

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARININ AVRUPA
BİRLİĞİ'NE TAM ÜYELİK SÜRECİ EKSENİNDE
YAŞADIĞI DEĞİŞİM**

Yüksek Lisans Tezi

SEDA BOZKURT

İSTANBUL, 2011

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARININ AVRUPA
BİRLİĞİ'NE TAM ÜYELİK SÜRECİ EKSENİNDE
YAŞADIĞI DEĞİŞİM**

Yüksek Lisans Tezi

SEDA BOZKURT

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. F. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2011

T.C.

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Türkiye'nin İnsan Kaynaklarının Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde yaşadığı değişim

Seda Bozkurt
26 Ağustos 2011

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Unvanı, Adı ve SOYADI

Tez Danışmanı

Ek Danışman

Üye

Üye

Üye

ÖZET

TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARININ AVRUPA BİRLİĞİ’NE TAM ÜYELİK SÜRECİ EKSENİNDE YAŞADIĞI DEĞİŞİM

Bozkurt, Seda

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

4 Ağustos 2011, 86

Türkiye, son yıllarda piyasa ekonomisinin hızla gelişmesiyle, çalışma hayatında yaşadığı modernizasyonla, insan kaynakları uygulamalarında gelişim göstermektedir. Ülkenin büyümekte olan ekonomisinin insan kaynağı üzerinde yarattığı bu etkinin dışında, tam üyelik için, uygulamalarını ve politikalarını uyumlaştırmaya çalıştığı Avrupa Birliği de, Türkiye’deki insan kaynağının üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmada, politik ve ekonomik bir proje olan Avrupa Birliği’ne tam üyelik olgusunun, Türkiye’deki insan kaynaklarını ne yönde etkilediği incelenilmiştir. Öncelikle, insan kaynakları yönetimine dair kavramlar ele alınmış, insan kaynakları yönetiminin tarihi, fonksiyonları ve amaçları açıklanmıştır. Ardından, Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde insan kaynakları uygulamalarından bahsedilmiş, bu uygulamalara etki eden yasalar ve kültüre değinilmiştir. Son olarak, Türkiye’nin üyelik süreci ile yasalarını uyumlaştırmaya yükümlü olduğu, Avrupa Birliği’nin ortak politikalarından biri olan istihdam ve sosyal politikasının insan kaynakları üzerindeki etkisi, özellikle yasalar yolu ile meydana getireceği ve getirmiş olduğu değişiklikler tartışılmıştır.

Bu tezde, Avrupa Birliği’ne tam üyelik süreci çerçevesinde, insan kaynakları alanında yapılması gereken değişikliklerin, Türkiye’deki insan kaynaklarının çalışma koşullarını iyileştirici, çalışanlar açısından iş hayatının kalitesini arttırıcı bir gelişime neden olduğu savunulur.

Anahtar Kelimeler: Türkiye’de İnsan Kaynakları, Avrupa Birliği Üyelik Süreci, Avrupa Birliği’nin Türkiye’ye Etkisi

ABSTRACT

THE CONVERSION OF HUMAN RESOURCES IN TURKEY WITHIN THE SCOPE OF EUROPEAN UNION MEMBERSHIP PROCESS

Bozkurt, Seda

Human Resources Management

Supervisor: Associate Professor F. Tunç Bozbura

4 August 2011, 86

During the recent years, Turkey, through modernisation in working life thanks to its developing market economy, has been improving its human resources practices. Besides the effect of its developing economy, European Union, with whom Turkey has been harmonizing its practices and policies, has also a significant impact on the human resources in Turkey.

In this study, it is analysed that in which extent European Union membership fact, as a political and an economic project, has an impact on human resources in Turkey. First of all, the concepts regarding human resources management, and then the history, the functions and the aim of human resources are explained. Then, human resources practices in Turkey and in European Union are explained, and how the law and the culture has an effect on these practices are mentioned. Lastly, the impact of employment and social policy of European Union -with whom, Turkey should harmonise its law- on the human resources, especially through regulations, are discussed.

In this thesis, it is argued that, within the framework of European Union membership process, the changes should be achieved in human resources area, conduce toward developments that provide better working conditions and higher quality of working life for the employees in Turkey.

Keywords: Human Resources in Turkey, European Union Membership Process, The impact of European Union on Turkey

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	4
2.1 KAVRAMLAR.....	4
2.1.1 İnsan Kaynakları	4
2.1.2 Yönetim.....	5
2.1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem.....	6
2.1.2.2 Klasik Yönetim Dönemi.....	8
2.1.2.3 Neo-Klasik Yönetim Dönemi.....	11
2.1.2.4 Modern Yönetim Dönemi.....	11
2.1.2.5 Post Modern Yönetim Dönemi.....	12
2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	13
2.2 İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL DEĞİŞİMİ.....	15
2.2.1 Teknolojik Gelişmeler.....	18
2.2.2 Ekonomik Gelişmeler.....	19
2.2.3 Yönetimsel Gelişmeler.....	19
2.2.4 Sosyo-kültürel Gelişmeler.....	19
2.3 İKY FONKSİYONLARI VE AMAÇLARI.....	21
3. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	26
4. AVRUPA BİRLİĞİ’NDE İNSAN KAYNAKLARI.....	30
4.1 Avrupa Birliği’nde İnsan Kaynaklarına Genel Bakış.....	30
4.2 Avrupa İstihdam ve Sosyal Politikası.....	34
5. AVRUPA BİRLİĞİ’NE TAM ÜYELİK SÜRECİNİN TÜRKİYE’DEKİ İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	46
5.1 BİREYSEL VE TOPLU İŞ HUKUKU.....	46
5.1.1 Toplu İşten Çıkarmalar.....	48

5.1.2 İşletme veya işletmenin bir bölümünün devri halinde çalışanların haklarının korunması.....	49
5.1.3 Çocuk İşçi Çalıştırma.....	49
5.1.4 Çalışma Saatleri ve İzinler.....	51
5.1.5 Kıdem Tazminatı.....	51
5.2 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ.....	52
5.3 KADIN-ERKEK EŞİTLİĞİ.....	54
5.3.1 Doğum ve Ebeveynlik İzni.....	55
5.4 AYRIMCILIĞIN ÖNLENMESİ.....	58
5.5 SOSYAL DİYALOG.....	59
5.5.1 Avrupa İş Konseyi.....	60
5.5.2 İşletmelerde Çalışanların Bilgilendirilmesi.....	61
6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	66
EKLER	
Ek 1 İş hukukunun AB müktesebatına uyumu.....	75
Ek 2 İş sağlığı ve güvenliğinin AB müktesebatına uyumu.....	78
Ek 3 Kadın- erkek eşitliği ve ayrımcılıkla mücadele konularının AB müktesebatına uyumu.....	84
Ek 4 Sosyal diyalogun AB müktesebatına uyumu.....	86

TABLULAR

Tablo 2.1: Yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı ve evrimi.....	7
Tablo 2.2: Yönetim kuramlarının tarihsel gelişimi.....	9
Tablo 2.3: İnsan kaynakları yönetimi değişim tablosu.....	17
Tablo 2.4: İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar...20	
Tablo 4.1: Avrupa Sosyal Politikası'nın oluşumu.....	35
Tablo 4.2: Topluğun sosyal politikaya ilişkin karar alma biçimleri.....	36
Tablo 4.3: Sosyal politika ile ilgili Avrupa Adalet Divanı kararları.....	45

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İnsan kaynakları yönetimi ve çevresel faktörler.....	21
---	----

KISALTMALAR

Amerika Birleşik Devletleri	:	ABD
Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu	:	AAET
Avrupa Birliği	:	AB
Avrupa Ekonomik Topluluğu	:	AET
Avrupa İstihdam ve Sosyal Politikası	:	AİSP
Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu	:	AKÇT
Avrupa Sosyal Fonu	:	ASF
Avrupa Sosyal Şartı	:	ASS
Devlet Planlama Teşkilatı	:	DPT
Doğrudan Yabancı Yatırım	:	DYY
İnsan Kaynakları	:	İK
İnsan Kaynakları Planlama	:	İKP
İnsan Kaynakları Yönetimi	:	İKY
Sosyal Politika Anlaşması	:	SPA
Tek Avrupa Yasası	:	TAY
Türkiye İstatistik Kurumu	:	TUİK
Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organisation)	:	ILO

1. GİRİŞ

Sanayi dönemi sonrasında, üretimde meydana gelen değişikliklerle beraber dünya da yeniden şekillenmeye başlamıştır. Üretim miktarını ve niteliğini arttırmak amacı ile gelişen yeni yöntemler ve yeni teknolojilerin sonucunda, esas önemin insana verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Üretimde niceliğin artmasını amaçlayan bilimsel yönetim yaklaşımı, bir başka deyişle 'Taylorizm' ile başlayan süreci, seri üretim, yani 'Fordizm' takip etmiştir. Verimlilik ve maksimum üretimi hedefleyen organizasyonlar, zaman içerisinde üretimi sağlayan ve esasen en önemli üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynağına yapılan yatırımın getirisinin farkına varmışlardır ve bu sayede personel yönetimi zaman içerisinde insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmeye başlamıştır.

Küreselleşen dünyada meydana gelen değişim, Türkiye'de de yansımalarını bulmuştur. Küresel bir pazar haline gelen dünyada, rekabet gücünü korumak ve hatta üstünlük sağlamak amacıyla, Türkiye'de de organizasyonlar değişen dünya stratejilerinin ardından gitmiş, bu stratejileri hayata geçirmeye başlamışlardır. 1980'ler Türkiye'sinde, gelişmeye başlayan pazar ekonomisinde var olabilen organizasyonlar, 1990'larda dünyaya ayak uydurmak adına, hantal bürokratik yapılardan küresel rekabet ortamına dayanıklı, yeni teknolojilere ve yöntemlere yatırım yapan örgütlere doğru evrimleşmeye başlamıştır. Fakat, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de, örgütler tüm bu yapılan reformların, uygulanan yeni teknolojilerinin gerçek anlamda bir değişim sağlaması için insan faktörüne yapılması gereken yatırımın farkına varmıştır ve insan kaynakları biriminin organizasyonlar içindeki geleneksel rolü zaman içinde Türkiye'de de değişmeye başlamıştır. İnsan kaynakları departmanları, personel müdürlüğünden ziyade, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki bağın işlerliğini sağlayan stratejik bir birim haline gelmeye, insan unsurunu geçmişe oranla daha fazla dikkate almaya, hatta en ön sıraya koymaya başlamıştır.

Aynı zamanda, ekonomi ve politikanın birbirinden bağımsız ilerlemesinin imkansız olduğu, ülkeler arası bağımlılığın her geçen gün artan ticari, siyasi, kültürel, sosyal ilişkilerle birlikte hızla yoğunlaştığı günümüz dünyasında, Türkiye'deki kapitalin bir sonucu olarak beliren insan kaynakları yönetiminin de bir noktada siyaset ile kesiştiğini

görmek kaçınılmazdır. Türkiye'nin yıllar boyu süren Avrupa Birliği'ne üyelik hikayesi, getirdiği ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal ve politik değişimlerle, ülkenin mevcut durumunu ve geleceğini pek çok yönden, tüm sınıflar açısından etkilediği gibi, organizasyonlardaki evrilen insan kaynakları süreçlerine de etkisini göstermiş ve göstermeye devam edecektir. Tam üyelik sürecinde Avrupa Birliği standartlarına uyum amacıyla yapılan ve halen yapılması hedeflenen türlü değişiklikler söz konusudur. Dolayısıyla, bu tez, AB'ye üyelik sürecinde uyumlaştırılması gereken yasa ve normların, yani AB sürecinin, Türkiye'deki insan kaynağına etki ettiğini ve bu etkinin çalışanlar için pozitif bir etki olduğunu savunmaktadır.

Bu tezin amacı, Türkiye'nin insan kaynakları açısından, bu süreçte nasıl etkilendiğini ve nasıl etkileneceğini ortaya koymak, ülke içinde, Avrupa Birliği sürecinin, insan kaynaklarını ne yönde etkileyeceğini açıklamaktır. Kısaca, "Avrupa Birliği'ne tam üyelik süreci, Türkiye'deki insan kaynağını nasıl etkiler" sorusu, bu tezin araştırma problemidir. Tezin hipotezi ise, AB'ye tam üyelik sürecinde Türkiye'de İKY alanında meydana gelecek değişikliklerin çalışanları koruyucu ve çalışanlar açısından iş hayatının kalitesini arttıracak şekilde olmasıdır.

