtemelen İsveç'in insan kaynakları maliyetlendirme ve muhasebe yöntemleri geliştirme konusunda Avrupa'nın ön saflarında yer alması tesadüf değildir (Mabon, 1995: 66). İsveç'in iş piyasası göstergelerini incelediğimiz bir önceki kısımda daha ayrıntılı olarak 1990 yılından itibaren hizmet sektörünün payının sanayi sektöründen fazla olduğu ve 2017 yılında yaklaşık üç katı olduğu Grafik 6'da ifade edilmiştir (Özgüler, 2013: 407; index.mundi, 2019).

Üçüncü faktör ise iş ortamlarının hızla değişmesi ve ulus ötesi şirketlerin yaygınlaşması olarak ifade edilebilir. Hızla değişen bir iş ortamında, insan kaynakları fonksiyonunun çevreyi taramakta, şirket içinde değişen gereksinimleri tanımlamak ve bu gereksinimleri karşılamak için özellikle hizmet endüstrilerinde insan kaynakları stratejileri oluşturmak konusunda aktif olması şarttır. Nitelikli, motive edilmiş ve ödüllendirilmiş çalışanlar üzerine kurulu bir şirketin, asıl ekonomik veya teknolojik iş fikrine dayanan bir iş gücüne sahip olmayan bir şirkete göre değişen koşullara uyum sağlamak için daha iyi bir konumda olacağı aşikardır. Rutin, reaktif bir personel yönetimi yalnızca sınırlı bir ölçüde çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurabilirken, yaratıcı, proaktif bir İKY çalışanların merkezi işlevini şirketin gelecekteki gelişiminde belirleyici bir faktör olarak belirleyebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı İsveç'te personel yönetiminin reaktif rolü, insan kaynakları yönetimi olarak proaktif olarak gelişmeye başlamıştır. Yüksek işsizlik oranı ve işgücünde artan esneklik gereklilikleri sebebiyle İsveç'te İKY'nin rolü geri dönüşsüz bir şekilde personel yönetiminin eski istikrarlı durumundan, işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak daha talepkar ve daha akıcı bir şekilde farklılaştırılmış bir role doğru ilerliyor gibi görünmektedir (Mabon, 1995: 66-67).

İsveç İKY'sinin son aşaması olan 1980'lerden bu yana, daha yüksek hizmet ve pazar yönelimi, yönetim fonksiyonlarının ademi merkeziyetsizleştirilmesi ve kuralsızlaştırma gibi eğilimler kademeli olarak sorumluluğun personel yönetiminden hat yönetimine

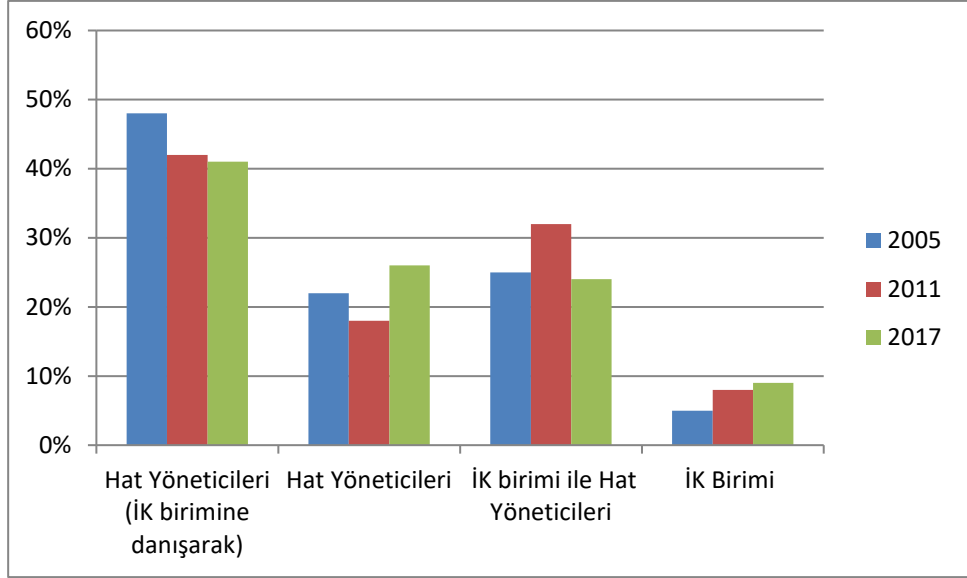
kaymasına neden olmuştur (Söderström, 1997). Ampirik araştırmalar, 1990'lı yıllarda İsveç'teki personel departmanlarından hat yönetimine önemli bir sorumluluk artışı olduğunu doğrulamaktadır (Frank ve Veybrink, 1994; Hedlund vd., 1990). Hat yönetiminin artan sorumluluğuna dair örnekler son üç Cranet araştırmasında İsveç açısından oldukça dikkat çekici olmuştur.

Cranet, farklı ülkelerde İKY ile ilgili yirmi yıldan fazla bir süredir karşılaştırmalı veri toplayan dünyadaki en büyük İKY ağı olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışmamızda İsveç ile İKY uygulamaları hakkında Cranet araştırmalarının son 3 raporu olan 2005, 2011 ve 2017 yılı raporlarından yararlanılarak bilgi verilecektir. 1980'lerden sonra İK ile ilgili sorumlulukların personel yönetiminden hat yönetimine kaydığını Cranet araştırmalarında İK uygulamalarında temin ve seçim, eğitim ve geliştirme ile ücret yönetiminde dikkat çekmektedir. İlk olarak Grafik 6'da temin ve seçim uygulamalarında İsveç'te sorumluluğun hangi birimde olduğunu inceleyebiliriz.



**Grafik 6:** İsveç'te İşe Alım ve Seçim Uygulamalarında Birincil Sorumluluk

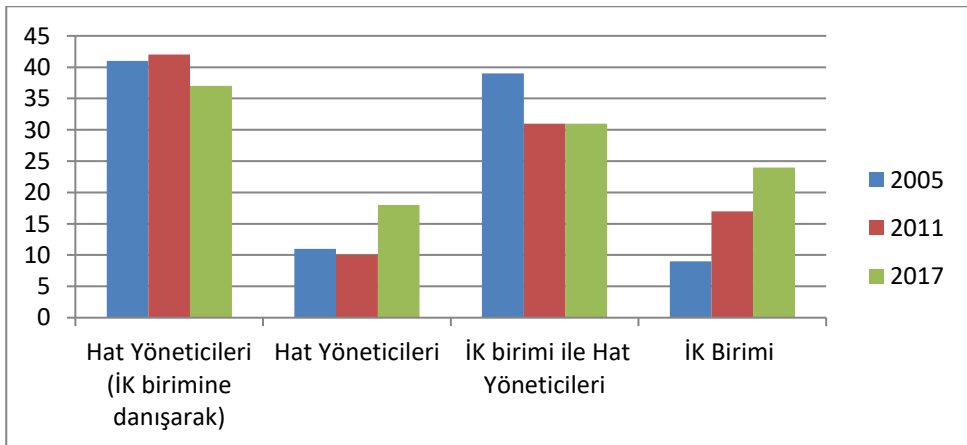
Hem Söderström (1997)'e hem de son üç Cranet verilerinde dayanarak İsveç'te temin ve seçim uygulamalarında en büyük sorumluluğun hat yönetiminde olduğunu görmekteyiz. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde sorumluluğun kimler arasında paylaşıldığını Grafik 7'de görebilmekteyiz.



**Grafik 7:** İsveç'te İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarında Birincil Sorumluluk

İsveç'te faaliyet gösteren şirketlerde eğitim ve geliştirme uygulamalarında büyük oranda hat yönetiminin sorumluluğu olduğunu Grafik 7'de görebilmekteyiz. İK birimin hat yönetimine danışmadan eğitim ve geliştirme uygulamaları ile ilgili tamamen kendi inisiyatifi ile aldığı kararların oranlarının her üç raporda da yüzde ondan az olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde öncelikli olarak temin ve seçim ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde olduğu kadar ücret yönetimi uygulamaları kararları da oldukça önemlidir. Ücret yönetiminde sorumluluğun hangi birimde olduğuna dair verileri Grafik 8'de görebilmekteyiz.



**Grafik 8:** İsveç'te İşletmelerde Ücret Belirlemede Birincil Sorumluluk

Ücret yönetimi kararlarında birincil sorumluluk büyük oranla hat yönetimine aitken son üç raporda dikkat çeken şekilde ücret ile ilgili İK birimlerinin sorumluluğunun artmış olmasıdır. Bu durum İsveç'te ücret yönetimi kararlarında İK biriminin katkısının oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bunun özellikle ücret yönetimi kararlarında bir diğer açıklaması da, firma, şirket veya endüstri düzeyinde belirli insan kaynakları konularını müzakere etmeyi gerektiren güçlü endüstriyel ilişkiler kurumları olabilir (Eckardstein vd. 1997; Muller, 1997; Oechsler 1997; Kjellberg, 1998).

Kültürün İK uygulamalarını etkilediği önemli noktalardan biri de güç mesafesi boyutuyla ilişkilendirilen hat yöneticilerinin etkinliğidir. Buna göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda tercih edilen örgüt yapısı yatay düzlemde olacağından ve yöneticiler danışmacı bir tavır sergileyeceğinden (Hollinshead, 2010: 37) güç mesafesinin düşük olduğu bu toplumlarda hat yöneticilerinin karar alma sorumlulukları yüksek olacaktır (Guttila, 2014: 144). Grafik 6, 7 ve 8'de belirttiğimiz Cranet araştırmaları sonuçlarında İsveç'in düşük güç mesafesi özellikleri ile bağlantılı olarak temin ve seçim, eğitim geliştirme ve ücret yönetimi alanlarında hat yöneticilerinin sorumluluklarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Akademik çevrelerde geniş bir topluluğun İKY'de hat yöneticilerine büyük bir rol ve yetki vermenin sorunlu olabildiğini ifade ettiklerini görmekteyiz (McGovern vd., 1997; Renwick, 2003; Maxwell ve Watson, 2006). Dany, Guedri ve Hatt (2012: 115)'e göre İKY'nin çok çeşitli kültürlerarası ortamlarda, gittikçe daha karmaşık araçlarla ve mevzuatlarla karşılaşmaları dolayısıyla yüksek uzmanlık düzeyi gerektirmektedir. Hat yöneticilerinin eğitim eksikliği, ilgi eksikliği, iş yükü fazlalığı ve çelişkili öncelikleri sebebiyle İK konularında yüksek sorumluluk verilmesinin çok doğru olmayacağını da belirtmişlerdir.

#### **3.4.4. İsveç İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Sonrası Dönüşümü**

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, 1980'lerde ve 1990'larda insan kaynaklarının önemine odaklanmak için geliştirilmiştir. Personel ekonomisi kavramı ise, finansal argümanlarla, organizasyondaki çalışanlara yatırım yapmanın önemini ortaya konmasını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmenin ekonomik yapısını anlamak, kullanmak ve insan kaynakları düşüncesine hakim olabilmek için giderek daha önemli bir kavram haline gelmiştir. İnsan kaynakları

düşüncesine yönelik eğilim, personel yatırımlarına yeni bir yaklaşımla katkıda bulunmuştur. Çalışanların, işletmenin yöneticilerine çalışanların sağlık ve beceri gelişimine yatırım yapmanın önemini anlamalarını sağlamak ve işe alımların ekonomik açıdan önemini vurgulamaları gerektiğinden personel ekonomisi kavramı bu alanda daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların beceri geliştirmeleri için yapılan eğitim ve katkılar bir maliyet olarak görülmek yerine, personele yapılan bir yatırım olarak görülmektedir (Halleberg ve Mälargärden, 2006: 10).