Bu tez konusunun seçiminde, mezun olduğum Avrupa İlişkileri Bölümü, ardından başladığım çalışma hayatım ve yüksek lisans öğrenimimin büyük etkisi olmuştur. Lakin eğitim ve öğretim hayatımdan ziyade, bu ülkede yaşayan ve 1980'lerde doğmuş bir birey olarak, doğumumdan itibaren süre gelen Avrupa Birliği'ne üyelik hikayesinin, yaşadığım ülkeye, bana ve çalışma ortamıma etkisini, kendi alanımda inceleme isteğim de bu tez konusuna karar vermemdeki bir başka unsurdur. Zira, araştırmanın önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır; burada siyasi unsurlar çok büyük ölçüde bir kenara bırakılarak, Avrupa Birliği'nin ilgili başlıklar altında yapılmasını beklediği teknik değişiklikler incelenmiş; üzerinde çok konuşulmayan, konuşulmamakla birlikte, akademik olarak da nadiren üzerinde çalışılan bir konu ele alınmıştır. Bu tezin önemi, sadece çok ele alınmamış bir konuyu ele almasından değil, aynı zamanda, siyasi ve ekonomik gelişmelerin, aslında bir ülkedeki insan kaynağı üzerinde nasıl da etki gösterdiğini açıklamaya çalışmasından ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, siyasi ve ekonomik gelişmelerin, çalışma hayatını, işverenleri ve çalışanları çok yakından

etkilediği bu sistemde, içinde yaşadığımız ülkenin bağlı olduğu birliklerden birisi olan Avrupa Birliği'nin, bizim çalışma koşullarımızı ne yönde etkileyeceğinin bu tez ile bir nebze açıklamaya çalışması, tezin önemini ortaya koymaktadır.

Giriş bölümünün ardından gelen ikinci bölümde, öncelikle, insan kaynakları, yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramları açıklanmıştır. Ardından, insan kaynaklarının doğuşu ve gelişimine tarihsel bir yaklaşımla değinilmiş ve örgütlerde insan kaynakları departmanlarının faaliyetleri ve amaçları anlatılmıştır. nc bölümde, Türkiye'deki insan kaynaklarının tarihi ve gelişimi açıklanmış, ülkemizdeki insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Dördüncü bölümde, Avrupa Birliği lkelerinde insan kaynakları uygulamalarına genel bir açıklama getirildikten sonra, AB uygulamalarına etki eden ortak istihdam ve sosyal politikası ve bu politikayı oluşturan antlaşmalar ve yönergeler incelenmiş, Birliğin insan kaynakları yönetimine dair koyduğu standartlar açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise tüm bunların bir aday ülke olan Türkiye'yi nasıl etkilediği, hangi değişiklikleri beraberinde getirdiği, bu değişikliklerden hangilerinin gerçekleştirildiği, hangilerinin gerçekleştirileceği incelenmiştir. Son olarak, altıncı bölüm, tartışma ve sonuç ile noktalanmıştır.

Bu tez yazılırken literatür taraması yapılmış, sosyal politika ve istihdam politikasına dair Avrupa Birliği antlaşmaları, yönergeleri ve belgeleri incelenmiş, ayrıca ülkeler bazında da insan kaynakları uygulamalarına göz atılmıştır. Bunun yanı sıra, Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki projeleri oluşturan ve istatistiksel çalışmaları takip eden devlet kurumlarına internet aracılığı ile ulaşan çeşitli akademisyenlerin çalışmaları incelenmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölüm üç temel başlıktan oluşmaktadır. Öncelikle insan kaynakları yönetimini daha iyi anlamak adına konu ile ilgili kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İnsan kaynakları, yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramları sırasıyla ele alınmıştır. Ardından, insan kaynaklarının gelişimi tarihsel bir bakış açısıyla açıklanmıştır. Zaman içerisinde nasıl evrildiği, personel yönetiminin doğuşundan günümüzdeki insan kaynakları yönetimine kadar gelen süreç anlatılmıştır. Üçüncü ve son olarak, bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve amaçlarına yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

2.1 Kavramlar

İnsan kaynakları yönetimini anlamak için öncelikle kavramsal olarak insan kaynaklarının, yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde sırasıyla “insan kaynakları”, “yönetim” ve “insan kaynakları yönetimi” kavramların ne ifade ettiği açıklanmıştır.

2.1.1 İnsan Kaynakları

“Bizi iş dünyasındaki yarışta farklı kılan tek unsur insan faktörüdür. Aletle de aynı, binalar da aynı. Bütün farkı yaratan insan. Bunun için insan kaynaklarının doğru kullanımı herkes için önemli bir konu haline gelmiştir”
Charles Nielson.

İnsan kaynakların birçok kaynakta; insan gücü, iş gören, iş gücü sözcükleriyle aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Aldemir 2001, s.20). İnsan kaynakları, organizasyonların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak için kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani insanı ifade etmektedir (N. Sunar 2008).

Organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur (Aktan 2003). Kısacası, bu tanımdan anlaşıldığı üzere, bir

organizasyonda yer alan tüm çalışanlar o organizasyonun insan kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, insan kaynağının sadece organizasyon içinde değil, dışındaki iş gücünü de içeren bir kavram tanımlandığına rastlamak mümkündür. Bu terim organizasyonların bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi organizasyonların dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir (Kaynak ve diğerleri 2000, s.15).

İnsan kaynağının tanımı yapılırken, insan kaynaklarının durağan olmadığına, gelişebilir ve değişebilirliğine de vurgu yapılmaktadır ve insan kaynakları, bir kavram olarak kişilerin yetkinliklerini de içermektedir.¹ Ömer Faruk Akyüz (2001, s.58) bunu şu şekilde açıklamıştır:

İK, işletmenin gereksinim duyduğu diğer kaynaklar ve üretim öğeleri gibi sınırlı yapıda değildir. Sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişebilen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kendini değişen çevre koşullarına uyarlamasında önemli bir rol üstlenmektedir.

İnsan kaynaklarının nitel ve nicel özellikleri; üretken bireylerin sayısına, yeteneklerine, eğitim ve geliştirme gibi faktörlerle iyileştiren özelliklerine bağlıdır (Başkan 2007). Dolayısıyla, finansal yahut ekipman olarak kullanılan kapitalden ziyade, insan kaynağı olan kapitalin diğerlerinden üstün olarak, doğru stratejiler ışığında kendini geliştiren yapıda olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.2 Yönetim

Yönetim bir sosyal disiplin olarak insanların ve insanlara ait kurumların davranışlarıyla ilgilenmektedir (Drucker 2000). En geniş anlamda yönetim; amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Alpagun ve diğerleri 1997, s.116).

¹ Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar 2009).

Yönetim olgusuna insanların bir arada bulunduğu her alanda rastlamak mümkündür, zira yönetim insanların bir arada yaşamasıyla oluşmuştur. Bu anlamda yönetim uygulamaları insanlık tarihi kadar eskidir (Güney 2000). İnsanların özellikle yerleşik hayata geçmesi ve sayıca çoğalmasıyla beraber, yaşamın her alanında, en basit aktivitelerden, en karışığına kadar, iş bölümünün ve yönetimin ortaya çıktığını görmek mümkündür. İnsanlar fiziksel, biyolojik ve psikolojik sınırlamalarından ötürü amaçlarına ulaşabilme için, başkalarıyla iş birliği yapmayı ve amaçlarına bu biçimde ulaşmayı zorunlu görürler (Alpagun ve diğerleri 1997, s.115). Bu sebeple toplumda olduğu gibi örgütlerde de bir grup yönetilen, diğer grup ise yöneten rolünü üstlenmektedir. Büyük bir insan topluluğu yönetici olabileceği gibi, belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanların da yöneticilerinin olması zorunludur (Erdoğan 1987).

İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Şahin 2004, s.523). İhtiyaçların, teknolojinin, ekonomilerin değişmesi ve gelişmesi ile ise insan ilişkilerini düzenleyecek yönetim sistemlerinin değişmesini ve gelişmesini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, yönetim kurallarına tarihsel gelişim sırası ile bakıldığında klasik, neo-klasik ve modern yönetim dönemlerine rastlanır.

2.1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir (Aktan 2003). Tablo 2.1’de görüldüğü üzere Sümerliler ile başlayan süreç, Mısır piramitlerindeki yönetim olgusu ile devam etmiş, Eski Yunan düşünürlerinin eserleri ile sadece devlet yönetimi anlayışı olmaktan çıkmış, organizasyon yönetimi boyutuna geçmiştir.

Mısır ve Roma İmparatorlukları, davranış bilgisi yüksek, mühendisliği, makineyi ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunlara sahip ve değişimi yönetebilen toplumlardı (Peker 2002). Dolayısıyla, bu toplumların yönetim anlayışına katkıları tarihsel bir önem

teşkil etmektedir. Roma imparatorluğunda yönetsel sorunların çözümünde bugün yönetici diye bilinen önderler ortaya çıkmıştır. Ve elbette piyasa ekonomisini ilk kez ortaya koyan Adam Smith'in yönetim anlayışına en büyük katkısı iş bölümünü açıklaması ile başlamıştır. Bugün, uzmanlaşma, iş bölümü ve piyasa ekonomisi ile işleyen modern toplumun yönetim modelinin temelleri böylece atılmıştır.

Tablo 2.1 : Yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı ve evrimi

SÜMERLİLER M.Ö. 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanabilecek kayıtlara sahiptiler.
MİSİRLİLER M.Ö. 4000-2000	Stok Kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER M.Ö. 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içersine "On Emir" içersinde yer aldı.
BABİLLER M.Ö. 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kurallarını oluşturdular.
YUNANLILAR M.Ö. 500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR M.Ö. 200-M.S. 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısı benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için yasal bir çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmelere katkısı olmuştur.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin Zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk kriterlerini ortaya koydu.

Kaynak: Daniel A.Wren, The Evolution of Management Thought, 2nd ed.New York: Wiley 1979

Sonuç olarak, bilimsel yönetim öncesi dönemin ortak özelliği; üretimin dağınık bir şekilde, küçük aile imalathanelerinde yapılması, dağınık olan üreticilerin birleşmemesi nedeniyle kontrol olanağından mahsur kalmaları ve iş yeri sahibinin de diğer işçiler ile beraber üretim fonksiyonlarına işgücü olarak katılması idi.

2.1.2.2 Klasik Yönetim Dönemi

18 yüzyılda ortaya çıkan fabrika sistemi, buhar makinelerinin kullanılmasıyla gelişme sürecine girmiştir ve buhar makineleri, işletmelerde verimliliği arttırmıştır. Aynı şekilde bu makinelerin kullanılmasıyla, sermaye ihtiyacı ve sermaye giderleri de yükselmiştir. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerin sayısı ve çalışanların sayısı giderek yükselmiş ve işletmelerin yapıları eskiye oranla daha karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi'yle birlikte; işletme sahipleri, yatırımdan en çok kar elde etmek amacıyla, işyerindeki israfı önlemek, verimlilik artışına odaklanmışlardı ve bu gelişmeler bilimsel yönetim hareketinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Hodgetts 1997).

Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur; birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise, örgütün formel yapısıdır (Şahin 2004). Klasik yönetim dönemi Tablo 2.2'de görüldüğü üzere bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetsel süreç yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında incelenir. Bilimsel yönetim yaklaşımı klasik kuramın ilk düşüncesi üzerinde yoğunlaşırken, yönetsel süreç ve bürokrasi yaklaşımları ikinci düşünceyi açıklamıştır.

'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı' adlı kitabını 1911 yılında yazan Frederick Winslow Taylor, böylece döneme de kitabının ismini vermiştir. Taylorizm olarak adlandırılan yönetim şekli şu süreçleri içermektedir (Aktan 2003):

- a. *Bir işin bölümlere ayrıştırılması ve çalışanların o alanda uzmanlaşması (hareket ve zaman etüdü),*
- b. *Belirli bir işten bir işçinin sorumlu tutulması (standartlaştırma),*
- c. *Bir işi düşünme, tasarım, uygulama ve denetleme aşamalarının ayrı kişiler ya da üniteler tarafından yapılması,*
- d. *Organizasyonda tüm yetki ve sorumlulukların merkezde ve yöneticilerde toplanması,*
- e. *Organizasyonda hiyerarşik bir yapı oluşturulması,*
- f. *Personelin işe seçiminin ve eğitiminin bilimsel ilkeler doğrultusunda sağlanması.*

Dolayısıyla, Taylor etkin şekilde işlemeyen iş süreçlerini analiz ederek ekonomik verimliliği arttırmayı amaçlamış ve iş süreçlerinin bölümlere ayrılması ve her bir farklı süreçte uzmanlaşmanın üzerinde durmuştur. Bu sayede hataların minimize edileceğine

vurgu yapmıştır. Çalışanların yüksek performansı için ekonomik ödüllerin sağlanması gerektiğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımı, “teşvik edici ücret” ya da “parça başına ücret” sistemini önermiştir (Saylan 1973).

Tablo 2.2 : Yönetim kuramlarının tarihsel gelişimi



Kısaca özetlemek gerekirse bilimsel yönetim yaklaşımı bireyin sosyo-psikolojik yönü ile ilgilenmemiş, temel motivasyon faktörü olarak parayı öngörmüş ve örgütsel verimlilik için makine-insan ilişkisi üzerinde durmuştur (Şahin 2004). Ayrıca dönem itibariyle sosyolog ve psikologların insanla ilgili düşünceleri genel anlamda negatiftir; Thomas Hobbes ve Freud için insan saldırgan, kötü ve yıkıcıdır. Taylor'ın da içinde bulunduğu dönem itibariyle insana bakışında bu etkiler görülmektedir.

Bilimsel yönetim daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, ardından gelen yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeler ortaya koymuştur (Koçel 1998). Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü Henry Fayol olmuştur. Her ne kadar kitabı 1916'da yayınlansa da Fayol'ün İngilizce literatürde yerin alması ancak 1946'dan sonra, kitabının İngilizceye

çevrilmesi ile birlikte olmuştur (Eren 1998). Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamaktadır. (Eren, 1998). Fayol'a göre yönetmek, öngörmek (prévoir), organize etmek (organiser), kumanda etmek (commander), koordine etmek (coordonner) ve son olarak kontrol etmek (controler) (POCCC) unsurlarından oluşmaktadır (Şengül 2007). Yönetim süreci yaklaşımı insan psikolojisini ele almadan, çalışanları makine gibi algılayarak organizasyonun nasıl verimli bir şekilde işleyeceği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşım çalışanları iş yapmaktan kaçınan, inisiyatif ve sorumluluk almak istemeyen kişiler olarak görür. Bu sebeple de yöneticilerin astlarını sürekli olarak kontrol altında tutması gerektiğini savunur. Dolayısıyla, insanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte ve örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir (Şahin 2004).

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan bürokrasi, 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, örgütsel yapılanma ve işleyiş belli hiyerarşik kurallara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Maviş 2001). Çünkü bu yaklaşıma göre, ortaya konulan bürokratik ilkelere uyulması halinde "etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı" ortaya çıkacaktır (Şahin 2004). Özellikle büyük ve karmaşık yapılar için ideal sistemin bürokratik yapıdan geçtiğini savunan bu yaklaşım, ileri derecede işlevsel uzmanlaşmayı, yetki hiyerarşisini, yönetimle ilgili kararların yazılı hale getirilmesini, personelin kişiselleşmeden uzak şekilde görevini yerine getirmesini, performansa dayalı sınavlara bağlı yükselmeyi öngörmektedir.

Kısacası bu dönem, çalışanları rasyo-ekonomik, makineleşmiş insanlar olarak görmekte, işin doğası gereği sevilmediğini ve çalışanların sadece parayı hedef alarak görevlerini yerine getirdiği düşünülmektedir.

2.1.2.3 Neo-Klasik Yönetim Dönemi

Neo-Klasik dönem klasik dönemin ele almadığı insan unsurunu inceler. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı ve Hawthorne Araştırmaları neo-klasik yönetim döneminin açıklayıcı ve öncülerindedir. Organizasyon içindeki çalışan, sosyal bir varlık olarak ele alınır ve insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, informal örgüt, formal örgüt, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi konular incelenir (Şahin 2004). Bu yaklaşım, motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra resmi ve gayri resmi örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında iletişim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konu ve problemler üzerine eğilmiştir (Maviş 2001). Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanların sadece paraya odaklı olmadığını, kendi kendilerini denetleyebileceklerini savunur ve havuç-sopa olgusunu reddeder.

2.1.2.4 Modern Yönetim Dönemi

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır (Maviş 2001). Bu dönem, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları ile açıklanmaktadır. Modern yaklaşım, örgütü, o örgütün üyesi bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve inceleme konusu yapmıştır (Alpagun 1997). Durumsal yaklaşımda ise insanın rasyonel değil karmaşık bir yapıya sahip olduğu anlatılır. Bu yaklaşıma göre her insan ve durum farklıdır, dolayısıyla klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli 'en iyi yönetim tarzı' ya da 'en iyi örgüt' yoktur, en iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir (Şahin 2004).

2.1.2.5 Post Modern Yönetim Dönemi

1980 sonrasında küreselleşme ile beraber yönetim yaklaşımları yeni bir reforma sürüklenmiştir. Post modern yönetim modeli organizasyonların ve organizasyonların çevrelerinin düzensiz, karmaşık, değişken ve bu nedenle de belirsiz olduğunu savunur. Örgüt içinde bireyler arasındaki farklı yorumlar ve fikirler, görevler ve işbirlikleri, organizasyonların genel görüntüsünü biçimlendirir. Bu durum, organizasyonların genel kararsızlığını temsil etmektedir (Linden 1999).

Kalite konusunda yapılan çalışmalar 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren ‘Toplam Kalite Yönetimi’ (Total Quality Management)² adı verilen yeni yönetim felsefesinin ilk adımını oluşturmuştur (Aktan 2003). Yine 1980 yılında, Michael E. Porter’in Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Rekabetçi Strateji: Sanayilerin ve Rakiplerin Analizinde Teknikler) adlı kitabı post modern yönetim anlayışını açıklayan önemli bir kitaptır. Aynı yıl içerisinde ‘en iyi uygulamaların adaptasyonu’ (benchmarking)³ çalışmaları da organizasyonlarda görülmeye başlanmıştır. Ardından 1986 yılında, Japon Masaaki Imai, Kaizen-The Key to Japan’s Competitive Success (Japonya’nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı) adlı kitabıyla bugün ‘Kaizen’⁴ olarak bilinen sistemi başlatmıştır.

Henüz oluşma aşamasında olan post-modern yönetim düşüncesi, çalışmanın insan hayatının merkezinden, kar etmenin de iş hayatının merkezinden uzaklaştırılmasını

² Toplam kalite yönetimi, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir (İmai, 1994).

³ Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde yahut diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamayı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Benchmarking, aynı zamanda organizasyonun kendi iç bünyesindeki birimler ya da departmanlar arasında da uygulanabilir.

⁴ Japonca’da sürekli iyileşme anlamına gelen Kaizen, küçük, fakat sürekli adımlarla yapılan mevcut durumun iyileştirilmesidir.

öngörür ve bir çok konuda sunduğu farklı bakış açısıyla yönetim düşüncesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Erdemir 2006).

2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Aydın 2006). Kısacası İKY, örgütlerdeki insan kaynağının sağlanması, korunması, geliştirilmesi ve iş yaşamının verimliliğini arttırmak üzere kullanılmasıdır. Şirketler çalışanlarını doğru şekilde yönlendirir ve geliştirirlerse verimliliklerini arttırıp uzun dönemli kazanımlar sağlamayı başaracaklardır. Çalışanların becerilerini maksimumda tutmak, onları motive etmek hem örgüt için hem de çalışanlar için fayda sağlayacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, örgüt bünyesinde büyük önem teşkil etmektedir. Fakat insan kaynakları yönetimi organizasyonlar açısından farklılık göstermektedir. 1980’lerde literatüre giren İKY kavramından sonra, kimi organizasyonlar personel müdürlüğü tabelasını bir gecede değiştirip yerine insan kaynakları yönetimi tabelasını koydukları halde yönetim yaklaşımlarında herhangi bir değişikliğe gitmezken, kimi organizasyonlar İK birimlerinin sorumluluklarını tamamen gözden geçirip, yönetim sistemlerinde farklılaşmayı desteklemişlerdir. Dolayısıyla literatürde de insan kaynakları yönetiminin üç farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Bir kısım akademisyenler, insan kaynakları yönetimini personel yönetiminin devamı olarak tanımlayarak, süreç içinde içeriğin değil sadece isminin değiştiğini savunurlar. Diğer bir grup, İKY’yi çalışanlar ve yönetim arasındaki bir köprü olarak görürken yönetim sürecinin insana yönelik politikaları olarak tanımlar. Üçüncü yaklaşım ise, İKY’nin stratejik özelliği olduğunu ve rekabet ortamında İKY’nin üstünlük sağlayan bir faktör olduğunu savunur.

Konuları itibariyle ele alındığında, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin ikisinde de birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığı görülür, ayrıca çalışanları mesleki bilgi ve uzmanlık alanında göre seçmek ve

yerleştirmek ikisinin de ortak amacıdır (Büyükuluslu 1997). Buna ek olarak personel yönetimi, eğitim, ücret yönetimi, bordrolama, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konuları içerir. Schuller'e göre insan kaynakları yönetimi ise aşağıdaki konuları içermektedir (1999, s.351):

- a. İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması ve organizasyonu,
- b. İnsan kaynakları organizasyonunun yönlendirilmesi,
- c. Organizasyonun insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi,
- d. İnsan kaynakları organizasyonunun değerlendirilmesi ve ücret tespiti,
- e. Etkin ve verimli çalışma ilişkilerinin kurulması ve korunması,
- f. Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi.

Burhan Aykaç'ın, 'İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması' adlı kitabında ise İKY'nin ele aldığı konular şu şekilde sıralanmıştır (1999, s.32-35):

- a. Stratejik insan kaynakları planlaması,
- b. Eşit istihdam imkanı sağlama,
- c. Personel seçimi ve işe alma,
- d. Eğitim ve geliştirme,
- e. Personelin değerlendirilmesi,
- f. Ücretleme ve terfiler,
- g. İşçi sağlığı ve güvenliği,
- h. Sendikal faaliyetler,
- i. Çalışma ilişkileri,
- j. İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme.

Tuğrul Kaynak ise İKY'nin yedi temel işlevden oluştuğunu savunmaktadır (1998, s.16);

- a. Planlama,
- b. Kadrolama,
- c. Değerleme,
- d. Ödüllendirme,
- e. Yetiştirme-Geliştirme,
- f. Endüstri ilişkileri,
- g. Koruma.

Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi çeşitli ortak konular ve aynı zamanda farklılıklar içermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden nasıl ayrıldığını anlamak için tarihsel süreç içinde personel yönetiminin

nasıl evrimleşip, kurumların nasıl farklı politikalara ihtiyaç duyduğuna bakılması gerekmektedir.

2.2 İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynaklarının tarihsel gelişimi esasen yönetimin tarihsel gelişimi ile tamamen paralellik göstermektedir. Zira, bu çalışmada, yukarıda görüldüğü gibi, insan kaynakları ile kesişen noktalar üzerinde durularak yönetim konseptine açıklama getirilmiştir. Bu bölümde personel yönetiminin, yani klasik yönetim anlayışının tarihsel olarak hangi dinamiklerle insan kaynakları yönetimine, yani post-modern yönetim yaklaşımına dönüştüğü ve insan kaynaklarının zaman içinde ne yöne doğru evrildiği incelenecektir.

İnsan faktörünün, işletmelerde özellikle verimlilik konusunda önemini anlaşılması ve bu konunun gelişmesi, personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Seymen 1998, s.593). 1950’li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda “insan kaynağı” deyimini kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan & Selamoğlu 2005, s.3). Personel yönetiminin insan kaynaklarına dönüşümünden önce, literatüre personel yönetiminin nasıl girdiği ele alınmalıdır.

Personel yönetimi aslında yönetimin tarihiyle birlikte kendini gösteren bir kavramdır. Yani yönetimin var olduğu tarihten itibaren personel yönetimi kavramının da var olduğunu söylemek mümkündür. Zira, milattan önceki tarihlere gidecek olursak ‘Sosyalizm ve Toplumsal Mücadeleler Ansiklopedisi’nde personel seçimi ile ilgili olarak şu sözlere yer verilmiştir (1988, s.1108-1109):

Konfiçyus öğretisinin, kurumsal düzeydeki başarısı, imparatorun iradesini yerine getirmekle yükümlü bürokratik personelin, sınavlarla seçilmesini sağlamak oldu. Bu uygulama ilk kez M.Ö. 136’da başladı.

Yahut, Eski Yunan’daki kölelik sisteminde yer alan çalışma düzenine bakıldığında yine aynı kaynakta şu sözlere rastlanmaktadır (1988, s.2501):

Eski Yunan'da köle emeğinin en yoğun olarak kullanıldığı alan madencilikti.... Bu madenlerde binlerce köle, son derece güç ve sağlıksız koşullar altında çalıştırılıyor ve o çağ için çok erken bir yaşta ölüyorlardı. Madenlerdeki koşullar düzeltilmese bile, can güvenliğini tehlikeye atacaktaki davranışlar yasaklanabiliyordu.