Bu durum 1990'lı yılların başlarında İsveç'te kırılmaya başlamıştır. Damm ve Tengblad'a (2004: 35) göre, personel yönetimi birimlerinin gerçekten gerekli olup olmadığı üzerine tartışmalar yapılmıştır. O dönemde Personel dergisinde, personel departmanlarının kapatılması ve şirket yönetiminin yanında daha küçük ama etkili bir personel kadrosu kurulması gerektiği yazıldığı ifade edilmektedir. İKY'ye ilişkin diğer sorumluluklar, kurum içindeki diğer fonksiyonlara devredilerek ve daha sonra personel uzmanlarını tutmak isteyip istemedikleri ya da gerekirse satın almak isteyip istemedikleri konusunda işletmelerin kendilerinin karar vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

1990'lı yıllarda, İsveç'in yaşadığı ciddi ekonomik kriz sonrasında birçok şirket için personel alanında da ciddi dönüşümler yaşanmıştır. Personele yatırım yapmak şirketlerin tercihleri arasından çıkararak iş ile ilgili yatırımlara yönelenler çoğalmıştır. Yapılacak yatırımların daha verimli olacağı ve karlılığı artıracacağı, personele yatırım yapmanın çok tercih edilmediği fikri yaygınlaşmıştır. Bu süre zarfında İsveç'te odağın sert İKY olarak adlandırıldığına dair işaretler görülmekteydi. Sert İKY'nin popüleritesinin arttığına dair bir başka işaret olarak, sabit süreli istihdam sayısının ve personel alımında dış kaynak kullanımının artması olarak ifade edilmiştir. Şirketler, sürekli çalışan sayısını azaltarak ve sabit süreli istihdamı artırarak esneklik yaratmaya çalışmışlardır. Bu uygulamalar ile çalışan şirketler karlılıklarını artırdıkça bu tür şirket sayısı da gitgide artmıştır. Genel olarak, personelin kendi becerileri ve kariyer gelişiminden daha fazla sorumlu hale geldiği görülmüştür (Damm ve Tengblad, 2004: 35-36). Bu durum da İsveç İKY'sinde Amerikan bireyciliğinin yansımalarından biri olarak ifade edilebilmektedir.

1997 ve 1998 yıllarında İsveç'te çalışma hayatının ve İKY'nin Amerikanlaşacağına dair tartışmalar olduğu gibi İsveç'in kendine özgü bir İKY anlayışı olması gerektiğine dair

tartışmalar da görülmüştür. Geçici iş sözleşmeleri, dış kaynak kullanımı ve merkezi olmayan personel sorumluluğu gibi sonuçlar bu tartışmaların ana ekseninde yer aldığından oldukça önemlidir (Halleberg ve Mälargärden, 2006: 11).

İsveç insan kaynakları yönetiminin 2000’li yıllara kadar olan sürecini üç bölümde açıklamaya çalıştık. İsveç İKY’sinin bu dönemlerden günümüze kadar olan sürecini açıklamak için çalışmamızın bu bölümünde Cranet verilerinden de yararlanılacaktır.

### **3.5. Cranet Araştırmasına Göre İsveç İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

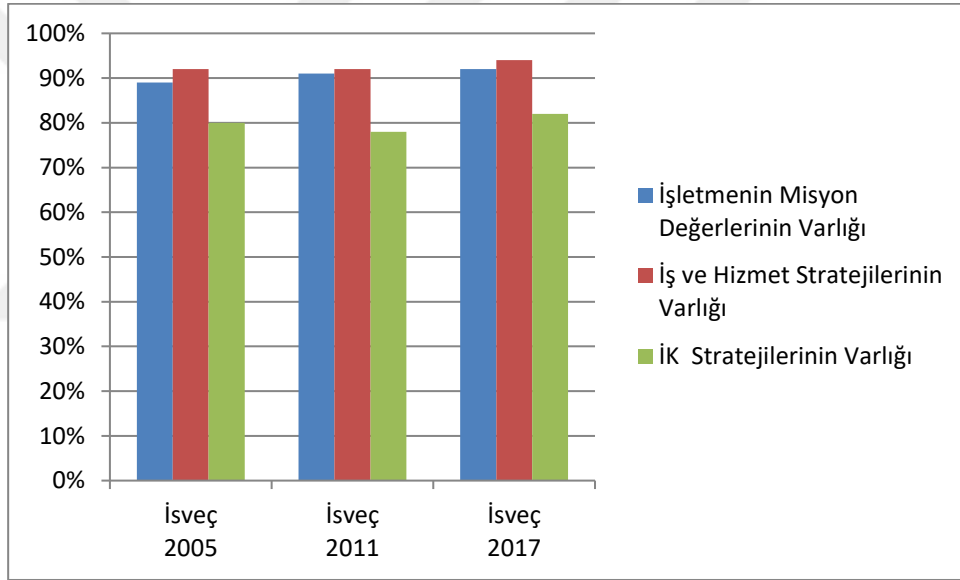
1989 yılından itibaren Cranfield Management School tarafından koordine edilen Cranet Araştırmaları, dünya çapında seçkin bir üne sahip, hem teorik hem de pratik olan uluslararası insan kaynakları yönetiminin tüm yönleriyle tanınmış bir araştırma olarak kabul edilmektedir. Akademisyenler, uygulayıcılar, devlet kurumları ve uluslararası kuruluşlara uzman ve bilgili araştırmaların yanı sıra uluslararası ve karşılaştırmalı İKY uygulamaları konusunda rehberlik sunmaktadır. İsveç ilk araştırmanın yapıldığı beş ülkeden biridir ve Cranet araştırmalarının birçoğunda İsveç İKY’si ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır (<https://learn.som.cranfield.ac.uk>).

İsveç’li firmaların İKY’ye verdikleri önemin belirlenebilmesi açısından insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kurulunda ya da şirket üst kurullarda temsil oranlarını incelemek yerinde olacaktır. Cranet’in 2005 yılında yayınlanan raporuna göre İsveç’te İK yöneticileri üst düzey yönetim kadrolarında %88 oranında yer almaktayken, 2011 yılında bu oran %90 olarak gerçekleşmiştir. İsveç’te insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey yönetim kadrosunda yer aldığını belirten işletmelerin oranı % 89 ile son Cranet araştırmasının raporu olan 2017 yılındaki oran ise 2017 yılında bu araştırmaya katılan tüm ülkeler içerisindeki en yüksek oran olarak ifade edilmektedir. Önceki raporlardaki oranlara oldukça yakın olmasıyla birlikte bu durum İK birimlerinin varlığının yüksek olması ile birlikte ele alındığında İK birimine ve İKY uygulamalarının işletmeye dair önemli kararlarda yer almasının İsveç açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.

İşletmeler için yazılı stratejilerin varlığı ve bu stratejilerin insan kaynakları stratejileriyle uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. 1970’lerde, resmi politikalar İsveç müzakere sisteminin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Sendikalar, işe alım, seçme ve ödeme gibi alanlarda politikalar hakkında yazılı anlaşmalar talep etmiş

ve kabul etmişlerdir. İsveç yönetimi üzerinde büyük bir etki bırakan SAS (Carlzon 1987), Jan Carlzons'un ardından, kurumsal değerler, karar alma ve yönetim kurallarının yerleştirilmesi İsveç örgütlerinde oldukça benimsenen bir uygulama olmuştur (Czarniawska-Joerges, 1993: 237). O dönemde misyon ifadeleri, kurumsal stratejiler ve insan kaynakları politikaları, orta yönetimi yönlendiren adeta bir “İncil” olarak görülmüştür. Ayrıca Muller’in çalışmasına göre İsveçli firmaların, insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine, Avusturya ve Alman şirketlerinden daha fazla personel katılması olasılığı daha yüksektir (Muller vd., 1999: 73).

Buna göre İsveç’te yazılı işletme ve İK stratejilerin varlığını Grafik 10’da yıllara göre karşılaştırmalı olarak görebilmekteyiz.



**Grafik 9:** İsveç’teki İşletmelerde Yazılı Stratejilerinin Varlığı

Grafik 10 incelendiğinde genel olarak İsveç’teki işletmelerin her üç yılda da yazılı stratejilerinin yüksek oranda bulunduğu ve işletmenin misyon değerleri, iş ve hizmet stratejileri ve İK stratejilerinin varlığının yaklaşık olarak aynı oranlarda öneme sahip olduğunu göstermektedir. İlk rapora oranla her üç stratejinin yazılı oranlarında artış gözlemlenmiştir.

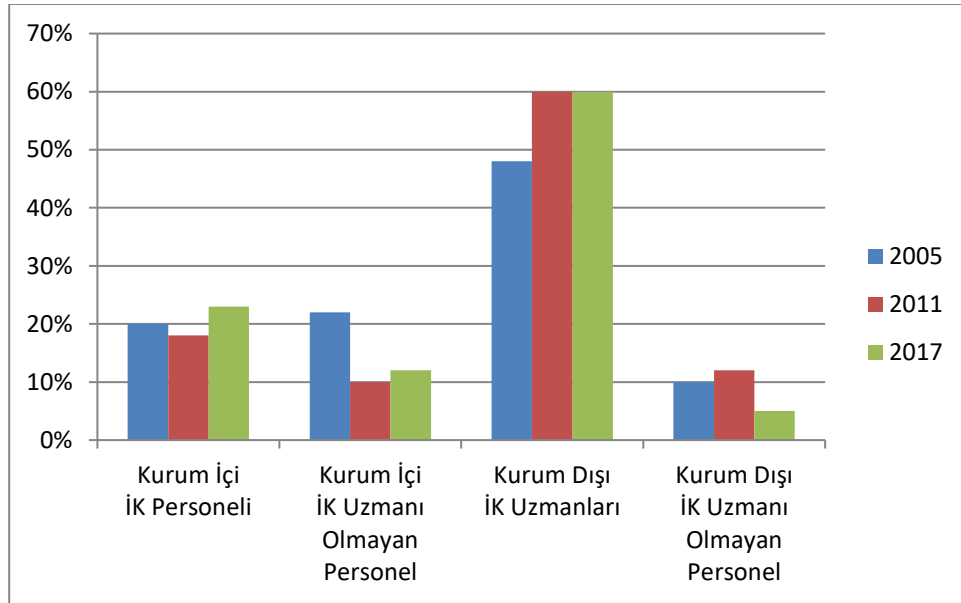
Muller ve arkadaşlarının (1999: 71) Avusturya, Almanya ve İsveç İKY uygulamalarını karşılaştırdıkları çalışmaya göre benzer kültürel ve kurumsal ortamlar ve benzer İKY eğilimlerinin gözlemlenmesi göz önüne alındığında, İKY’de Avusturya, Almanya ve İsveç arasındaki neredeyse hiç önemli bir fark bulmayı beklememişlerdir. Fakat

bu ülkelerdeki işletmelerle karşılaştırıldığında, İsveçli firmaların yazılı görev beyanları, kurumsal stratejiler ve insan kaynakları stratejileri yazma oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Muller vd., 1999: 73). Bu sonuçlar belirsizlikten kaçınma toleransı düşük olan İsveç açısından beklendiği gibi olmamıştır. Kültürün İK uygulamalarına etkilerinin net olarak görülebildiği alanlardan biri belirsizlikten kaçınma değerlerinin etkilediği yasal düzenlemelerin seviyesi olarak ifade edilmektedir (Hollinshead, 2010: 37). Dolayısıyla İsveç'te kültürel özellikleri gereği yazılı stratejilerin daha az olması beklenirken ampirik çalışmalarda farklı sonuçlar olduğu görülmektedir.