Sanayi Devrimi ve sonrası ise personel yönetimi tarihinde büyük rol oynar. Sanayi Devrimi ile, tarımdan sanayiye kayan iş alanlarında, çalışanlar günlük kazançlarını sağlayıp yaşamlarını devam ettirebilmek adına tüm koşulları kabul ederek iş arayışına girmişlerdir. Fakat, kötü çalışma koşulları ve klasik yönetim anlayışı ile düşük iş tatmini ve düşük performans gösteren işçilerin hem kendileri, hem de iş verenleri bu problemlere çözüm aramaya yönelmiştir. Elbetteki, bu çözüm arayışları her iki taraf için farklı şekillerde gelişmiş ve buarada anlatıldığı kadar kolay ve sorunsuz çözümlenen bir konu olmamıştır. Zamanla büyüyen işletmeler, belirli ellerde toplanan sermayeler ve sayıca artan işçiler, sendikaların da oluşumunu beraberinde getirmiştir. İşçiler, Tablo 2.3' de de görüldüğü üzere 1930'lu yıllarda sendikalaşmaya giderek iş verenlere karşı çeşitli haklar kazanmış ve zaman içinde iş verenler de çalışanlara baskıdan ziyade söz hakkı verilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır.

Yine Tablo 2.3'de görüldüğü üzere Dünya Savaşları'nın da insan kaynakları tarihine yön verdiği aşikardır. Savaş teknolojisinin gelişmesi vasıflı eleman ihtiyacını doğurmuş, eleman seçme ve yerleştirme ve hatta eğitim konusunda çeşitli tekniklerin geliştirilmesine imkan sağlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, yönetici yetiştirilmesi, savaşın olumsuz etkilerini giderme amacı ile psikolojik çalışmalar, motivasyon gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır.

Nihayetinde, organizasyonlarda, işe alım, işten çıkış, devamsızlık, izin, raporluluk, bordrolama gibi kayıt tutmaya bağlı görevlerden sorumlu olan personel birimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve ardından Avrupa'ya yayılan yeni akımla birlikte, yoğun olarak 1980'lerden itibaren, çalışanları geliştirmeye ve desteklemeye önem veren, insan psikolojisini kullanarak çalışanlardan maksimum verimi almayı sağlayan politikaların uygulanmasından sorumlu bir birime dönüşmeye başlamıştır.

Tablo 2.3: İnsan kaynakları yönetiminin değişim tablosu

Dönemler	Temel Kriter	İşverenlerin Bakışı	Teknikler
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900 - 1910	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910 - 1920	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920 - 1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler, danışmanlık programları
1930 - 1940	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940 - 1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950 - 1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960 - 1970	Katılım iş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970 - 1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980 - 1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğilimleri
1990 - 2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: Globalleşme Sürecinde İKY'de Değişimler (Athur Andersen, Koçak 2006 içinde).

Üretim faktörlerinin değişmesiyle, insanlık tarihi, tarım toplumundan sanayi toplumuna, ardından ise bilgi toplumuna geçmiş, bu değişen dönemlerde organizasyonlar sahip olukları insan kaynağını yönetebilmek için farklı arayışlar içerisine girmiştir. Bu sebeple, değişen toplumsal dinamikler aslında insan kaynakları yönetimi tarihini oluşturmuştur.

Tarihsel açıdan incelendiğinde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişin dinamiklerini dört temelde incelemek mümkündür. Ve bu dinamikler; teknolojik, ekonomik, yönetsel, sosyo-kültürel ve politik gelişmeler şeklinde dörde ayrılabilir (Dessler 1997).

2.2.1 Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişim, üretim faktörlerinin değişmesine neden olmuştur.⁵ Drucker (1993) bu yeni yapıyı kapitalist ötesi toplum olarak adlandırmakta ve toprağın ve sermayenin getirisi giderek azaldığını, servet kazanan kaynakların ancak enformasyon ve bilgi olduğunu belirtmektedir. Bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, sanayi ötesi yeni toplumsal örgütlenme olan bilgi toplumunu Şen (2003, s.2) şu şekilde tanımlamıştır:

Yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla, organizasyonların, mal, toprak ya da bilek gücünden ziyade; ilgi organizasyon için gerekli ve doğru bilgiye sahip olan, bu bilgileri yaratıcı, yapıcı ve beceri ile kullanabilen çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyacın karşılanması ve yönetilmesi için ise personel yönetim sistemi yetersiz kalmış, dolayısıyla eğitime, performansa, motivasyona, kısacası çalışanların yönetimine yeni bir bakış getiren daha gelişmiş bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmuştur.

⁵ Üretim süreci formüleştirildiğinde; $Q=L,I,K,N$ şeklinde gösterilir. “L” İngilizce’de land anlamına gelen doğal kaynakları ifade eder, “I” insan gücü olan labor anlamına gelir. “K”, aynı ya da nakdi olan kapital ve “N” bilgiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla, üretim sürecinin sonunda bir ürün yani çıktı elde edebilmek için, bu girdilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu girdiler tarım döneminde bilgiyi içermezken, zaman içinde en önemli girdi bilgi haline gelmiştir. Üretim faktörlerindeki bu değişim, üretim sistemlerinin, toplumların ve yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. Örgütlerde de, bilgiye ve onu yapıcılık ve beceri ile kullanma yetisine sahip olan insan bir numaralı üretim faktörü haline gelmiştir. Dolayısıyla, insanı üretimde bir araç olarak görüp yönetmeye çalışan personel yönetimi anlayışı, zaman içinde yerini insan odaklı İK anlayışına, bir başka deyişle, post modern yönetim sistemine bırakmıştır.

2.2.2 Ekonomik Gelişmeler

İşbölümünün geliştiği, üretim ve tüketimin birbirinden ayrıldığı meta ekonomisinin yerini, gelecekteki amaçların gerçekleştirilmesi için bilgiyi birlikte üretme ve kullanımda paylaşımaya dayanan sinerjik ekonomi almaktadır (Şen 2003). Küreselleşmeyle birlikte rekabetin hızla artması, örgütleri verimlilik ve kalite konusunda yarışa zorlamaktadır. Aynı zamanda, beyaz yakalı çalışanlar mavi yakaya oranla göreceli olarak artmıştır. Hatta beyaz yakanın bir alt kümesi olan, altın yaka olarak tanımlanan, mühendis, danışman, profesör, doktor vb. üniversite mezunu uzmanların sayısının giderek arttığı görülmektedir. Beyaz yaka ve altın yakanın çalışmalarının sonucu olan çıktının ölçümü ve değerlendirilmesi ve verimlilik artırma çalışmaları mavi yakaya kıyasla daha karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin yönetimini sağlayacak bir İK anlayışı da süreçle beraber gelişmektedir.

2.2.3 Yönetimsel Gelişmeler

Sanayi toplumunda işgücü, örgütlenme sürecinde, standart çalışma kalıpları içinde dikey hiyerarşik olarak yapılanmıştır (Drucker 1993). Oysaki bilgi toplumunda bu yapılanma geçerli değildir ve sanayi toplumunda gerek duyulmayan yaratıcılık, takım çalışması gibi kalıpların dışına çıkılması gereken yöntemler ön plandadır. Bununla beraber, esnek çalışmanın ve elektronik insan kaynakları gibi yapılanmalar gerçekleşmiş, orta kademeler zaman içinde önemini yitirmeye başlamıştır.

2.2.4 Sosyo-kültürel ve Politik Gelişmeler

Çeşitli yasal değişiklikler ve ayrıca çalışma kültürünün yeniden şekillenmesi farklı bir yönetim anlayışı ihtiyacını doğurmuştur. Örneğin, Lee ve Stead (Demirkaya 2006 içinde), 1964 yılında İngiltere’de endüstriyel eğitim yasasının çıkarıldığını ve kurumsal eğitim ile geliştirme insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Woods ise 1997 yılındaki çalışmasında (a.g.e içinde) 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin

sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesinden bahsetmiştir. Ayrıca çalışan nüfusa bakıldığında da, eskinin itaatkar, otoriteyi sorgusuz kabul eden, az ile yetinen çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemli sayan bir işgücü almaktadır (Deringöl 2010, s.15). Feodal çağlarda hâkim olan hayat ve çalışma düzeninde bireye önem verilmezken, sanayi çağı düzeninde birey bir araç olarak algılanmış ve kullanılmıştır, bilgi çağı düzeninde ise birey merkezi bir konumda ve etken faktördür (Öğüt 2003, s.65).

Sonuç olarak, eski yönetim stili olan personel yönetimi, iş odaklı, statik, kalıplara bağlı, iç planlamayı sağlayan ve klasik yönetim anlayışının bir eseri olarak tanımlayabilirken; insan kaynakları yönetiminin insan odaklı, kaynaklara vurgu yapan ve insanı işi yönlendiren önemli bir kaynak olarak gören, stratejik planlamaya dayalı, post modern yönetim yaklaşımının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Tablo 2.4’de görüldüğü üzere personel yönetimi, yönetim katında yer alıp denetleyici ve çalışanlardan bağımsız bir şekilde onların çalışma hayatını emir komuta yolu ile düzenlerken; insan kaynakları yaklaşımı, çalışanlarla iş birliği içinde, onların fikirleri ve düşünceleri doğrultusunda problemlere çözüm arayan, mevcut durumu daha hem işçi hem iş veren için daha verimli hale getirmeye çalışan bir yönetim anlayışıdır.

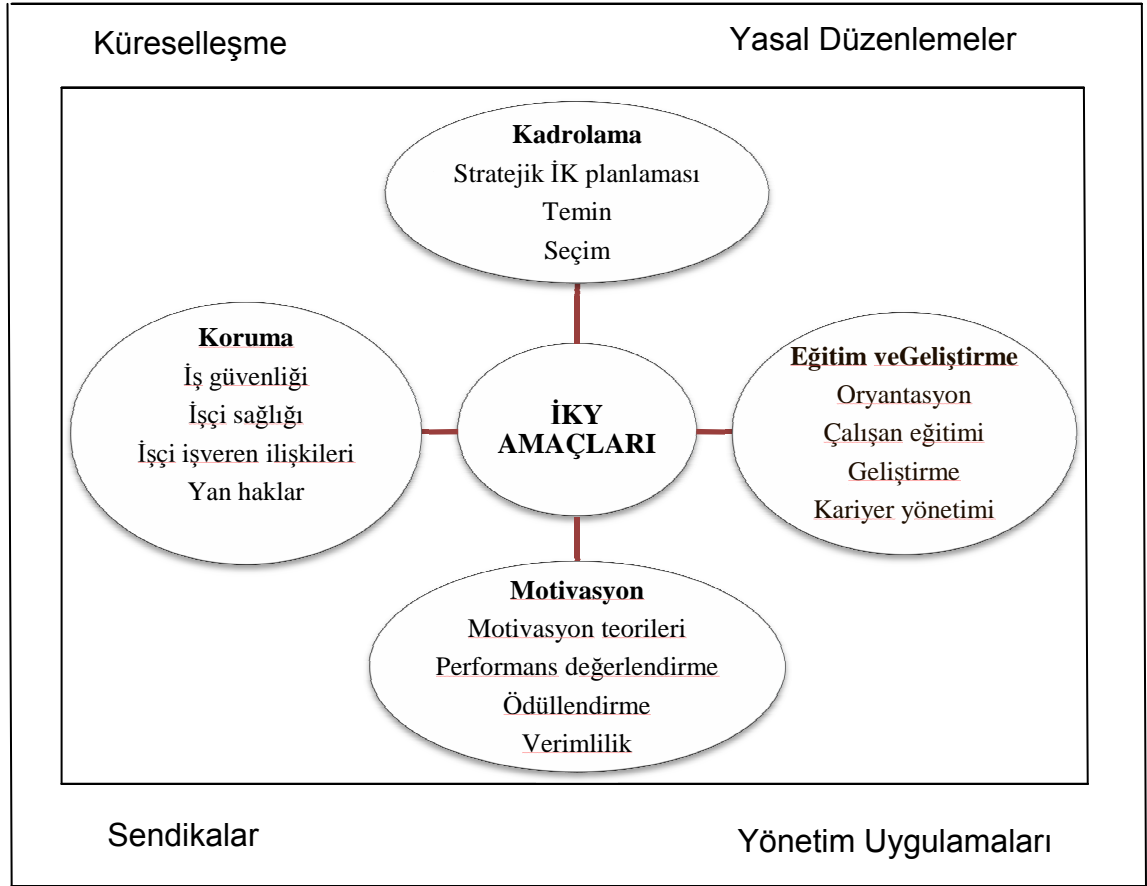
Tablo 2.4: İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Amaçları

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere sistem yaklaşımı çerçevesinde açıklanacak olursa, Morris’in İKY Modeline göre insan kaynakları, bir organizasyonu başarıya götürecek iş gücünün temini, oryantasyonu, geliştirilmesi ve bu çalışanların kariyer yönetimi, çalışanların sağlık ve iş güvenliğinin sağlanması, yan hakları, şirket içi ve dışı iletişim, motivasyon ve tüm bu çalışmalar sonucunda performanslarının değerlendirilmesi, verimliliğin ölçülmesi, ödüllendirme ya da çözüm arama arayışına gidilmesi gibi amaçlardan oluşmaktadır.



Şekil 2.1 : İnsan kaynakları yönetimi ve çevresel faktörler

Kaynak: D. S. Morris, HRM Model: Enviromental Influences.

<http://www.managementjournals.com/journals/hrm/article51.php>, Erişim, 20 Haziran 2011.

Ludwig Von Bertalanffy'nin 1920'lerde ortaya attığı 'Genel Sistem Teorisi' sistem yaklaşımının temeli kabul edilebilir. Sistem yaklaşımında işletmeler; bir amacı

gerçekleştirmek için belli alt sistemlerinin düzenli ve karşılıklı bir araya gelmeleriyle oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Karabay 1998, s.80).

Sistem yaklaşımı, tüm örgütü birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlar. Dolayısıyla sistem yaklaşımına göre, bir organizasyon, içindeki insan kaynağı ve İKY uygulamaları, içinde bulunduğu ülkenin ekonomik, finansal, eğitim, sosyal, kültürel, politik yasal düzenlemelerinden ve yapılarından etkilenmekte; bu düzenlemelerle birlikte evrilmektedir.

Bu tezde de, yani Türkiye'deki insan kaynağının yönetimi ve AB ilişkisinde açıklanmaya çalışıldığı gibi, örgütler sadece yönetim ve birimler arasındaki iletişimden, ya da içinde buldukları sektör ile olan bağlarından değil; daha geniş anlamdaki çevreden de, yani ülkenin politik ya da ekonomik projelerinden, üye ve aday oldukları uluslararası/ulus üstü kurumlardan da etkilenirler. Dolayısıyla, Türkiye'de insan kaynakları yönetimine dair gelişen değişiklikler, AB'ye üyelik süreci ile sistem yaklaşımı çerçevesinde açıklanabilir. AB, insan kaynakları ile ilgili olarak Türkiye'deki yasaların ve kültürün değişmesine neden olmakta, organizasyonlara farklı sorumluluklar yüklemektedir. İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde, çalışma koşullarında, çalışanların hak ettiği izinlerde, işten çıkarmalarda ve diğer benzeri süreçlerde farklı sorumluluklarla yükümlü hale gelmekte ve İK departmanlarının eskiye göre daha farklı uygulamaları hayata geçirmeleri beklenmektedir. Kısacası, Türkiye'nin çevresel faktörlerinden biri olan "AB üyeliği" konusu, İKY'yi etkilemekte ve değiştirmektedir. Burada savunulduğu üzere, bu değişim çalışanların haklarını koruyucu, çalışma refahlarını arttırıcı şekilde olmaktadır.

Sistem yaklaşımına göre, insan kaynakları çevresel faktörlerle beraber değerlendirilmelidir, çünkü insan kaynaklarını var eden, organizasyonlar, çalışanlar ve işverenlerdir. Ve bunlar, çevreden etkilenen, onunla gelişen veya değişen organik yapılarıdır. Zira "insan kaynakları tarihi" başlığı aslında da açıklandığı gibi, tarihsel süreç içinde insan kaynaklarının bugünkü halini almasında çevresel etkiler rol oynamıştır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi, çevresel faktörler; sendikaları, yasal düzenlemeleri, yönetim uygulamalarını, küreselleşmeyi yani değişen iş gücü ve iş

dünyasını, teknolojik gelişmeleri, bilişimin kullanımının artmasını, rekabet stratejilerini, vb. ifade eder.

Tablo 2.1’de insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki fonksiyonlara sahip olduğu görülmektedir:

- a. İKY Planlama
- b. Temin ve seçim
- c. İşe yerleştirme ve oryantasyon
- d. Eğitim ve Geliştirme
- e. Performans Değerlendirme
- f. Kariyer Planlama
- g. Ücretleme
- h. İşçi-İşveren İlişkileri

Kaynak’ın tanımına göre İKP, işletme planlamasının bir bölümüdür; görevi; çalışanı istenildiğinde ve yeterli sayıda, yetenekleri ve ihtiyaçlara göre işlere yerleştirme ve bu işlerinde işletmeyi ekonomiklik ölçütleri içinde tutarak yetenekleri ve gelişim ihtiyaçları paralelinde etkin verimliliğin sağlanmasıdır (1995, s.10).

Deringöl, insan kaynakları planlamasına etki eden faktörleri; çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasal düzenlemeler şeklinde sıralamıştır (2010, s.30). Dolayısıyla planlama yapılırken, stratejik bilgilerin (müşteri, ürün, coğrafya analizleri gibi), organizasyonel bilgilerin ve İK’ya ait iş analizi, personel devir hızı, devamsızlık, gibi konuların yanında belirtilen etkenler de göz önüne alınmalıdır.

Planlamanın ardından gelen diğer İK fonksiyonu ise temin ve seçimdir. Örgüt kültürüne, nitelik ve yetkinliklere uygun adaylar seçme havuzunda toplanarak, örgütün ihtiyaç duyduğu eleman sayısına göre bir elemenden geçtikten sonra işe alınırlar. Adaylar, iç kaynaklar olan terfi, nakil, rotasyon veya gazete ilanları, online ilanlar, kariyer siteleri, resmi istihdam kurumları, referans ile tavsiye edilenler, okul ve fuarlar, şirketin staj programları gibi dış kaynaklardan temin edilebilir. Organizasyonlar iş alma sürecinde yabancı dil ve teknik bilgiyi ölçen testler, psiko-teknik testler, çeşitli

mülakat türleri, iş örnekleme ve değerlendirme merkezleri gibi farklı yöntemler uygulamaktadırlar.

İşe alım sürecinden sonra, örgüt kültürünü anlatan ve aşıl原因an, temel teknik bilgileri veren ve adayların işe adaptasyonun kolaylaştırmayı amaçlayan ön eğitim olan oryantasyon süreci gelmektedir. İK'nın diğer bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme ise çalışma hayatı boyunca sona ermeyen bir süreçtir. Eğitim; çalışanların işletmeye somut, pozitif katkı yapabilecekleri her türlü bilgi, beceri ve davranışların önceden tespit edilmiş amaçlar ve belirli bir program kapsamında uygulanan faaliyetler aracılığıyla çalışanlara kazandırılması sürecidir (Geylan ve diğerleri 2007, s.105). Verilen eğitimin işe yansımaları ise çalışanların aldıkları eğitimi davranışa dökmesinde gizlidir. Ayrıca, örgütler, eğitimin verimliliğini ölçmek için, mutlaka ardından gelen izleme ve değerlendirme sürecine önem vermelidir.

Ücretlendirme, ödüllendirme, çalışan tatmini ve kariyer planlama ile yakından ilişkili olan performans yönetimi aylık, üç aylık, altı aylık, ya da yıllık olacak şekilde çalışanların performansını ölçen ve sonucunda işveren ile çalışanın karşılıklı görüşerek durumun analizini ve çalışanın ihtiyaçlarını değerlendirdikleri bir süreçtir. Performans değerlendirmenin sonucunda, terfi, rotasyon, ücret artırımı, prim yapılabileceği gibi, bu sistem bir yandan da eğitim ve geliştirmenin verimliliğini ölçmede yardımcı olmaktadır.

İnsan kaynaklarının bir diğer fonksiyonu olan kariyer planlaması, çalışanlarca belirlendiği ve onların sorumluluğunda olduğu kadar insan kaynakları yönetiminin de sorumluluğunu gerektiren bir alandır. Nilgün Anafarta, kariyer planlamasını şu şekilde ifade eder (2001, s.3):

Kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.

Kendini tanıyan, amaçlarının, yetkinliklerinin, hayattan beklentilerini farkında olan çalışanlarla, doğru yöntemleri kullanan İK, kariyer planlamasını başarılı kılacaktır.

Danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar, eğitimler, seminerler, bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri; büyük işletmelerde ise ayrı bir bölüm olan kariyer danışmanları kariyer planlaması yapılırken İK'nın başvurduğu tekniklerdendir (Uzun 2003). Kariyer planlamanın dolaylı bir getirisi ise, odağına çalışanları aldığı ve diğer İK fonksiyonlarına kıyasla örgütten çok çalışana fayda sağladığı ve bunun çalışanlar tarafından görülür olmasından dolayı, örgütsel vatandaşlığı arttırabilecek özellikte olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanlarda örgüte bağlılığı, sadakati ve motivasyonu arttırıcı bir nitelik sergilediği söylenebilir.

Ücretleme fonksiyonu, İK'nın belki de en karmaşık fonksiyonlarından birisidir. Zira, ücretlendirme, çalışanların hayatlarına doğrudan yansıyan, dolayısıyla onların motivasyonunu, şirkete bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerdendir. Ücretlendirme, klasik yönetim döneminde arz ve talebe dayalı olarak belirlenirken, zaman içerisinde belirlenen bu minimum ücretin biraz üzerine çıkmanın bile çalışanların motivasyon ve performansına olan yüksek etkisini gözler önüne sermiştir. Dolayısıyla, günümüzde ücretlendirme içerisinde pek çok unsuru barındıran karmaşık bir süreç haline gelmiştir. Ücretlendirme sistemleri örgütlerde çeşitlilik göstermektedir, başlıca ücretlendirme sistemleri şu şekildedir; kıdeme göre ücretlendirme, performansa dayalı ücretlendirme (bireysel performansa dayalı, takım ya da organizasyon performansına dayalı olmak üzere üçe ayrılır).

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer ve yüksek önem taşıyan fonksiyonlarından sonuncusu ise iş ve işveren ilişkilerindeki sorumluluğudur. Çalışanların, örgüt politikası, örgütün işleyişi vb. konulardaki sıkıntılarını, isteklerini, problemlerini yahut önerilerini üst yönetime iletecekleri kanal insan kaynakları departmanından geçmektedir. Dolayısıyla, İKY, üst yönetim ile çalışanların birbirini doğru anlamasını sağlayan, bir nevi arabulucu olarak adlandırılabilen bir yapıdadır.

3. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde, Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin hangi sosyal ve ekonomik kanun değişiklikleri ile evrildiği kısaca açıklanmış ve İKY uygulamalarına kısaca değinilmiştir. Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi, gecikmeli de olsa dünyada bu alandaki gelişimlere paralellik göstermektedir ve endüstrileşmeyi Batı toplumlarına göre geç izleyen diğer ülkeler gibi Türkiye'de de insan kaynakları aynı süreçleri yaşamaktadır (Pektaş, 2009). Dolayısıyla, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olgusunun insan kaynaklarına etkisini Türkiye'de benzeri şekilde hissetmiştir.

Çalışma hayatını düzenleyen, sosyal sigorta kolları ile ilgili ilk kanun olan 4772 sayılı kanunun 1945 yılında yürürlüğe girmesi ile iş kazaları, meslek hastalıkları ve analık sigortası uygulanmaya başlamıştır (TC Sosyal Güvenlik Kurumu). Daha önce insan kaynaklarının tarihsel gelişimi bölümünde de kısaca değinildiği gibi, 60'lı yıllar Türkiye'de de çalışanların haklarını kazandığı yıllar olarak boy göstermiştir. İşçi statüsünde çalışanlara ilişkin sigorta kollarına ait çeşitli kanunlara dağılmış bulunan düzenlemeler, sosyal güvenlikle ilgili özel hükümler içeren 1961 Anayasasının yürürlüğe girmesini takiben yeniden gözden geçirilerek, 17.07.1964 tarih ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nda birleştirilmiştir (a.g.e). Ardından 931 sayılı iş kanunu, 1475 sayılı kanun ve en son yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu tarihteki yerlerini almıştır. Özellikle 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı iş kanunu (www.tbmm.gov.tr 2011), bugünkü çalışma şartlarının belirlenmesinde, sözleşme çeşitlerinde, fesihlerde izin sürelerinde, iş yeri devrinde, ücretlerde ve daha pek çok konuda rol oynamış, Türk İş Kanunu'nu AB'ye daha uyumlu hale getirerek, çalışanları için koruyucu kurallar getirmiştir.