### 3.5.1. İşe Alım ve Seçim Uygulamaları

Kültürel değerler insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ilk olarak çalışanların işe alımı ve seçiminde kullanılan kriterleri etkilemektedir (Brewster ve Mayrhofer, 2012:130).

İsveç İKY'sinin 1990 sonrası dönüşümünde en çok dikkat çeken konunun özellikle personel alımında dış kaynak kullanımına gidilmesi olduğunu belirtmiştik. Buna göre İK yöneticilerinin işe alımında hangi kaynağın daha yüksek oranda kullanıldığına dair Grafik 9'daki veriler bu yöneline dair bizlere ipuçları verecektir.



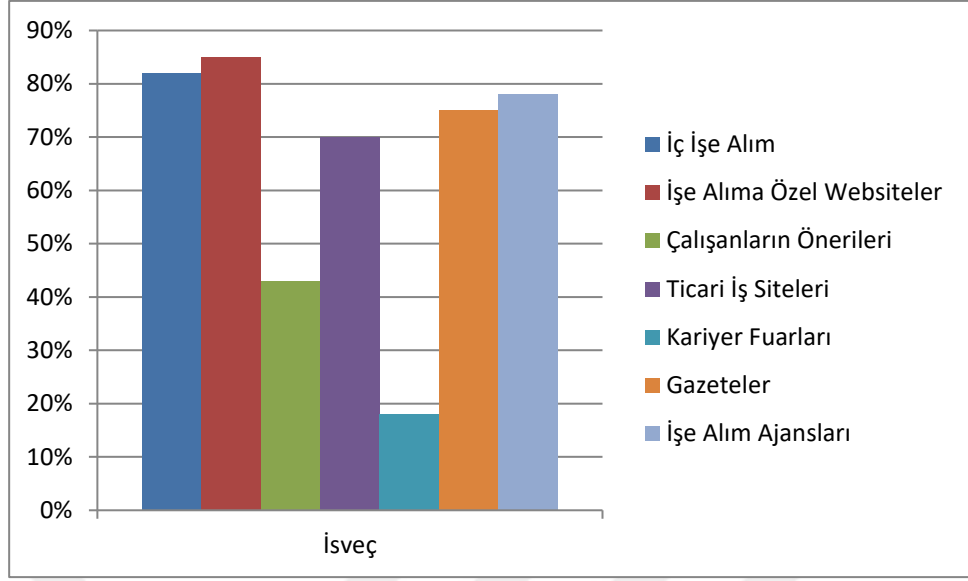
**Grafik 10:** İsveç'te İK Yöneticilerinin İşe Alımında Kullanılan Kaynaklar



Her üç raporda da İK yöneticilerinin Kurum dışı İK Uzmanlarından işe alımı oldukça yüksek oranlardadır. Diğer İskandinav ülkelerinin bu alandaki oranları ile oldukça zıt olmasının yanında bu alanda Amerika'nın oranlarına oldukça yakındır. Amerika'da İK yöneticilerinin işe alımında Kurum Dışı İK Uzmanlarının % 50 ile % 60 arasında kullanımı yaygındır. Kültürün etkilerinin görüldüğü İK uygulamalarından biri de işe alıma dair kararların Trompenaars'ın başarı kültürlerinde olduğu gibi kazanıma dair mi yoksa tanınma kültürlerindeki gibi ilişkiye dair mi olduğu ile ilgilidir (Hollinshead, 2010: 37). Buna bağlı olarak başarı odaklı kültürler arasında tanımlanan İsveç'te (Trompenaars ve Turner, 1998: 129) işe alım kararlarında başarılı olan kişilerin tercih edilmesi İK yönetimi gibi önemli bir alanda uzman kişilerle çalışmasının tercih edilmesinin kültürün etkileri açısından olağan olabileceği kabul edilmektedir.

Kurum dışı İK uzmanları, bir dizi İK faaliyetinin gerçekleştiğini kavramakta İsveç'li şirketler için büyük hassasiyet ve stratejik öneme sahiptir. İsveç'li şirketlerden bazıları İK uzmanları ve kurumdaki personel birimi arasında bir iş bölümü olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, kurum içindeki insan kaynakları birimi rutin görevlerini yerine getirirken, önemli stratejik İK kararları yüksek işbirliğinde güçlendirilmiş kurum dışı İK uzmanları tarafından alınmaktadır (Mabon, 1995: 67). Aynı zamanda İK uzmanlarının işe alım oranının yüksekliğine dair bu bulgu, İsveç'teki güçlü bir personel yönetimi geleneğini yansıtmaktadır (Muller vd, 1999: 75).

Belirsizlikten kaçınma veya kolektivizm konusunda değerleri yüksek olan kültürlerde iç işe alım, dış işe alıma göre daha fazla tercih edilmektedir. İşe alım kanalları ve yöntemleri, belirsizliği önleme konusunda yüksek ve kolektivist kültürlerde gayri resmi ve ağ temelli olarak oluşturulmaktadır. Bireysellik özelliği yüksek kültürlerde ise işe alım kanalları ve metotları resmi, yapılandırılmış ve yaygın olarak kullanılmaktadır (Aycan, 2005: 1089). Belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda gayri resmi kanalların kullanılması nedeniyle, toplumsal ve aile ilişkilerinin değerlendirildiği bu kültürlerde, kurumların kayıt dışı işe alım yöntemlerini benimsemeleri daha yaygın olarak görülmektedir (Brewster ve Mayrhofer, 2012: 130). İsveç'te işe alımda kullanılan kaynaklar Grafik 11'de görülmektedir.



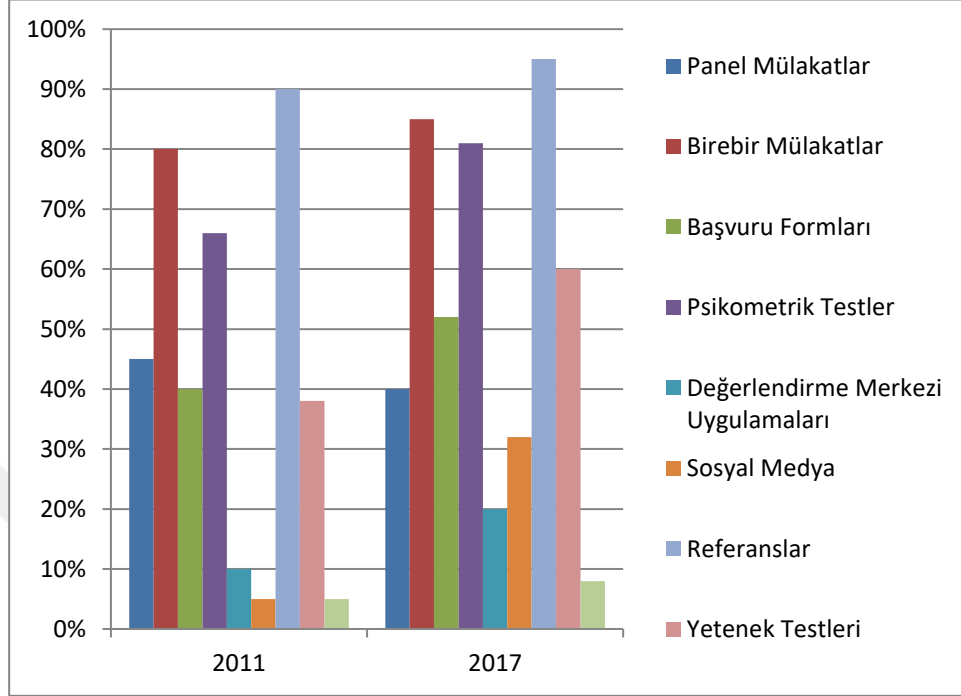
**Grafik 11:** İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynağı İşe Alım Yöntemleri

Grafik 11'e göre İsveç'te işe alım yöntemlerinde en çok tercih edilenler iç işe alım yöntemidir. İsveç'te iç alım oranı yüksek olmasına rağmen işe alıma özel web sitelerin kullanımı daha yaygındır. Kamu istihdam kuruluşları ve eğitim programları işe alımda çok fazla tercihte bulunulmayan yöntemler olmuştur. Genellikle belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek olan ülkelerdeki işletmelerde iç işe alımın daha fazla tercih edildiği bilindiğinden İsveç'te iç işe alım oranlarının yüksek olması dikkat çekmektedir.

İsveç'in uzun vade yönelimli bir toplum olması özellikleri gereği iç işe alımın kullanım oranının yüksekliği, uzun vadeli başarının işletme içerisinde yeteneklerine uygun görevlerde çalışanlarla olacağını düşünülmesinden kaynaklanabilmektedir. Aynı zamanda başarı odaklı bir kültür olması sebebiyle İsveç'te iç işe alımın kullanılması başarılı olanların seçilmesi açısından oldukça önemli kabul edilebilmektedir.

İşe alım yapılacak pozisyonlara seçimde kültürel farklılıklar dolayısıyla farklı uygulamalar da görülmektedir. Eğer işe alım yapılacak pozisyon üst düzeyde ise yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde özellikle Fransa'da Grandes Ecoles gibi özel kabul edilmiş okul ve kurumlardan mezuniyet şartı arandığı da bilinmektedir (Crawley vd. 2013: 92). İsveç düşük güç mesafesi özelliklerinde olduğundan diğer yüksek güç mesafesi yüksek toplumlarda olduğu gibi özel kurumlardan ya da bilinen özel okullardan işe alımı çok fazla tercih etmemekte, Grafik 11'de belirtmiş olduğumuz işe alıma özel web sitelerinden işe ve kuruma uygun özellikleri de tercih etmesi olağan

olarak ifade edilebilmektedir. İşe alım yöntemlerinin tercihi seçim yöntemlerinin tercihini de etkilemektedir. Grafik 12, Cranet 2017 araştırmalarında İsveç'in seçim yöntemi tercihlerini ifade etmektedir.