İş hayatını düzenleyen hukuki gelişmeler bir yana bırakıldığında, 1980'lere kadar Türkiye'de insan kaynakları alanında uygulamalar açısından kayda değer bir gelişme görmemekteyiz. Bu tarihe kadar dikkat çeken başka hususlar ise, ülke içinde ekonomik dengelerin kırılğan olması, liberal sistemin oturmamış olması, yabancı yatırıma kapalılık ve devlet destekli birkaç kurum haricinde, şirketlerin aile şirketinden öteye

geçememiş olması sayılabilir. Her ne kadar 1954 yılında çıkarılan 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu liberal bir görüşle hazırlanmışsa da, kanunun hazırlanması ile ilgili olarak gösterilen serbestlik anlayışı daha sonra uygulamada gösterilemediğinden, 1980'lerin başına kadar Türkiye'ye gelen toplam yabancı sermaye miktarı 300 milyon Dolara dahi ulaşmamış ve Türkiye'ye yatırım yapan yabancı şirket sayısı ise yüzün altında kalmıştır (TC Dışişleri Bakanlığı). 24 Ocak 1980 kararlarıyla ise dönemin hükümeti kısa dönemlik enflasyon azalmasını ve ekonomiyi serbestleştirmeyi hedefleyen bir dizi önlem ile Türkiye ekonomisinin dışa açılım süreci başlamıştır (Kibritçioğlu 2001). Bu tarihten sonra, her ne kadar politik çalkantılar ekonomiye etkisini gösterse de, 24 Ocak Kararları ile önü açılan ve teşvik edilen doğrudan yabancı yatırımlar (DYY) nedeniyle şirketlerin de dinamikleri değişmeye başlamıştır. Kurulan yabancı şirketler, kendi kurum kültürlerini, teknik bilgiyi, organizasyonel yapılanmalarını Türkiye'ye taşımışlardır. Gelen yabancı sermayelerle beraber, kurum kültürleri ve insan kaynakları süreçleri de yavaş yavaş değişmeye başlamıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası verilerine göre, 2010 yılı itibariyle Türkiye'ye 8.899 ABD Doları değerinde DYY girişi olmuş ve bunun 4.762 milyon Doları AB ülkeleri tarafından yapılmıştır. Hazine Müsteşarlığı verilerine göre ise, 2010 yılı sonu itibarıyla Türkiye'de 25.800'ün üzerinde yabancı sermayeli şirket faaliyet göstermektedir. Doğrudan yatırımların şirket politikalarına, İKY uygulamalarına etkisi ve bu yatırımların yarısının Avrupa Birliği ülkelerince yapıldığı göz önüne alındığında AB ülkelerinin sadece DYY gücü ile Türkiye'deki insan kaynakları süreçlerine etkisi incelenmeye değer bir konudur.

Türkiye'deki işletmelerde görülen İKY uygulamalarına kısaca değinmek gerekirse, işe alma ve istihdam konusunda uzun dönemli istihdam programları görülmemektedir (Taş 2007). Bu durum, tarihsel olarak bakıldığında, ekonomik aktörlerin sıklıkla krizlerle karşı karşıya gelmeleri ve uzun dönemi net görememeleri ile açıklanabilir.

Seçme yerleştirme yöntemleri konusunda, sosyal ağlar, web siteleri ve on-line başvurular %71,7 ile birinci sırada gelirken, iş ve işçi bulma kurumu, özel istihdam büroları ve web siteleri %51,9 ile en sık tercih edilen ikinci sıradaki tedarik

kaynaklarıdır (a.g.e). Eleman seçme ve yerleştirmede eğitim kurumları (teknik okullar, üniversiteler, vb.) genellikle bir kaynak olarak görülmemektedir. Her ne kadar kariyer haftaları, çeşitli staj programları ile okul hayatı ve iş hayatı arasında bağ kurulmaya çalışılsa da, Türkiye, iki kurum arasındaki geçişi henüz iyi planlanmış bir strateji sağlayamamıştır.

Taş, Türk yönetim tarzı başlıklı doktora tezinde, Türk işletmelerinin çoğunlukla tipik bir aile şirketi olduğunu ve kilit pozisyonların genellikle aile üyeleri tarafından tutulduğundan, kariyer planlama ile ilgili çalışmaların ABD, Avrupa ve Japon işletmelerine kıyasla düşük kaldığını belirtmektedir (2007). Ankara Sanayi Odası'nın "Aile şirketleri, değişim ve süreklilik" adlı kitabında, Türkiye'de pek çok aile şirketinin, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte olduğunu, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerinin aile üyeleri için kullanılmadığının altını çizer (2005, s.18).

Diğer bir İK fonksiyonu olan performans değerlendirme incelendiğinde, ücretlendirme ve terfilerin belirlenmesinde performans yönetimi Türkiye'de giderek daha geniş rol oynamaktadır (Deringöl 2010). Kıdem, halen geçerli bir terfi ve maaş artırım sebebi olması ise halen mevcuttur. İkyworld'ün yaptığı araştırmada⁶, Türkiye'de performans değerlendirme sisteminin şirketlerde kullanımının %46 seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, %41'lik çalışan kesimin sistemi adil bulmadığı ve %43'ünün de kendi kişisel gelişimlerine katkıda bulunmadığını söylediği tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre Türkiye'de performans yönetiminin en çok bonus/prim konusunda, işten çıkarmalarda ve terfiler için kullanıldığı belirtilmiştir (Zeylan 2007).

Kıdem, Türk İKY kültüründe önemli bir unsur olarak kendini gösterse, kıdem tazminatı ile çalışanların işten çıkarılması, organizasyonlar için büyük bir mali yük olarak görülse de, Türkiye'de sendikalaşmanın az, iş gücü piyasasının esnek olduğu unutulmamalıdır.

⁶ Aralık ayında yapılan araştırma insankaynaklari.com ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de performans değerlendirme sistemlerinin kullanım düzeyini ve olumlu/olumsuz yönlerini belirlemek için yapılan araştırmada, internet üzerinden toplam 2 bin 503 kişi cevap vermiştir. Cevap verenlerin yüzde 45'i İstanbul'dan olan katılımcı kitlesi, ortalama 29 yaşında ve ağırlıklı olarak birim çalışanlarından (%44) oluşmaktadır(Zeylan,2007).

Dolayısıyla, sendikaların AB'ye göre çok daha az işlevsel olduğu ülkemizde kıdem gibi bir unsur ile çalışanların hakları bir nebze korunmuştur.

Bunlara ek olarak, Türkiye'deki İKY kültürüne dair, tartışılan diğer bir konu hiyerarşi ve güç mesafesidir. Yılmaz (2004), Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyatasa, Tekfen İnşaat, Türk Henkel gibi firmalarda sıfır hiyerarşi anlayışının uygulandığını belirtirken, diğer yandan Kocabak ve Öğüt gibi araştırmacılar, Türkiye'de örgütlenme yapısının Avrupa ülkelerine kıyasla formal ya da informal şekilde daha hiyerarşik yapıda olduğunu ve güç mesafesinin bir hayli yüksek olduğunu söylemişlerdir (2007, s.151). Özellikle kamu kurumlarında ve kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış olan KOBİ'lerdeki katı hiyerarşik yapıdan, geleneksel ve merkeziyetçi organizasyon yapılarından bahseden Kocabak ve Öğüt, kolektivist toplumlarda güç mesafesinin yüksek⁷ olmasına rağmen Türkiye'nin ne tam bir kolektivist ne de tam bir bireysel olduğunu belirtmişlerdir (2007, s.154).

Profesyonelleşme, büyüme, yönelimleri ve sahiplik parametreleri üzerinde araştırmasını gerçekleştiren Taş (2007); Türkiye'de de, kapitalizmle geç tanışan diğer ülkeler gibi girişimci bir sınıfın yeni oluştuğunu, kurumların işletmecilik faaliyetlerine ilişkin istikrarlı uygulamalardan yoksun olduğunu, ülkenin uzun süre gümrük vergileri ile korunduğunu savunur ve böyle bir yapıda iç taleple ayakta kalmayı başaran işletmelerin gelecekte, yukarıda bahsedilen parametreler bağlamında değişikliğe uğrayacağını belirtir.

⁷ Güç mesafesi (Power Distance Index- PDI)'nin yüksek olduğu örgütlerde kolektivizm/grup çalışmaları hakimken, güç mesafesinin az olduğu Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde bireysellik ön plandadır (Kocabak ve Öğüt, 2007).

4. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI

Bu bölümde, öncelikle, genel bir bakış açısı ile, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin insan kaynakları açısından sahip olduğu farklılıklar ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm Avrupa Birliği üye ülkelerinde bire bir aynı olmadığı, homojen bir yapı göstermediği, aksine çok farklı İKY uygulamalarına rastlanılabileceğine vurgu yapılmıştır. Ardından, Avrupa Birliği şapkasının, ülkeleri nasıl etkilediği açıklanmıştır. Her ne kadar farklı yapılarda ve farklı kültürlerde olsalar da hangi ortak politikalar çerçevesinde hareket etmek zorunda oldukları sorusu cevaplanmıştır. Avrupa Birliği'nde insan kaynaklarını yöneten Avrupa İstihdam ve Sosyal Politikası (AİSP), Avrupa Kurucu Antlaşmaları, tüzükler, direktifler, tavsiye ve görüşlere yer verilmiştir.

4.1 Avrupa Birliği'nde İnsan Kaynaklarına Genel Bakış

İnsan Kaynakları Yönetimi, hem köken hem de uygulama açısından ABD temellidir (Springer 1995). Avrupa'da özgün model denemeleri ortaya çıksa da, açıkça söylenmeyen bir varsayım olarak ABD kökenli İKY teorilerinin dünyanın her yerinde geçerli olduğu kabul edilmiştir (Orhan 2010, s.281). Amerika Birleşik Devletleri'nde 1980'lerde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçilmiş ve ardından bu sistem önce İngilizce konuşulan ülkelerde gelişip sonra diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır (Brewster 1995). İngiltere ya da İrlanda'nın, ABD gibi Anglo-Sakson yönetim tarzına sahip olması İKY'nin ilk sıçrama noktasını belirlemesindeki başlıca etkidir. Başka bir neden olarak ise, sendikaların zayıflığı ve çalışanlara yaklaşımda toplu görüşmelerden çok bireysel yaklaşımların geçerlilik kazanması gösterilebilir (Öztürk 2007).

Avrupa Birliği içerisinde insan kaynakları uygulamaları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Tarihsel ve kültürel farklılıklar nedeniyle, Avrupa, diğer alanlarda olduğu gibi iş hayatı açısından da korporatist Orta Avrupa, sosyal demokrat İskandinav ülkeleri, liberal İngiltere ve aile şirketleri ile kayıt dışı istihdamın fazla olduğu Güney Avrupa olmak üzere dört farklı guruba ayrılabilir. İş kültürü açısından, bu dört grubun birbirinden büyük farklılıklarla ayrıldığı noktaları rastlamak mümkündür. Örneğin, Alman iş kültürü, tarif edilmiş kurallara bağlılığı yansıtmaktadır, buna bağlı olarak

esneklik, kendiliğinden oluşma oranı düşüktür ve iş yaşamıyla özel yaşam birbirinden kalın çizgilerle ayrılmış durumdadır; oysaki İspanyol iş kültüründe, geçmişindeki kolektivist kültür, aile değerleri, kimlik ve bir gruba ait olma duygu yüksektir (Kocabacak & Öğüt 2007). Dolayısıyla, Alman iş günlük hayata dair ilişkiler iş ilişkilerinden ayrı tutulmuştur, oysaki İspanya’da iş ilişkileri kişisel ilişkilerle beraber yürümekte ve çalışanlar tanıdıkları insanlarla iş yapmayı tercih emektedir. Yine Almanya’da ya da Kuzey Ülkeleri’nde yaşın güç olgusunun bir temsili olması İspanya ve İtalya’ya göre daha düşük seviyededir. Randevulaşma alışkanlıklarında ise yine kuzey ve güney ayrımı açıkça görülmektedir, Almanya’da randevulara, görüşmelere ve toplantılara tam vaktinde katılmak hatta vaktinden önce hazır olmak gerekirken, İspanyol kültüründe otuz dakikalık bekleme süresi normal karşılanmaktadır. Danimarka, İsveç, İngiltere, Almanya, İrlanda, Hollanda ve Norveç gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oranı düşük iken; Yunanistan’da bu oran yükseklik göstermektedir (Hofstede 2001, s.98).

Fakat genel olarak bakıldığında, AB’nin daha esnek bir iş gücüne sahip olarak küresel marketlerde rekabet gücü kazanmasını neden olarak gösteren liberal politika taraftarı ülkeler ve onların karşısında, Avrupa’nın koruyucu politikalar uygulamaya devam etmesi gerektiğini savunan ülkeler olmak üzere insan kaynakları uygulamalarında iki temel yaklaşım daha ağır basmaktadır.

Çalışma ve Sosyal Bakanlığı AB koordinasyon Dairesi Başkanlığı’nın, Eylül 2005’te yayınladığı bültende, İngiltere’de “Times”, Almanya’da “Die Zeit” gazetelerinin korumacı devletlerle, piyasa ekonomisini savunan devletlerin AB içindeki ayrımından bahsedilmiştir (s.3). Bu bültende belirtildiği ve adı geçen gazetelerin de iddia ettiği üzere, Anglo-Sakson kampta yer alanlar İrlanda, Merkez ve Doğu Avrupa’daki yeni üye devletler ve bir ölçüde de İspanya iken, Fransa’nın tarafında olan korumacı devletler Almanya, İtalya ve Belçika olarak belirtilmiştir (a.g.e).

Bu doğrultuda AB içinde insan kaynaklarına olan yaklaşımı ikiye ayıracak olursak, Anglo-Sakson politikaları destekleyen ve korumacı yaklaşımı destekleyen ülkeler

olarak iki ana ayrım yapmak mümkündür. Bu ayrımı Öztürk, Kıta Avrupası modeli ve Anglo Sakson model olarak yapmış ve şu özelliklere dikkat çekmiştir (2007, s.60):

Kıta Avrupası'nda firmalar daha kuralcı iken, Anglo-Sakson modelde insan kaynakları yönetimi açısından firmalar daha özgürdür. Anglo- Sakson ülkelerde hisse piyasasına açılan örgüt sayısı daha fazla iken, Kıta Avrupası'nda farklı sahiplik örnekleri bulunmaktadır. Bir başka farklılık ise Anglo-Sakson ülkelerde İKY daha çok bireye dönükken, Kıta Avrupası'nda sosyal eşitlikçi bir yapı izlemesidir. Anglo-Sakson ülkelerde İK yöneticilerinin yetkiler daha fazla ve İK yönetimi daha bağımsız, tarafsız, şeffaf iken, Kıta Avrupası'nda İK yöneticilerinin yetkileri daha az, yönetim işletme sahibine daha bağımlı ve daha az şeffaftır. Ayrıca, Anglo-Sakson model kısa vadeli şirket performansına bağlıyken, Kıta Avrupası modeli uzun vadeli şirket performansına odaklıdır.

Ayrıca, Anglo-Sakson ülkelerde İKY yönetimin doğrudan stratejik ortağı sayılır ve genel müdürlüğe bağlı bulunurken, Kıta Avrupası grubuna giren Alman organizasyon kültüründe insan kaynakları fonksiyonlarını diğer departman yöneticilerinin oluşturduğu bir konsey yönetmekte, personel ve özlük işleri de, genel müdüre mali ve idari işler direktörlüğü kanalıyla bağlı olan personel müdürlüğü tarafından yönetilmektedir (a.g.e).

Başka bir farklılık ise sendikalaşmada ortaya çıkar. Özellikle Kuzey ülkelerinde olmak üzere, Avrupalı şirket yöneticileri, sendikaları, İKY uygulamalarında olumlu etkileri olan sosyal partner olarak görmeye devam etmektedir (Brewster 2007). Kıta Avrupası ve İskandinav ülkelerde sendikaların insan kaynakları üzerindeki etkisi Anglo-Sakson ülkelere kıyasla daha fazladır. Avusturya, İsveç ve Norveç gibi ülkelerin büyük ölçüde korporatist⁸ özelliklere sahip oldukları; Avrupa'nın diğer ülkelerinin de bazı korporatist özelliklere sahip veya zorlayıcı koşullar altında korporatist politikalara yönelebilen ülkeler oldukları düşünülmektedir. Savaş sonrasında sosyal, siyasi, ekonomik açıdan belirleyici koşulları altında korporatist yapılanma dönemi yaşanmıştır (Koray&Çelik 2007, Orhan 2007 içinden). İngiltere'de her üç işçiden biri sendikalıyken, Fransa'da bu oran sadece onda birdir. Bununla beraber Fransız sendikaların, ücretlerin saptanmasındaki ağırlıkları daha fazladır (Çalışma ve Sosyal Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni 2005).

⁸ Bireycilikle birlikte kolektivismi de reddeden ve mesleklerin, karar alma yetkisine sahip, hükümet katında temsil edilen, kararları kamu güçlerince yaptırıma bağlanan, sürekli ve kurumsal organlar halinde örgütlenmeleri önenen anlayıştır.

Anglo-Sakson yönetim tarzı ile İngiltere, 1999 yılına kadar (Stewart 2002) ulusal asgari ücret politikası uygulamamıştır. Danimarka da İngiltere'ye benzer şekilde esnek ve AB geneline göre daha liberal istihdam politikalarına yönelmiştir. Bu politikaların sonucunda, işsizlik seviyesinde görülen başarıya bakıldığında ise; 2011 Mayıs ayı itibariyle İngiltere, %9,3 olan AB ortalamasına, Fransa, İtalya, İsveç, Finlandiya'ya göre daha düşük işsizlik rakamlarına sahipken, yine korumacı politikalar uygulayan Almanya'ya göre daha yüksek işsizlik rakamlarına sahiptir⁹ (<http://stats.oecd.org> 2011).

Brewster ise, “Anglo-Sakson/ piyasa ekonomisi yanlısı ülkeler” ve “Kıta Avrupası/ korumacı politika yanlısı ülkeler” ayrımından ziyade, AB içindeki ayrımı üç ana grupta incelemiş ve bu üç grubun ortak özelliklerini analiz etmiştir (2007). Brewster'a göre birinci grup Finlandiya ve İsveç'i içerirken, ikinci grup İngiltere, Eski Batı Almanya'yı ve üçüncü grup Yunanistan, Portekiz, İspanya, İtalya, Fransa, İrlanda ve Belçika'yı içermektedir ve bu üç grupta toplanan ortak İKY uygulamaları şu şekilde anlatılmıştır (2007, s.23-24):

Her üç grupta da eğitim uygulamalarının benzerlik gösterir; eğitim ve geliştirme, eğitim yönetimi, sonuçlar, tepkiler ve davranışlara göre eğitimi değerlendirme ve eğitim ihtiyaç analizi uygulamalarının yapıldığı saptanmıştır. Birinci grup ülkelerinde, finansal performans hakkında profesyonel kadroya, iş organizasyonu hakkında ise çalışanlara bilgi vermenin ortak bir İKY uygulaması olduğunu saptamıştır. Birinci ve ikinci grup ülkelerinde finansal performans ve strateji hakkında çalışanlara bilgi verildiği, onlarla iletişim halinde olunduğu ve sürece katılımlarının beklendiği görülmüştür. Sadece ikinci grup ülkelerinde görülen ortak özellikler ise değerlendirme sonuçlarına göre kariyer gelişimi uygulanmasıdır. Öğrenmeye göre eğitimlerin değerlendirilmesi uygulaması sadece ikinci ve üçüncü gruba ait ülkelerin ortak özelliğidir.

Avrupa Birliği'nde ortak bir İK politikası olmaması, ülkelerin geçmişten gelen kültür kodlarına ve yönetim anlayışlarına göre farklı politikalar uygulamasıyla sonuçlanmıştır.

⁹ 2011 Mayıs ayı itibariyle OECD verilerine göre, AB'de işsizlik %9,3'dür. İspanya %20,9 ile en yüksek işsizlik verisine sahipken, Yunanistan Mart ayı tarihli verisine göre %15'i göstermektedir. Yunanistan'ın ardından %14 ile İrlanda gelmektedir. İtalya %8,1, Finlandiya %7,8, İsveç %7,7, Birleşik Krallık %7,6, Danimarka %7,4, Belçika %7,3, Almanya %6, Lüksemburg %4,5, Avusturya %4,3 ve Hollanda en düşük seviye ile %4,2'dir.

Oysaki AB'nin temel hedeflerinden biri olan ekonomik olarak birlikte hareket etme olgusu insan kaynaklarının ortak karar ve uygulamalarla yönetilmesini gerektirmektedir.

AB üye ülkelerinde, iş hukukunun temel konuları, çalışma süreleri, ücret politikaları, işe alma-işten çıkarma, sosyal güvenlik gibi pek çok alan hala ulusal yasalarla düzenlenmeye devam etmektedir (Pirler 2000). Bu sebeple, Avrupa İstihdam ve Sosyal Politikası adındaki ortak uygulama kararları, AB ülkelerindeki farklı uygulamaları birbirine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, yasal olarak AB'nin üye ülkelere dayatmış olduğu bir takım kurallar bütünü bulunmaktadır ve AB bu kuralların aday ülkeler tarafından da gerçekleştirilmeye başlanmasını beklemektedir. Avrupa Sosyal Politikası'nın, İKY alanında, üye ülkeler üzerinde meydana getirdiği ortak özelliklere ikinci bölümde yer verilmiştir.

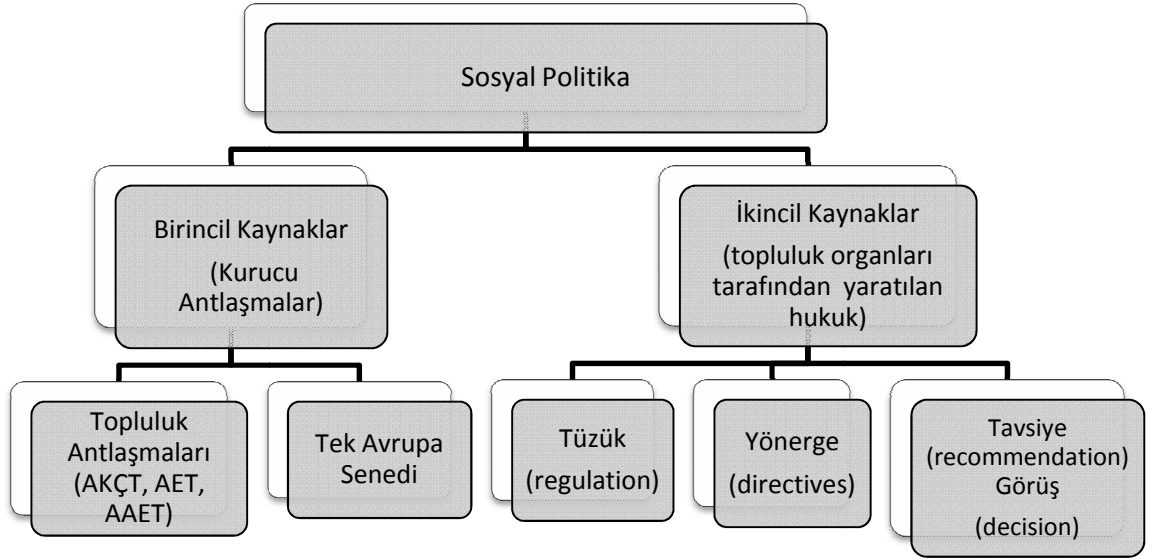
4.2 Avrupa İstihdam ve Sosyal Politikası

Avrupa Birliği'nde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişimi Avrupa genelinde sosyal politikaya verilen önem doğrultusunda gelişmiştir. Avrupa Sosyal Politikası ise İK açısından; çalışma ve eşit ücret hakkını, daha fazla ve daha iyi iş imkanlarını, işçilerin serbest dolaşım hakkını, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkını, esneklik ve güvenliliği ifade eden "flexicurity"¹⁰ kavramının hayata geçirilmesini, mesleki eğitimi, işçiler için eğitim, korunma, güvenlik ve yönetime katılma hakkı, çocuklar için yasalarla korunma hakkını, yaşlılar için emeklilikten sonra düzenli bir yaşam standardına sahip olma hakkını, iş yerinde her türlü ayrımcılığın, sosyal dışlamanın önüne geçilmesini, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasını kapsamaktadır (<http://ec.europa.eu/social> 2011). Sosyal politikanın oluşum sürecinden bahsedilecek olursa, Tablo 4.1'de görüldüğü üzere Avrupa Birliği Kurucu Antlaşmaları içinde yer alan sosyal politika alanına giren tüm kararlar birincil kaynakları ifade etmekte ve ASP'nin ilk yarısını oluşturmaktadır. Diğer yarısı ise, ikincil kaynaklar adını alan ve

¹⁰ Flexicurity, İngilizce'de flexibility ve security kelimelerinin birleşmesiyle oluşturulmuş bir kavramdır. AB için iş gücü piyasasının hem esnek, hem de güvenli olmasını ifade eder. Güvenlilik kavramı işçileri koruyan bir yaklaşımla, uzun süreli işsizliğin olmamasını ifade ederken; esneklik kavramı işverenler açısından iş gücünün esnek olmasını, piyasa ekonomisinin canlı tutulmasını ifade etmektedir (Avrupa Komisyonu, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en>).

topluluk organları tarafından yaratılan hukuk kurallarından oluşur. Bunlar, tüzük, yönergeler ve bağlayıcılığı olmayan görüş ve kararlardır. Öncelikle isim olarak sadece sosyal politika şeklinde adlandırılan politikaya, zaman içinde “istihdam” kavramı girmiş, ardından “İstihdam Stratejisi”ne dönüşen bu olgu, öneminin artmasıyla beraber istihdam politikası adı ile anılmaya başlanmış ve son olarak istihdam ve sosyal politika şeklinde AB literatüründe yerini almıştır.

Tablo 4.1: Avrupa Sosyal Politikası'nın oluşumu



Avrupa Birliği, sosyal politika alanında münhasır yetkiye sahip olmamakla birlikte, üye devletlerle birlikte bu yetkiyi paylaşmaktadır. Örneğin, iş sağlığı ve güvenliği ya da toplumsal cinsiyet eşitliği istihdam politikalarına dair AB düzeyinde alınan kararlardır. Dolayısıyla, hiçbir işveren, hiçbir AB üye ülkesinde çalışanlarını işe alırken ya da ücretlendirme politikasını oluştururken cinsiyet ayrımcılığına gidemez. Fakat istihdam politikalarının tümü bu şekilde değildir, asgari ücretler ve emekli aylıkları gibi bazı uygulamalar ise halen üye ülkelerin inisiyatifindedir. Tablo 4.2’de Topluluğun istihdam politikasına ve sosyal politikaya dair hangi konular üzerinde nasıl karar aldığı açıklanmıştır.