**Grafik 12:** İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynağı Seçim Yöntemleri

Trompenaars'ın tanımladığı başarı kültürlerinde, seçim kararlarının kişisel başarı ve yeteneklerine göre verileceği ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak seçim yöntemlerinin daha resmi ve nesnel olması beklenmektedir. En belirgin seçim yöntemleri başarı kültürlerinde referanslar ve panel mülakatlardır (Guttila, 2014: 114). Aynı zamanda belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek kültürlerde işe alım yöntemlerinden mülakatların oldukça fazla kullanıldığı ifade edilmektedir (Brewster ve Mayrhofer, 2012:130). Kolektivist ve genellikle dışı özelliklere sahip toplumlarda referanslar diğer yöntemlerden çok daha fazla oranda kullanılmaktadır (Aycan, 2005: 1089). Grafik 12'ye göre İsveç'te en fazla kullanılan seçim yöntemi her iki yılda da referanslardır. Referansları birebir mülakatlar ve psikometrik testler takip etmektedir. İsveç kültürünün başarı kültürü olması sebebiyle referanslara daha fazla güvenerek işe alım tercihleri yapıldığı ifade edilebilmektedir. Seçim yöntemlerinde kullanılan testler her ne kadar somut verilere dayansa da mülakat ile birebir aday ile görüşme, testlerin çalışan hakkında veremediği bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Panel mülakatların oranı birebir mülakatların yarısı olması da dikkat çekmektedir. İsveç'te bir diğer en fazla kullanılan

yöntemin psikometrik testler olması da başarı odaklı kültürel özelliklerinin olması sebebiyle tercih edildiği düşünülmektedir.

### **3.5.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları**

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, günümüzün küresel rekabet ortamında organizasyonel hayatta kalma ve büyümenin anahtarı olarak ifade edilmektedir. Performansta mükemmellik ve kaliteye yoğun bir vurgu yapılan bireysellik özellikleri yüksek olan kültürlerde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük bir bütçe tahsisi yapılmakta ve yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının doğası gereği iyileştirilemeyecek kapasiteye sahip olduklarını varsaydıkları kaderci kültürlerde eğitim ve gelişimin önemi zayıflamaktadır (Aycan vd., 2000). Performans odaklı kültürel bağlamlarda, eğitim ve geliştirme öncelikle bireysel veya takım performansını iyileştirmeye yönelik olarak yapılmaktadır. Bununla birlikte, kolektivist kültürlerde, bu tür faaliyetler ek bir amaca hizmet eder ve bu da kuruma bağlılığı arttırmaktadır. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme, çalışanları motive etmek, sadakat ve bağlılığı ödüllendirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır (Aycan, 2005: 1097).

Nikandrou ve arkadaşlarının (2012: 67) İsveç'in de dahil olduğu 14 Avrupa ülkesinde yapmış oldukları çalışmada eğitim ve geliştirme uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kültürel, kurumsal ve örgütsel faktörlerin dikkate alınmasının önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmaya göre merkezileşmiş yapıya sahip toplumlardaki işletmelerde, daha az resmi eğitim ve geliştirme prosedürlerinin özel koşullara daha hızlı uyum sağlaması sebebiyle tercih edildiği desteklenmektedir. Guttila (2014: 145)'e göre ise daha eşitlikçi ve dışıl kültürlerde çalışanların eğitim ve geliştirme kararlarına katılımının yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Yüksek güç mesafesi veya yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde örgütler, rol modelleme, uygulamalı eğitim ve yöneticiler tarafından yürütülen kurum içi eğitimler düzenlemekteyken, düşük güç mesafesi veya düşük belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde etkileşimli, katılımcı ve bilgisayar destekli eğitimler tercih edilmektedir (Aycan, 2005: 1098).

Cranet Araştırmalarında İsveç'te eğitim ve geliştirme faaliyetlerine harcanan payların 2005 yılında % 4.1 olduğu ve bu oranın Avrupa Birliği ülkelerinin ortalamasından

yüksek olduğu görülmektedir (Cranet, 2005: 53). 2017 yılındaki son rapora göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan pay % 3.5 ile yine Avrupa Birliği ülkelerinin ortalamasından yüksek olmuştur (Cranet, 2017: 88). Bireyci özelliklere sahip ülkelerde eğitim ve geliştirmeye ayrılan payların diğer ülkelere göre yüksek olması beklendiğinden İsveç'te eğitim ve geliştirmeye ayrılan payların Avrupa Birliği ülkelerinin ortalamasından yüksek olmasında kültürel özelliklerin etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

**Tablo 11**

**İsveç'te Yıllık Eğitim Günleri**

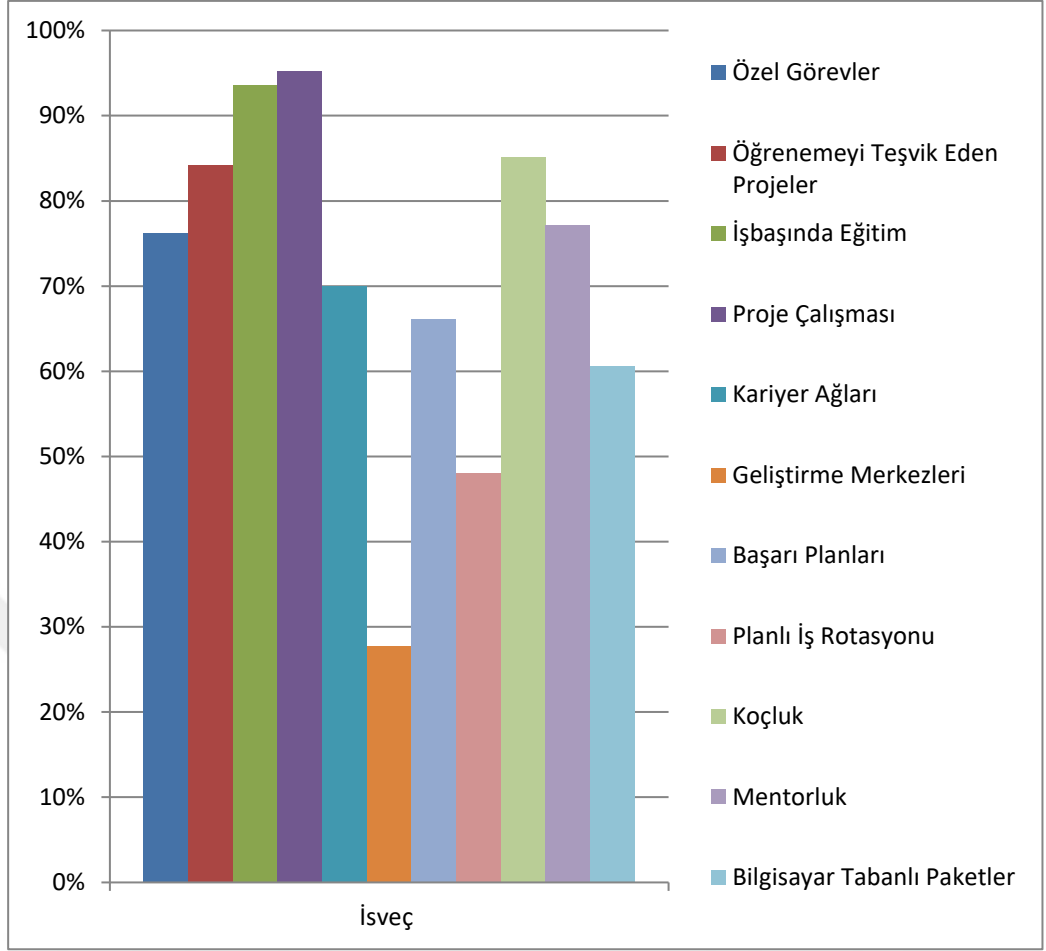
	<b>Yöneticiler</b>	<b>Profesyoneller ve Teknik Personel</b>	<b>Büro personeli ve İşçiler</b>
<b>2005</b>	6,62	6,84	3,52
<b>2011</b>	5,65	5,35	3,91
<b>2017</b>	5,57	5,04	4,49

**Kaynak:** Cranet, 2005: 53; Cranet, 2011: 60; Cranet, 2017: 88.

Tablo 11 incelendiğinde İsveç'te Yöneticiler, Profesyoneller ve Teknik Personeller için yapılan yıllık eğitim günleri günümüze kadar düşüş seyri gösterirken Büro personelleri ve İşçilere verilen yıllık eğitim günleri artış göstermiştir. Bu durum daha önce İsveç insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde ayrıntılı olarak belirtilen yönetici ve profesyonel çalışanların işe alımında dış kaynak kullanımının yaygınlığı ile bağlantılı olabilmektedir. Uzman personellerin işletmelerde çalıştırılması dolayısıyla yıllık eğitim günlerinin düşmüş olması ilişkilendirilebilmektedir.

### **3.5.3. Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

Çalışanların teminin ve seçimi sürecinden sonra işletmedeki kalmalarını sağlamanın yolu kariyer yönetimi uygulamalarından geçmektedir. Genellikle eğitim ve geliştirme uygulamaları ile iç içe yürütülen kariyer yönetiminde kariyer geliştirme için kullanılan çok çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Cranet 2017 verilerine göre yüksek oranda kullanılan uygulamalar tercih edilerek Grafik 13'te belirtilmiştir.



**Grafik 13:** İsveç'teki İşletmelerde İnsan Kaynakları Kariyer Geliştirme Uygulamaları

Grafik 13'e göre İsveç'te en çok tercih edilen kariyer yönetimi uygulamaları iş başında eğitim ve proje çalışmalarıdır. İsveç gibi bireysel özellikleri olan bir ülkede proje temelli uygulamaların tercih edilmesi dikkat çekmektedir. İsveç için bireyci özellikler açıklanırken bu bireyciliği bireyi merkeze alan ve bireyi yukarıya çıkaran ABD bireyciliği gibi dikey bireycilik özellikleri olmadığını belirtmiştik. İsveç bireyciliği yine bireyi temel alan ama rekabet ile dikey olarak değil kişisel gelişim yoluyla yatay bireycilik özellikleri göstermektedir. Yani İsveç'te birey takım ile uyumlu olduğu ölçüde kariyer sahibi olabilecektir. Aynı zamanda kültürel özelliklerini açıklarken İsveç'li işletmelerde hiyerarşinin olmamasından dolayı kişilerin terfi almaya da sıcak bakmadıklarını belirttiğimizden proje çalışmalarının kullanımının kültürel özelliklerinden büyük ölçüde etkilenmiş olabileceğini düşündürmektedir.

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerin özelliklerinde yüksek hiyerarşinin olması sebebiyle kariyer yönetimi uygulamaları da bu hiyerarşiden etkilenmektedir. Kişi

kariyer yönetimi uygulamalarından terfi ile oldukça yavaş şekilde yükselbilmektedir. İsveç'te ise bu durum hem farklı bireycilik özellikleri gereği hem de düşük güç mesafesine sahip olması gereği çok fazla yaşanmamaktadır. Terfi kararları sert ve yavaş olmayıp bireyin başarısına oranla tatmin edici kariyer uygulamalarına yönlendirilmektedir.

İsveç'te uzun vadeli örgütsel stratejilere uygun kariyer yönetimi planlarının düzenlendiği Grafik 13'te açıkça görülmektedir. Bireycilik özelliği sebebiyle İsveç'te koçluk ve mentorluk uygulamalarının kolektivist ülkelere oranla daha fazla kullanıyor olması kültürel bağlantısıyla açıklanabilmektedir. İsveç aynı zamanda işbaşı eğitim ve proje çalışması temelinde kullandığı kariyer yönetimi uygulamaları ile de kolektivist özellikleri göstermektedir.

Planlı iş rotasyonu ve değerlendirme merkezlerinin kullanımının İsveç'te diğer uygulamalara oranla daha az kullanılmasına rağmen, İsveçli kuruluşlar kariyer yönetimi araçlarının neredeyse hepsini en az ya da en yüksek oranlarda kullanmaktadırlar. İsveçli firmaların resmi kariyer planlarını ve uluslararası deneyim programlarını, değerlendirme merkezlerine ve planlanan iş rotasyonuna tercih ettikleri ifade edilmektedir (Muller vd., 1999: 73). İsveçli firmalar tarafından nispeten küçük değerlendirme merkezleri kullanımı, İsveç'te seçim testlerinin kara listeye alındığı 1970'lerin bir mirası olabileceği de ifade edilebilmektedir (Mabon, 1995: 58).

#### **3.5.4. Performans Değerlendirme Uygulamaları**

Bireycilik özellikleri yüksek olan kültürlerdeki performans yönetimi uygulamaları, çalışanların üretkenliği, zamanındalığı, çıktı kalitesi ve işe özgü bilgi ve yeterliliği temel alan bir değerlendirme sistemi ile oluşturulmaktadır. Bireyci kültürlerde grup ve iş sürecinden çok bireysel ve iş sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Performans kriterleri daha nesnel, ölçülebilir ve gözlemlenebilir nitelikte belirlenmektedir (Harris ve Moran, 1996'dan aktaran Aycan, 2005: 1093).

Kolektivist özellikleri yüksek kültürlerde ise grup içi sadakat verimlilikten daha fazla değer almaktadır. Grupta öne çıkan yüksek performans gösteren çalışanların grup

uyumunu bozabileceği düşünülduğünden performans değerlendirme kriterleri gruba yönelik düzenlemektedir (Kovach, 1995'den aktaran Aycan, 2005: 1093).

İsveç bireyci özellikte bir ülke olması dolayısıyla performans değerlendirme kriterlerinin daha ölçülebilir ve birey temelinde sonuçların başarılı kabul edildiği bir ülke olması beklenmektedir. İsveç'te Cranet 2017 araştırma raporuna göre performans değerlendirme sonuçları eğitim ve geliştirme uygulamalarına % 50 oranla kaynak teşkil etmektedir. Bu oran İsveç'teki işletmelerin yarısının performans değerlendirme sonuçlarını dikkate aldığını ifade etse de kolektivist özellikteki ülkelerin oranına da yakın olarak ifade edilebilir. İsveç'te aynı zamanda üretkenlik, kalite, verimlilik ve işe özgü yeterliliklere dair bireysel özellikteki performans kriterleri sistematik olarak oluşturulmuş değerlendirme yöntemleri ile bireyin kişisel gelişimine yönelik kullanılması açısından da oldukça önemlidir. İsveç düşük güç mesafesine sahip ülkelerde ve bireyci ülkelerde kullanılmakta olan çok kaynaklı geri bildirim yöntemleri ile objektif değerlendirmelerin yapılması gibi yöntemleri de yaygın olarak kullanmaktadır.

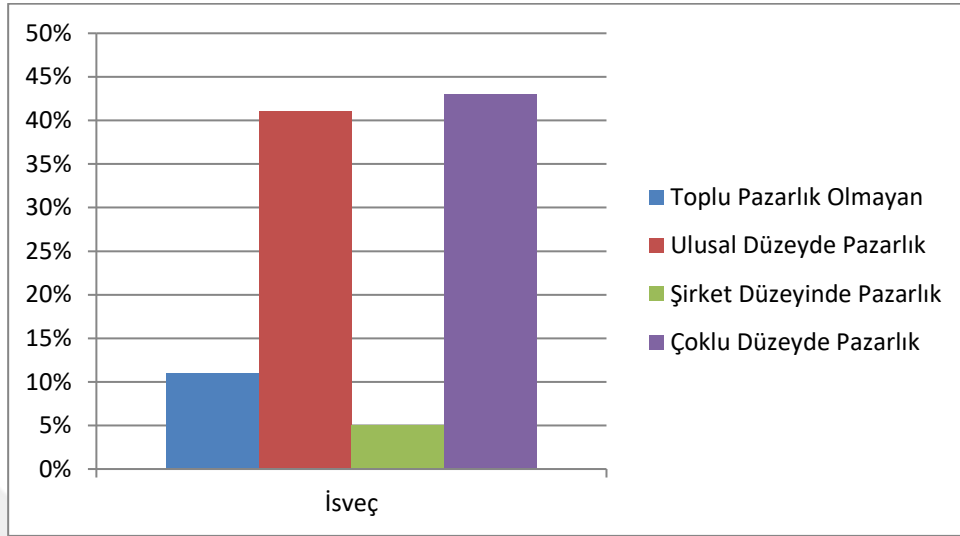
### **3.5.5. Ücret Yönetimi Uygulamaları**

Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde ücret ve maaş tespiti, aynı iş için işe alınan çalışanlara farklı ücretler atama hakkını saklayan yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle böyle kültürlerde ücretler ve maaşlar, işin kendisinden ziyade insanların değerini yansıtmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ücret sistemi, işlerin değerinin biçimsel, objektif ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesi esasına göre tasarlanmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, ücret yönetimi içerisinde planlanan ödüller performansa bağlı olarak tanımlanmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip kültürel bağlamlarda, performans ödülü olma olasılığı düşük olarak görülmektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları, ücret ve ödül yönetimi için önemli kriterler belirlemeleri açısından önemli olarak görülmektedirler (Aycan, 2005: 1106).

İsveç insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli uygulaması olan ücret yönetimi konusunda güçlü sendikalar yapısının uzun süreli geleneği sebebiyle diğer ülkelere göre



oldukça farklı uygulamalara sahiptir. Cranet 2017 verilerine göre İsveç'te ücret belirleme düzeylerini Grafik 14'te görebilmekteyiz.



**Grafik 14:** İsveç'teki İşletmelerde Ücret Belirleme Düzeyleri

İsveç, düşük güç mesafesini ve yüksek dişil özelliklerine göre ücret farklılıkları ve sosyal ücret olarak ifade edilen uygulamaları ile diğer ülkelerden oldukça farklılaşmıştır. Ücret ile birlikte sosyal güvenlik sisteminin kapsamlı oluşu ile dünya ülkelerinde uzun süre en uzun süre konuşulan ülkelerden biri olmuştur. İsveç'te işletmelerdeki kademeler arası ücret farkının çok fazla olması beklenmemektedir. Bunun en önemli göstergesi oldukça erken bir dönemde çok geniş toplu sözleşme uygulamalarını kabul etmiş ve uygulamış olmasıdır. Bu kapsamda ülkenin her yerinde aynı işi yapanlar aynı ücrete ve aynı yan haklara sahip olmaktadır. Kültürel boyutlardan bireycilik veya kolektivizmin ücret belirleme düzeyini etkilediği ifade edilmektedir (Hollinshead, 2010: 37). İsveçli işverenler, tamamen merkezi olmayan ve bireyselleştirilmiş bir ödeme belirleme isteğine rağmen, endüstri çapındaki anlaşmalardan kurtulmayı başaramamışlardır. Bireyselleştirilmiş ödeme belirleme genellikle “sıfır sözleşmeler” ile, yani bireysel olarak garanti edilen ücret artışları olmayan endüstri çapında sözleşmelerle bağlantılıdır (Bruhn vd., 2013). İsveçli işverenlerin toplu sözleşmelerin etkilerinden kurtulamadığına dair en önemli delilin yine Grafik 14'teki değerler olduğunu görebilmekteyiz. Ayrıca İsveç'teki ücret ve maaş alanların yüzde 88'inin toplu sözleşmeler kapsamında olduğu ve özel sektörde bu oranın yüzde 87 olduğu Kjellberg (2011) tarafından da ifade edilmiştir.

Ülkelerin çalışanlarına ebeveyn izinleri, çocuk bakım tesisi olanakları veya çocuk bakım ödeneği, esnek zamanlı veya yarı zamanlı çalışma gibi uygulamalar sağlaması çalışanların yüksek düzeyde kuruma bağlılıklarını sürdürmenin yollarındandır (Giardini ve Kabst, 2012: 86). Kültürel boyutların İK uygulamalarını etkilediği alanlardan biri de bu uygulamaların belirlenmesi ve kullanılması açısındandır. Eril kabul edilen toplumlarda sosyal haklar yüksek düzeyde görülmezken, dişil özellikteki toplumlarda sosyal hakların oldukça yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Kolektivist ve dişil özellikteki kültürlerde dolaylı ödemeler arasında barınma, çocukların eğitimine katkı veya ısınma desteği gibi sosyal yardım programları bulunmakta iken çocuk bakımı, doğum izni veya kariyer sonu programları gibi esnek sosyal yardım planlarını da tercih etmektedirler (Aycan, 2005: 1107).

İsveç büyük ölçüde dişil özellikleri gereği barınma, çocukların eğitimleri için katkı, çocuk bakımı, kreş desteği, doğum izni, kariyer sonu programları ile sosyal yardım planları ile oldukça fazla ücret harici yan haklar da sağlamaktadır (Cranet, 2011: 59; Cranet, 2017: 79).

### **3.6. Değerlendirme**

Çalışmamızın son bölümünde İsveç ve insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci ile günümüzdeki uygulamaları detaylı olarak açıklanmıştır. Tüm bu incelemeler sonucunda kültürün İsveç insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etkilediği düşünülen alanlar Tablo 12’de düzenlenmiştir.

**Tablo 12****İsveç’te Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İSVEÇ	İşe Alım ve Seçim	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	Kariyer Yönetimi
<b>Bireyci/ Başarı Odaklı Kültürler</b>	İş ile ilgili yeterlilikler Teknik yeterlilikler	Kişisel gelişime dair programlar	Hem çalışanların üretkenliği, zamanındalığı, çıktı kalitesi ve işe özgü bilgi ve yeterliliği temel alan bir değerlendirme, Hem de bireyin performansının grup performansına bağlı oluşturulduğu değerlendirme	Performansa bağlı ücret programları (İsveç'te toplu sözleşme ile belirlenen performansa dayalı ücret)	Koçluk uygulamaları Mentorluk uygulamaları (İsveç'te proje temelli kariyer programları)
<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	Hat yöneticilerin seçim kararlarına katılımı Özel kurumlardan mezuniyet şartı aranmaması	Hat yöneticilerin seçim kararlarına katılımı Etkileşimli, katılımcı eğitimler	Görevle ilgili değerlendirme kriterleri Yöneticiler çalışanlar tarafından değerlendirilir.	Çalışan paylaşım programları Stok sahipliği programları	Terfi sıklıkla kullanılır
<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>	Daha az yazılı kurallar	Başarı ve ait olma duygusunu artıracak programlar Daha az yazılı kurallar	Objektif değerlendirme kriterleri Çok kaynaklı performans değerlendirme uygulamaları	Yönetici ve çalışan arası ücret farkı azdır	Proaktif kariyer uygulamaları
<b>Dişil Yapı</b>	Gruba uyum ve sosyal özellikler Kadın çalışanlara öncelik verilmesi Seçimde referanslar önemli	Grup performansını artırmaya yönelik eğitimler	Grup başarısına bağlı değerlendirmeler	Ücret ve yan haklar yüksek düzeyde	Kadımlara yönelik kariyer programları Kariyer sonu programları
<b>Uzun Vade Yönelimi</b>	Dürüstlük seçiminde oldukça önemli İç işe alım yöntemleri	Kişisel gelişime dair programlar	Yöneticiler ve çalışan için aynı değerlendirme programları	Yönetici ve çalışan arası ücret farkı azdır	Örgütsel stratejilere uygun uzun vadede katkı sağlayacak programlar

**Kaynak:** Aycan, 2005; Hofstede vd. 2010; Crawley, 2013; Cranet, 2017'den yararlanılarak düzenlenmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde kültürün İsveç insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde geniş etkilerinin olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak kültür en fazla işe alım ve seçim uygulamaları alanında etkisini göstermiştir. Ayrıca performans değerlendirme uygulamaları da büyük ölçüde kültürel özelliklerin etkisi altındadır. Eğitim ve geliştirme uygulamalarında hem kültür hem de ekonomik yapının etkisinin olduğu, buna bağlı olarak hem katılımcı hem de bireysel gelişime dair uygulamaların geliştiği görülmektedir. Ücret yönetimi uygulamalarında kültürden daha çok koordineli piyasa ekonomi özelliklerinden etkilenen İsveç'te ücret pazarlığı seviyesi uzun yıllar toplu pazarlık düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı ücret belirleme seviyeleri kullanılsa da

İsveç'te büyük oranda ücretler toplu pazarlık seviyesindedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde kültürün en az etkisinin olduğu uygulamalar kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Çünkü kariyer yönetimi uygulamalarının büyük bir çoğunluğunun kültürel özellikleri ne kadar farklı olsa da Cranet araştırmalarına katılan tüm ülkelerde kullanıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak İsveç'te kariyer yönetimi uygulamaları genel olarak çalışanların gelişimi temelli uygulanmaktadır. Kültürel açıdan kariyer yönetimi uygulamalarında en büyük farklılık İsveç'in diğer ülkelere oranlara kadınlara yönelik kariyer programlarına daha fazla ağırlık vermesi olarak ifade edilebilmektedir.

ABD insan kaynakları yönetimi uygulamaları büyük ölçüde çalışanların işe alımında gelişmiş seçim tekniklerinin kullanımı, kişiselleştirilmiş, performansa dayalı ücret belirleme, kişisel gelişime yönelik eğitim ve gelişim uygulamaları, sermaye birikimi ve çeşitlilik yönetimine güçlü bir vurgu olarak ifade edilmektedir (Gunnigle vd. 2001; Colling ve Clark, 2002; Giardini vd. 2005). İsveç'in insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişim süreci incelendiğinde 1990lı yıllardan sonra bu ABD insan kaynakları ile benzerlikler gösterdiğini görmekteyiz. Özellikle işe alım, eğitim ve geliştirme ile performans yönetimi uygulamaları ile büyük oranda Amerikan insan kaynakları uygulamalarını benimsenmiştir. Bu durum kültürün insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin sorgulanması için yeterli görülmektedir. Amerika ve İsveç kültürlerinin birbirlerinden tamamen bağımsız kültürler olmasına rağmen insan kaynakları uygulamalarında ortak özellikler göstermesi ile kültürün bu uygulamalar üzerinde etkisinin çok fazla olmayacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Kültürel değerler, insanlığın başlangıcından günümüze kadar olan tarihsel süreç boyunca hem ulusların hem de örgütlerin yaşamlarına ilişkin görevlerin yerine getirilmesinde tanımlayıcı, yönlendirici ve diğer ulus ve örgütlerden farklılaştırıcı etkilerde bulunmuştur. Örgüt içerisinde hakim olan kültüre bağlı olarak verilen kararlarda kültürel değer yargılarının etkileri yadsınamaz şekildedir. Buna bağlı olarak çalışmamızda kültür, kültürel sınıflandırmalar ve insan kaynakları yönetimi ile bu kavramların birbirlerine etkisi incelenmiştir. Bir ulusun sahip olduğu kültürel değerler o ulustaki örgüt kültürlerini etkilemekte ve örgüt kültürleri de insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları aynı zamanda örgüt kültürünün oluşması ve sürdürülmesinde büyük etkiye sahip olduğundan bu kavramların birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi olanaksızdır.

İsveç, uzun yıllar dünyanın en büyük ekonomisine sahip ülkeler arasında yer bulmuş, tüm gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda uzun yıllar en demokratik ülke olarak tanımlanmış bir ülkedir. Sosyal Demokrat Modeli ile tüm dünyada fark yaratan uygulamalara uzun yıllar ev sahipliği yapmış olan İsveç, Hall ve Soskice (2001) tarafından koordineli piyasa ekonomileri arasında Amable (2003) tarafından ise İskandinav- Sosyal Demokrat Modelleri arasında tanımlanmıştır. İşçi ve işveren taraflarının oldukça erken dönemde uzlaşmaları sayesinde refah seviyesi yüksek bir ülke olmuştur. Tarım toplumu olarak bilinen İsveç'in 120 yıllık kısa bir süre içerisinde hem sanayileşmesi hem de uluslararası şirketler aracılığıyla küresel bir hizmet alanına sahip olması sebebiyle uzun yıllar toplumsal olarak karmaşaların yaşanmasına imkân vermemiştir. Sanayi devrimi sonrası birçok ülke grev ve yüksek işsizlik oranları ile mücadele etmekte iken İsveç, erken uzlaşma sayesinde uzun yıllar en düşük grev ve işsizlik oranlarına sahip olmuştur. 1980'li yıllara kadar toplumsal uzlaşma ile yükselen bir grafik sergileyen İsveç, dünya geneli yaşanan krizden büyük ölçüde etkilenerek, en yüksek ücretlerin olduğu ülkeden başka ülkelere yatırımların kaydırıldığı bir ülke olarak dönüşüm yaşamıştır. Kısa bir dönem içerisinde işsizlik oranlarını makul seviyelere getirerek ülkenin genel ekonomik durumunu istenilen düzeyde tutmayı başaramıştır.

İsveç kültürü incelendiğinde büyük göçmen topluluklarına ev sahipliği yapmasına

rağmen İsveç’li özelliklerinden kaybettiği şeylerin çok fazla olmadığı göze çarpmaktadır. Bu özelliklerden en belirgin olanları doğa sevgisi, eşitlik, dürüstlük ve hoşgörü olarak ifade edilebilmektedir. Çalışmamızda yaptığımız incelemeler sonucu kültürel özelliklerinin her alanda etkisinin olduğu İsveç, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da büyük ölçüde bu özelliklere göre şekillendirmiştir. Hofstede’ ye göre İsveç, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük, bireyci, dişil ve uzun vade yönelimli bir toplumdur.

Trompenaars ve Turner (1997)’a göre İsveç evrenselci, bireyci, başarı odaklı, iş ve özel yaşamı tamamen birbirinden ayrı tanımlayan, doğayı koruyan ve uzun vade yönelimli bir toplumdur. Dünya Değerler Araştırmasına göre İsveç ise, yaşam algısı bakımından aile ve arkadaşlarına değer veren, mutlu, bir iş yapıyor olmaktan mutluluk duyan ve görevi her şeyden önce tutan bir toplumdur.

Cranet raporlarının sonuçlarına göre, İsveç insan kaynakları yönetimi birimlerinin örgütlerinde olmasına ve insan kaynakları yönetimi birim yöneticilerinin üst düzey yönetim kararlarına katılımına oldukça fazla önem vermektedir. Hem en az eşitsizliğin olduğu hem de kararlara katılımın en yüksek olduğu ülke olması sebebiyle İsveç’te örgüt için önemli kararlara insan kaynakları yönetimi birimi yöneticilerinin katılması da doğal olarak ifade edilebilmektedir. İsveç de düşük güç mesafesine sahip olma özelliklerinden dolayı işletmelerin yatay olarak yapılandırıldığı ve tüm çalışanların fikrinin alınarak danışmacı yönetsel özellikler sergilendiği ifade edilebilmektedir.

İşletmeler için başarının en önemli anahtarı stratejilerin belirlenmesidir. İşletmeler için oldukça önemli olan bu stratejilerin yazılı olması İsveç açısından dikkat çekmektedir. İsveç’te kurumlar için önemli olan misyon, iş ve hizmet stratejileri ve insan kaynağı stratejileri büyük oranlarda yazılı olduğu ifade edilmektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma toleransının yüksek olduğu ülkelerde yazılı stratejilerin varlığına daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu durum kültür ile açıklanamamaktadır. Koordineli piyasa ekonomilerinde strateji beyanlarının daha fazla yazılı olduğu bilindiğinden bu alanda İsveç’in kültürden daha çok kurumsal faktörlerden etkilendiği ifade edilebilmektedir.

İnsan kaynağı temin ve seçim süreci ile eğitim geliştirme sürecinde İsveç’te kararlarda

birincil sorumluluk hat yöneticilerine aittir. İsveç'in her yönetici bir İK yöneticisidir parolasıyla hareket ederek güç mesafesinin düşüklüğüyle de birlikte örgütlerini yatay şekilde yapılandırması ile insan kaynağı ile ilgili her kararın en iyi o birimin hat yöneticisi tarafından verileceği düşünülmektedir.

İşe alımlarda en çok kullanılan yöntemin iç işe alım olması, İsveç'in başarı odaklı kültür arasında ifade edilmesi ve kısa vadeli bir başarıdan çok uzun vadede başarıya önem vermesi ile açıklanabilmektedir. İç işe alım yönteminin en çok tercih edildiği toplumların kültürel özelliklerinin genellikle güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek ve kolektivist özellikler olduğu görülmektedir. İsveç için bu durum kültürel değerle ile açıklanamamaktadır. İsveç'teki bu oranın yüksekliği, uzun vadeli başarının işletme içerisinde yeteneklerine uygun görevlerde çalışanlarla olacağını düşünülmesinden kaynaklanabilmektedir. İşe alımda kullanılan yöntemlerin tercih sıklığı yalnızca kültürel değerlerle ifade edilememekte olup bunun yanında kurumsal faktörlerin de incelenmesi gerekliliğini ifade etmektedir.

İnsan kaynağını seçim yöntemlerinde, İsveç'in başarı kültürlerinin özelliklerini yansıttığı söylenebilmektedir. Başarı kültürlerinde, seçim kararlarının kişisel başarı ve yeteneklerine göre verileceği ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak seçim yöntemlerinin daha resmi ve nesnel olması beklenmektedir. En belirgin seçim yöntemleri başarı kültürlerinde referanslar ve panel mülakatlardır. İsveç'te en fazla kullanılan yöntem referanslar olarak ifade edilmiştir. Referansları yüksek oranda mülakatlar takip etmiştir. Tüm incelemeler sonucunda seçim yöntemlerinin kültürden büyük ölçüde etkilendiği ifade edilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından en önemlilerinden biri olan kariyer yönetimi uygulamaları incelendiğinde, İsveç'te tercih edilen kariyer yönetimi uygulamaları iş başında eğitim ve proje çalışmalarıdır. İsveç gibi bireysel özellikleri olan bir ülkede proje temelli uygulamaların tercih edilmesi dikkat çekmektedir. Hofstede ve Trompenaars'ın çalışmasında bireyci özelliklerde tanımlanan İsveç'te bu uygulamaların kullanımı kültür perspektifinden açıklanamamaktadır. İncelemelerimiz ile kariyer yönetimi uygulamalarının tercihinin farklılığının temelinde kültürün olmadığı, kurumsal ve örgütsel faktörlerin daha etkili olduğu ifade edilebilmektedir.

Performans değerlendirme uygulamasının sonuçlarının ülkelerdeki eğitim ve geliştirme kararlarında kullanılıyor olması bireysel performansa verilen önemi göstermektedir. İsveç'te performans sonuçlarının eğitim, geliştirme ve ücret uygulamalarına kaynaklık etmesi yalnızca % 50 oranında gerçekleşmiştir. Bu durum kültürel bağlamda yine bireyci özellikler ve başarı kültürü özelliklerini yansıtmaktadır. Aynı zamanda eşitlikçi ve dişil İsveç gibi kültürlerde çalışanların eğitim ve geliştirme kararlarına katılımının yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Son olarak ücret yönetimi uygulamalarını inceleyecek olursak, İsveç'te toplumsal uzlaşma sebebiyle yüksek oranda ulusal düzeyde ücretler belirlenmektedir. Ücret yönetimi konusunda özellikle toplu sözleşmelerin kapsamının geniş olması sebebiyle İsveç'te ücret yönetimi uygulamalarında kültürün etkisinin olmadığını, bu durumu kurumsal etkilerin daha iyi açıklayacağını ifade edebilmekteyiz. Kültürün ücret yönetimi uygulamalarında açıklayabildiği tek alan, İsveç dişil özelliklerinin bir sonucu olarak çalışanlarına sağladığı kapsamlı sosyal yardımlar olarak ifade edilebilmektedir.

İsveç, kültürel özellikleri açısından tam bir İskandinav ülkesi olmasına rağmen öncelikle Trompenaars ve Turner'ın çalışmasında ABD'ye yakın özellikler göstermesi ile dikkat çekmiştir. İK uygulamaları incelenirken yapılmış olan çalışmalar da İsveç'te insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ABD uygulamalarının görülmesi ile desteklenmiştir. Genellikle bireycilik açısından ABD'ye yaklaşan İsveç, insan kaynakları uygulamalarında da bu bireyciliğin yansımaları göstermiştir.

İsveç insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesiyle kültürel boyutlardan bazılarının insan kaynakları uygulamalarını oldukça fazla etkilediği görülmektedir. Hofstede'nin tanımladığı kültürel boyutlardan özellikle güç mesafesi olmakla birlikte belirsizlikten kaçınma, bireycilik, eril ve dişil yaklaşım ile uzun ve kısa vade yönelimi boyutlarının insan kaynakları uygulamalarına etkisi oldukça fazladır. Ayrıca Trompenaars ve Turner'ın tanımladıkları başarı/tanıma odaklı, bireyci/kolektivist özellikte, iş ve özel yaşamın ayrımının yapıldığı özgül/ayrıntılı kültürler boyutları da ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamada kullanılmaktadır.

Yalnızca kültürel boyutların değil ulusal iş sistemlerinin de İKY uygulamalarını belirli açılardan etkilediği görülmektedir. Bu alanlardan en önemlileri ücret pazarlığı seviyesi,



finansal katılım, personel brifingleri, strateji beyanları, daimi olmayan sözleşmeler, günlük eğitim ve sendika üyeliği gibi uygulamalar olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca CME'lerde görülen İKY prensiplerinin, devlet düzenlemeleri ve diğer etkiler yoluyla yönetim özgürlüğü üzerindeki kısıtlar, uzun vadeli yönelim, eğitime yatırım, göreceli iş güvenliği, çalışan ilgisi ve katılımı olduğu, LME'lerle görülen İK prensiplerinin ise, yönetme özgürlüğü, kısa vadeli rekabete vurgu, personelin esnek bir şekilde konuşlandırılması, bireysel performansla bağlantılı ödeme, genel gider olarak kabul edilen eğitim olduğu ifade edilmiştir.

Çalışmamız kapsamındaki incelemeler sonucunda kültürün insan kaynakları yönetimin uygulamalarında en fazla işe alım ve seçim uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Performans yönetimi uygulamaları da kültürel özelliklerden oldukça fazla etkilenmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ve ücret yönetimi uygulamalarının tercihinde kültürel özelliklerden daha çok kurumsal özelliklerin etkisi olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi uygulamaları ise kültürel özellikler ile açıklanamayıp daha çok kurumsal etkiler ve örgütsel özellikler ile açıklanabilmektedir.

Sonuç olarak çalışmamız boyunca kültürün İsveç insan kaynakları yönetiminde hangi uygulamalara etkiye bulunduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca gelecek araştırmalar için en önemli önerimiz bir örgütte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının araştırılırken o ülusun kültürel özelliklerin yanı sıra kurumsal faktörlerin de dikkate alınmasıdır. Kültürel değerlerin ve kurumsal değerlerin örgütteki yansıması örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dikkate alınmasıyla örgütteki çalışanların daha uyumlu çalışmaları sağlanacak ve bu politika ve uygulamalar çalışanlarla uyumlu olduğu sürede başarıya ulaşacaktır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği ancak kültürel değerler ve çalışanlara uyumlu olduğu sürece gerçekleşecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Amable, B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press, New York.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N. ve Mendonça, M. (2016), *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları.
- Aydın Y. ve Eroğlu C. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Armstrong, M. (1993), *A Handbook Of Personel Management Practice*, London, Fourth Edition.
- Babayiğit, S. (2007), *Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9.Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Brewster, Chris, Mayrhofer, W., Morley, M. (2000) (Eds), *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, Basingstoke, Macmillan.
- Brewster, C. ve Mayrhofer W. (2012), *Handbook Of Research On Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Brown, A. D. (1998), *Organizational Culture*, Second Edition, Prentice Hall, Great Britain.
- Bruhn, A., Kjellberg, A., ve Sandberg, Å. (2013), A New World of Work Challenging Swedish Unions, içinde Å. Sandberg (Ed.), *Nordic Lights, Work, Management and Welfare in Scandinavia* s.126-186, Stockholm: SNS Förlag.
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Crawley, E., Swailes, S. ve Walsh, D. (2013), *Introduction to International Human Research Management*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993), A Modern Project, a Postmodern Implementation, içinde Hickson, DJ. (Ed.), *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin, 229-24.
- Çeçen, A. (1996), *Kültür Ve Politika*, 2.Baskı, Ankara, Gündoğan Yayınları.
- Çolak, M. (2018), *Çalışma Kültürü*, İzmir, Kitapana Yayınları.
- Damm, M., ve Tengblad, S. (2004), Personalarbetes omvandlingar i Sverige: Ett Historiskt Perspektiv, içinde Bergström, O., ve Sandhoff, M., *Handla Med Människor: Perspektiv på Human Resource Management*, Lund: Academica Adacta AB.

- Dany, F, Guedri, Z. ve Hatt, F. (2012), New Insights Into The Link Between Hrm İntegration And Organizational Performance: The Moderating Role Of İncidence Distribution Between Hrm Specialists And Line Managers, İçinde Lazarova, M.B., Morley, M.J. ve Tyson, S., *International Human Resource Management: Policy and Practice*, New York, Routledge.
- Deal, T. ve Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Efectiveness*, John Wiley & Sons, Canada.
- Dinç, E. (2015), *Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eckardstein, D., Janes, A., Prammer, K., Wildner, T. (1997), Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat Die Entwicklung von Lohnmodellen im System Österreichischer Arbeitsbeziehungen, München.
- Ertürk, M. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Farndale, E., Brewster, C. ve Poutsma, E. (2012), Coordinated vs. Liberal Market HRM: The Impact of Institutionalization on Multinational Firms, içinde Eds. Lazarova, M. B., Morley, M. J. ve Tyson, S., *International Human Resource Management: Policy and Practice*, Routledge, New York.
- Frank, C. ve Veybrink, K. (1994), *Framtidens Personalarbete*, Stockholm.
- Gannon, M. ve Associates (1994), *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 17 Countries*, Thousandoaks, Sage Publications, Ca.
- Gannon, M. Ve Pillai, R. (2010), The Swedish Stuga, içinde *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 29 Nations, Clusters Of Nations, Continents and Diversity*, Fourth Edition, Sage Pulications, Los Angeles.
- Giardini, A. ve Kabst, R. (2012), Effects of Work-family Human Resource Practices: a Longitudinal Perspective, içinde Eds. Lazarova, M. B., Morley, M. J. ve Tyson, S., *International Human Resource Management: Policy and Practice*, Routledge, New York.
- Gök, S. (2006), *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Günay, Ü. (2005), *Din Sosyolojisi*, İnsan Yayınları, İstanbul.
- Güngör, E. (2002), *Türk Milli Kültürü Ve Milliyetçilik*, 15.Baskı, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Güvenç, B. (1991), *İnsan Ve Kültür*, 5. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2005), *İnsan Ve Kültür*, 11. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.

- Hall, D.T. (1990), *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica, CA.
- Hall, P. A. ve Soskice, D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Hammarström, O., Huzzard, T. Ve Nilsson, T. (2004), Employment Relations İn Sweden, İçinde Bamber, G.J., Lansbury, R.D. ve Wailes, N., *International and Comparative Employment Relations*, Fourth Edition, Allen -Unwin, Australia.
- Hancke, B., Rhodes, M. ve Thatcher, M. (2007), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradiction, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press.
- Hedlund, E., Syrén, S., Söderström, M. ve Vejbrink, K. (1990), *Personalfrågor I tredje vågan*, Uppsala.
- Hodgetts, R. M. Luthans, F. (2000), *İnternational Management: Culture, Strategy and Behavior*, 4. Edition, Mc-Grawhilleducation, Usa.
- Hollinshead, G. (2010), *International And Comparative Human Resource Management*, Berkshire, Mcgraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Concequences International Differences İn Work-Related Values*, Abridged Edition, Sage, London.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hofstede, G. Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010), *Culture'sand Organizations: Software Of The Mind*, Mcgrawhill, USA.
- Hollensen, S. (2001), *Global Marketing: A Market Responsive Approach*, 2nd Edition, Financial Times Prenticehall.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- İçli, G. (2002), *Sosyolojiye Giriş*, 1.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- İnan, İ. ve Turan, M. (2014), *Dünya İş Kültürlerini Anlamak "Avrupa Birliği Ülkeleri"*, Ankara, Akademisyen Kitabevi.
- Khan-Panni, P. ve Swallow, D. (2003), *Communication across cultures*, How To books Ltd. United Kingdom.
- Kjellberg, A. (1998), Sweden: Restoring the Model? içinde *Changing Industrial Relations in Europe*, eds. A. Ferner and R. Hyman. 2nd edn. Oxford: Blackwell: 57-117.

- Jackson, T. (2002), *International Hrm: A Cross-Cultural Approach*, Sage Publication, London.
- Lazarova, M., Morley, M. ve Tyson, S. (2012), International Comparative Studies in HRM and Performance – the Cranet data (Eds), içinde *International Human Resource Management Policy and Practice*, Routledge Taylor and Francis Group, New York and London.
- Lewis, R. D. (2006), *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.
- Lindeberg, T., Manson, B. ve Larsen, H. (2013), Hrm İn Scandinavia – Embedded İn The Scandinavian Model, (Ed. E. Parry, E. Stavrou Ve M. Lazarova), *Global Trends İn Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Marginson, P. (2004), The Eurocompany and European Works Councils, içinde Eds. Harzing, A. W. ve Ruysseveldt, J. V., *International Human Resource Management*, 2nd edn, London: Sage Publications.
- Mucuk, İ. (1999), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nikandrou, I. Ve Panayotopoulou, L. (2012), Recruitment An Selection İn Context, (Ed C. Brewster Ve W. Mayrhofer), *Handbook Of Research On Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Okakın, N. (2009), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Ögden, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgüler, V. C. (2013), *Avrupa Birliği ve Türkiye İşgücü Piyasalarının Karşılaştırmalı Analizi*, İstanbul, Cinius Yayınları.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı “Mükemmeli Arayış”*, Selami Sargut (çev.), Altın Kitaplar, İstanbul.
- Phatak, A. V. (1989), *Uluslararası Yönetim*, Çevirenler: A. Baransel, T. Somay, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:213, Yön Ajans, İstanbul.
- Roskın, M., Cord, R., Madeiros, J. ve Jones, W. (2018), *Siyaset Bilimi*, Çeviren: A.Yayla, Adres Yayınları, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadullah, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, (Ed. C. Uyargil), İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Sargut, A. S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, İkinci Baskı, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sorge, A. (2004), Cross-national Differences in Human Resources and Organization, içinde A.W. Harzing and J. Van Ruysseveldt (eds) *International Human Resource Management*, 2nd edn, London: Sage Publications.
- Söderström, M. (1997), HRM in Sweden: A Strategic Challenge or a Struggle for Survival? İçinde Tyson, S. (Ed.), *The Practice of Human Resource Strategy*, s.325-339, London.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tortop, N., Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M.A., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Trompenaars F. Ve Hampden-Turner, C. (1997), *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Second Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Trompenaars F. Ve Hampden-Turner, C. (1998), *Küresel İş Yönetimi ve kültürel Çeşitlilik, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları*.
- Tüz, M. (2004), *İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Ügeöz, P. (2003), *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler, İstanbul.
- Ünalın, Ş. (2012), *Dil Ve Kültür*, 5.Baskı, Eskiyeeni Yayınları, Ankara.
- Vaut, S., Dahm, J., Gombert, T. ve Krell, C. (2014), *Ekonomi ve Sosyal Demokrasi*, Çeviren: R. Hallaç, 3. Baskı, Sena Ofset.
- Weber, M. (1991), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Ed. H. H. Gerth ve C.W. Mills, Routledge, Oxford.
- Whitley, R. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press: Oxford.
- Whitley, R. (2002), *Competing Capitalisms: Institutions and Economies*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Yılmazzer, A. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

### *Sürekli Yayınlar*

- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000), Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology and International Review*, 49(1): s. 192–222.
- Aycan, Z. (2005), The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:7, s. 1083-1119.
- Bakacsi, Gy. (2008), Research report on the richness and culture - cultural determinism of future-oriented competitiveness (GLOBE research) c. T044689 record number OTKA research. Budapest.
- Bardi, A. Ve Schwartz, S. H. (2003), Values and Behavior: Strength and Structure of Relations, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol: 29, No: 10.
- Boselie, P., Paauwe, J., ve Richardson, R. (2003), Human Resource Management, Institutionalisation and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government, *International Journal of Human Resource Management*, 14, s. 1407–1429.
- Brodbeck, F., Frese, M., Bakacsi G. (2000), Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1–29.
- Colling, T., and Clark, I. (2002), ‘Looking for “Americanness”: Home-Country, Sector and Firm Effects on Employment Systems in an Engineering Services Company,’ *European Journal of Industrial Relations*, 8, 3, 301–324.
- Collings, D. G., Demirbağ, M. Mellahi, K. Ve Tatoğlu, E. (2010), Strategic Orientation, Human Resource Management Practices and Organizational Outcomes: Evidence From Turkey, *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol: 21, Number: 14.
- Courtwright, J., Wolfe, R. ve Baldwin, J. (2011), Intercultural Typologies and Public Relations Research: A Critique of Hofstede’s Dimensions, N Bardhan ve C K Weaver (Ed.), *Public Relations in Global Cultural Contexts*, Routledge, New York, s. 108-140.
- Çakır, A. E. (2001), American and European Models Of Human Resource Management Which one is More Suitable for the Turkish Case?, *Marmara Journal Of European Studies*, Vol. 9, No. 1.
- Demirkaya H. (2006), İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:2.
- Frodin, O. Ve Kjellberg, A. (2018), Labor Migration From Third Countries to Swedish Low-Wage Jobs, *Nordic Journal Of Working Life Studies*, Volume: 8, Number:1.

- Giardini, A., Kabst, R., and Müller-Camen, M. (2005), 'HRM in the German Business System,' *Management Revue*, 16, 1, 63–80.
- Granell, E. (2000), Culture and Globalization. A Latin American Challenge, *Industrial and Commercial Training*, Vol.32, No.3, s. 89- 94.
- Gunnigle, P., Murphy, K., Cleveland, J., Heraty, N., and Morley, M. (2001), 'Human Resource Management Practices of US-Owned Multinational Corporations in Europe: Standardization versus Localization?,' *Advances in International Management*, 14, 259–284.
- Jackson, T. (2001), Cultural values and Management Ethics: A 10-Nation Study, *Human Relations*, Vol:54, No:10.
- Kartarı, A. (2013), Kültürlerarası İletişim Kuramları, A. Kartarı (Ed.), *Kültürler Arası İletişim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, s. 46-77.
- Kjellberg, A. (2011), The Decline in Swedish Union Density since 2007, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), s.67-93.
- Mabon, Hunter (1995), Human Resource Management In Sweden, *Employee Relations*, Vol: 17, Issue: 7.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. ve Sanchez-Gardey, G. (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), s. 633–659.
- Maxwell, G.A., ve Watson, S. (2006), Perspectives on Line Managers in Human Resource Management: Hilton International's UK Hotels, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 6, s. 1152–1170.
- McGovern, F., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., ve Truss, C. (1997), Human Resource Management on the Line?, *Human Resource Management Journal*, 7, 4, s. 12–29.
- McMahan, G. C., Virick, M., ve Wright, P. M. (1999), Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement: 4, s. 99-122.
- McSweeney, B., Brown, D. ve Iliopoulou, S. (2016), Claiming Too Much, Delivering Too Little: Testing Some of Hofstede's Generalisations, *Irish Journal of Management*, 35(1), s. 34 -57.
- Muller, M. (1997), Institutional Resilience in a Changing World Economy? The Case of the German Banking and Chemical Industries, *British Journal of Industrial Relations*, 35 (4), s. 609-626.



- Muller, M., Lundblad, N., Mayrhofer, W. ve Söderström, M. (1999), A Comparison of Human Resource Management Practices in Austria, Germany and Sweden, *German Journal of Human Resource Management*, Vol: 13-1, s. 67-81.
- Oechsler, W.A. (1997), Neue Produktionskonzepte in Einem Antiquierten Arbeitsrecht, Wie sich Betriebsräte Informell arrangieren In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11 (2), s. 128-139.
- Pettigrew, A. M. (1979), On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, s. 570-581.
- Renwick, D. (2003), Line Manager Involvement in HRM: An Inside View, *Employee Relations*, 25, 3, s. 262–280.
- Sarıtaş, A. ve Öztürk, A.C. (2018), Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim: Türkiye'nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması, *Selçuk İletişim*, Cilt: 11 (1), s.125-145.
- Sayılar, Y . (2008), Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim Ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 63 (02), s.219-249.
- Sığırı, Ü., A. Tabak Ve Ü. Ercan (2009), Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 2.
- Taras V., Steel, P. ve Kirkman, B. L. (2012), Improving National Cultural Indices Using a Longitudinal Meta-Analysis Of Hofstede's Dimensions, *Journal Of World Bussiness*, Vol:47, s.329- 341.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Oğuz, E. (2000), Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi.
- Witt, M. A., Castro, L. R. K., Amaeshi, K., Mahroum, S., Bohle, D. ve Saez L., (2018), Mapping the Business Systems of 61 Major Economies: A Taxonomy and Implications for Varieties of Capitalism and Business Systems Research, *Socio-Economic Review*, 16, 1, s. 5-38.
- Yapıcı Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö ve Boz, H. (2011), Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme, *Business and Economics Research Journal*, Volume :2, Number :4,s. 97-113.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. ve Lepak, D. P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), s. 836–866.

### *Diğer Yayınlar*

- Baykal, B. (2007), Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe Ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Beder, B. (2016), Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cranet, (2005), International Executive Report: Cranet Survey On Comparative Hrm, Cranfield University, Cranfield.
- Cranet, (2011), International Executive Report: Cranet Survey On Comparative Hrm, Cranfield University, Cranfield.
- Cranet, (2017), International Executive Report: Cranet Survey On Comparative Hrm, Cranfield University, Cranfield.
- Çakır, A. E. (1999), Human Resources Management İn International Context: With Special Reference To the Uk, Spain and Turkey, Marmara University European Community Institute, Phd Thesis, İstanbul.
- Çalış, Ş. (2016), Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Ders Notları, Sakarya.
- Guttila, R. (2014), An Analysis Of The Country-Of-Origin Effect On The Hrm Policies And Practices Of Finnish Mncs Operating In Italy, University of Plymouth Research Theses.
- Halleberg, T. ve Malargarden, A. (2006), Personalarbetets Utveckling: En historisk genomgång i Sverige Från Början av 1900-talet och Framåt, Sweden, Uppsala Universitet.
- Özaltın, S. (2015), Kültürel Farklılıkların İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Karşılaştırmalı Japonya Ve Türkiye Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özdemir, Y. (2010), Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İso 500 Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Yılmaz, D. (2007), Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

### ***İnternet Kaynakları***

Avrupa İstatistikleri, <https://ec.europa.eu/eurostat/>, Erişim Tarihi: 10.10.2019.

Avrupa Komisyonu, <http://webgate.ec.europa.eu/>, Erişim Tarihi: 10.08.2019.

Dünya Değerler Araştırması, <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>, Erişim Tarihi: 05.09.2019.

İsveç Haritaları, <https://tr.maps-sweden.com/> Erişim Tarihi: 10.10.2019.

İsveç İstatistikleri, <https://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/labour-force-surveys/labour-force-surveys-fs/Pong/Statistical-News/Labour-Force-Surveys-Lfs-Mars-2019/>, Erişim Tarihi: 10.04.2019.

İsveç İstatistik Kurumu, <http://www.statistikdatabasen.scb.se>, Erişim Tarihi: 10.04.2019.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği İstatistikleri, <https://stats.oecd.org/>, Erişim Tarihi: 15.08.2019.

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>, Erişim Tarihi: 01/05/2019.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/download.aspx>, Erişim Tarihi: 18.09.2019.

<https://www.indexmundi.com/> Erişim Tarihi: 01.10.2019.

<https://learn.som.cranfield.ac.uk>, Erişim Tarihi: 03.09.2019.

## ÖZGEÇMİŞ

Esra KOÇ, 1988’de Sakarya’da doğmuştur. 2005 yılında Prof. Dr. Tansu Çiller Ticaret Meslek Lisesinden birincilikle mezun olmuştur. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünde eğitime başlayıp 2009 yılında mezun olmuştur. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi’ne Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni olarak atanmıştır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2014 yılından itibaren Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesinde Bilgisayar İşletmeni olarak görev yapmaktadır.