Tablo 4.2 : Topluluğun sosyal politikaya ilişkin karar alma biçimleri

Nitelikli Çoğunlukla Karar Alınan Konular (Doğrudan) (137/2-b)	a) İşçi sağlığı ve güvenliği, b) Çalışma koşulları e) İşçilerin bilgilendirilmesi ve işçilere danışılması h) Emek piyasasından dışlanmış kişilerin emek piyasası ile bütünleştirilmesi i) Kadın ve erkek eşitliği. j) Sosyal dışlanmayla mücadele k) Sosyal koruma sistemlerinin modernleştirilmesi
Dolaylı Nitelikli Çoğunlukla Karar Alınan Konular (Konseyin Oybirliği İle Nitelikli Çoğunluk Kararı Alması Durumunda) (137/2-b)	d) İş sözleşmesinin sona erdirilmesi durumunda işçilerin korunması f) İşçi ve işverenlerin çıkarlarının temsili ve kolektif savunulması g) Üçüncü ülke uyrukluların istihdam koşulları
Oybirliği İle Karar Alınan Konular (137/2-b)	c) Sosyal Güvenlik ve İşçilerin sosyal korunması d) İş sözleşmesinin sona erdirilmesi durumunda işçilerin korunması f) İşçi ve işverenlerinin çıkarlarının temsili ve kolektif savunulması g) Üçüncü ülke uyrukluların istihdam koşulları
Topluluğun Bağlayıcı/Tekleştirici Karar Alma Yetkisi Dışında Olan Konular (137/5)	Ücretler, Örgütlenme hakkı, Grev hakkı, Lokavt koyma hakkı

Kaynak: Aziz Çelik, 2004. AB Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı, Türkiye'nin Uyum Süreci

Avrupa Birliği'nin kurucu antlaşması olan 1957 yılında imzalanan Roma Antlaşması, dönemin şartları itibariyle öncelikli olarak, sosyal politikadan ziyade, ekonomik temeller üzerine kurulmuş ve bugün AB olarak adlandırılan birliğe Avrupa Ekonomik Topluluğu adını vermiştir. Her ne kadar pratikte sosyal politika için harekete geçilmiş olmasa da Roma Antlaşması, işçilerin serbest dolaşımını, kadınlara ve erkeklere eşit ücreti, mesleki eğitim desteğini, Avrupa Sosyal Fonu ile aday ülkelerin geçiş sürelerini kolaylaştırmayı amaçlamıştır (Peterson & Shackleton 2006).

Antlaşma her ne kadar eşit ücretten bahse de, ilgili maddenin eksikliğini tamamlamak için ertesi yıl bir yönerge çıkarılmıştır. 76/207 sayılı yönerge ise kadın ve erkek çalışanlara işe alma, mesleki eğitim, yükselme, çalışma koşulları bakımından eşit davranılması gereğini düzenlemiştir ve ardından gelen 79/7 sayılı yönerge sosyal güvenlik alanında kadın ve erkeğe eşit davranma yükümlülüğü ve muamele eşitliğinin ihlalinde davalıya ispat yükümlülüğü getirmiştir (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001). Prim yükümlülüğünde ve hesaplanmasında doğrudan ya da dolaylı olarak cinsiyet, medeni durum, aile içindeki konumla ilgili her türlü ayrımcılık yasaklanırken, emeklilik yaşı, çocuk bakımı ile ilgili kurallar üye ülkelerin inisiyatifine bırakılmıştır.

Bu yönergelerde sosyal güvenlik alanındaki düzenlemeler kadın ve erkek çalışanlar için hamilelik ve doğuma dair düzenlemeleri de içerir. Hamile kadınların doğum öncesi ve/veya doğum sonrası en az 14 hafta kesintisiz doğum izni kullanabileceği, anne ya da babanın çocuk 8 yaşına gelene kadar üçer aylık¹¹ “ebeveyn izni” alabileceği ve hamileliğin başlangıcından doğum izninin bitişine kadar işten çıkarmaya karşı koruma sağlandığı hükme bağlanmış, aynı zamanda, hamile ve yeni doğum yapmış kadınların işyerindeki sağlığına ilişkin önemli düzenlemeler de getirilmiştir (a.g.e).

Çıkarılan 80/1107 sayılı yönergede ise, işyerinde kimyasal, fiziksel ve biyolojik maddelere aruz kalınma riskine karşı oluşturulacak tedbirlerin çerçevesini belirlemiş; söz konusu yönergenin kapsadığı alanların netleştirilmesi ve uygulamanın kolaylaştırılması amacıyla, 80’li yıllardan itibaren birçok özel amaçlı yönerge kabul edilmiştir (a.g.e).

Ardından, 1986 yılında imzalanan Tek Avrupa Yasası (TAY), işçi sağlığı ve iş güvenliği, sosyal taraflarla diyalog ve ekonomik ve sosyal bütünleşme alanlarında sınırlı bir politika önermektedir (Erdoğan 2005). Tek Avrupa Yasası çıktıktan sonra tek pazarın sadece işverenler için avantaj haline geldiği, fakat çalışanları korumadığı konusundaki eleştiriler üzerine yapılan yeni düzenlemeler Avrupa Sosyal Şartı (ASS) içinde yer almıştır. Aralık 1989’da, İngiltere dışındaki 11 üye ülkenin devlet ve hükümet başkanları, işçilere Avrupa Topluluğu tarafından garanti edilmesi öngörülen

¹¹ İlerleyen yıllarda bu süre, en az dörder ay olmak üzere arttırılacaktır (<http://europa.eu/>).

bir dizi sosyal hakkı tanımlayan Avrupa Sosyal Şartı ve ILO sözleşmelerine paralel düzenlemeler içeren “İşçilerin Temel Sosyal Haklarına İlişkin Topluluk Şartı”nı kabul etmişlerdir (Özerdem 2010, s.19). Bülent Piyal’ın 2001 yılında yaptığı ASŞ çevirisinde Sosyal Şart’ın on iki maddesi şu şekilde ifade edilmiştir (Çelik 2004, s.5-6):

- a. *Serbest Dolaşım Hakkı: Bu madde ile işçilerin serbest dolaşımı sırasında meslekleri ve işleri ile ilgili eşit işleme tabi tutulmaları ve mesleki eğitim, sosyal güvenlik ve yerleşim haklarına erişimin güvence altına alınması öngörülmektedir.*
- b. *İstihdam ve Ücret hakkı: bu madde Topluluk yurttaşlarının istihdam ve adil bir ücret hakkını tanımaktadır.*
- c. *Yaşama ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi hakkı: Topluluk içinde çalışma ve yaşama koşullarının aşağıya doğru bastırılmasından kaçınmak için iş sözleşmelerinin biçimi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi konularına ortak çözümler üretilmelidir. Toplu işten çıkarmalar ve iflaslarla ilgili prosedür de dikkate alınmalıdır.*
- d. *Sosyal Korunma hakkı: Her topluluk yurttaşı, sosyal güvenlik ve asgari ücreti de içeren uygun bir biçimde korunma hakkına sahiptir.*
- e. *Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık hakkı: İşçiler ve işverenler özgür biçimde seçecekleri meslek örgütlerine ve sendikalara üye olma hakkına sahiptir. Bu hak bir sendikaya üye olup olmama hakkını ve grev hakkını da içerir. Taraflar arasında arabulucu ve uzlaştırıcı mekanizmaların kurulması ve eğer arzulanıyorsa Avrupa düzeyinde sözleşmelerin yapılması özendirilmelidir.*
- f. *Mesleki Eğitim Hakkı: Her işçi iş yaşamı boyunca mesleki eğitimini sürdürme hakkına sahiptir. Kamu ve özel kurumlar sürekli ve kalıcı eğitim projeleri oluşturmali ve mesleki eğitim için izin sağlamalıdır.*
- g. *Erkek ve kadınlara eşit işlem yapılması hakkı: Eşit değerdeki iş için eşit ücret hakkı. Meslek, sosyal koruma, eğitim, mesleki eğitim ve kariyer fırsatlarına erişimde eşitlik.*
- h. *Bilgilendirilme, danışma ve yönetime katılma hakkı: Üye ülkeler yürürlükteki yasal düzenlemeleri, iş sözleşmelerini ve uygulamaları dikkate alan bir şekilde ve onların yanında uygun yöntemler geliştirmelidir.*
- i. *İşçi sağlığı ve iş güvenliği hakkı: Her işçi işyerinde yeterli ölçüde işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri ile korunma hakkına sahiptir.*
- j. *Çocukların ve gençlerin korunma hakkı: En az çalışma yaşı 16 olarak belirlenmelidir. Bu yaştan üstünde olan (çalışan) gençler adil bir ücret almalı ve iki yıl süreyle çalışma saatleri içinde mesleki eğitim olanağı sağlanmalıdır.*
- k. *Yaşlıların hakları: Yaşlılar düzgün bir yaşam sürdüreceği bir gelir garantisine sahip olmalıdır.*
- l. *Engellilerin hakları: Engelli kişilerin iş yaşamı ile bütünleşmesini sağlamak için eğitim, rehabilitasyon, uygun ulaşım, barınma ve erişim tedbirleri alınmalıdır.*

Maastricht öncesinde topluluk İngiltere’nin tavrı sebebiyle işçi sağlığı ve iş güvenliği alanında hareket edemez hale geldiğinden, bu konuda hareket kabiliyeti sağlamak adına sosyal politika protokolü ve anlaşması oluşturulmuştur. Bu protokol ile 11 ülke,

İngiltere için geçerli olmayacağı kabul edilen Sosyal Politika Anlaşmasını (SPA) imzalamışlardır ve böylece sosyal politika alanında ikili bir yapı ortaya çıkmıştır. (Çelik 2004). SPA'nin kabulünden sonra, özellikle Maastricht'in hemen ardından pek çok yönerge kabul edilmiştir.

1992 yılında, Avrupa Ekonomik Topluluğu ismini Avrupa Birliği olarak değiştiren; ekonomik ve parasal birlik, ortak güvenlik ve dış politika ile adalet ve içişleri olmak üzere, bugün AB'nin üç ana sütununu oluşturan kurucu antlaşma Maastricht Antlaşması'dır (Peterson & Shackleton 2006). Maastricht Antlaşmasında, Sosyal Şart'da belirlenen hedeflerin yanı sıra daha iyi bir sosyal koruma, sosyal diyalog, insan kaynaklarının geliştirilmesi konuları bulunmaktadır (Erdoğan 2005). Maastricht Antlaşması'nda ve antlaşmaya ekli Sosyal Şart'ta, Roma Antlaşması'nın 119. maddesinde düzenlenen "eşit işe eşit ücret" ilkesi bir kez daha vurgulanmış, kadınların işe girme ve terfi durumlarında karşılaşacakları engellerin kaldırılması için önlem alınması gerektiği, bu gibi düzenlemelerin imtiyaz ya da ayrımcılık sayılmayacağı hükme bağlanmıştır (Moroğlu 2003). Bu antlaşmanın diğer bir önemli yanı da Avrupa Birliği'nin üye ülkeler adına sosyal politika ile ilgili olarak karar alma yöntemini belirlemiş olmasıdır. Zira, Maastricht Antlaşması ile Avrupa Konseyi'nin AB sosyal politikalarının gelişmesinde oynayabileceği rolün, çoğunluğun kararıyla alınabileceği belirtilmesi ve bu yolla Avrupa Konseyi'nin direkt olarak Avrupa düzeyinde yapılacak yasal düzenlemelerde rol oynayabilmesi, AB entegrasyonunun sosyal boyutu açısından önemli bir gelişme olmuştur (Büyükelülü 1997). Maastricht'in ardından kabul edilen yönergeler ise şu şekildedir (Çelik 2004, s.9, Ramaoğlu 2008, ve İktisadi Kalkınma Vakfı 2011):

- a. 93/104 sayılı çalışma süresinin belirli yönlerinin düzenlenmesine ilişkin yönerge,
- b. 94/33 sayılı yönerge genç işçilerin korunmasına ilişkin yönerge, çocukların çalıştırılmasını yasaklarken, ergenlerin çalıştırılmasına ise çok kesin kurallar getirmiştir,
- c. 94/45 sayılı Avrupa İşletme Konseylerinin kurulması hakkında yönerge, bu yönerge aynı zamanda çalışanlara bilgilendirme ve danışma hizmeti sunmak amaçlı prosedürlerin üretilmesini de kapsamaktadır,
- d. 96/34 sayılı ana-baba (ebeveyn) izni yönergesi,
- e. 96/71 sayılı yönerge ise, belli bir süre için işini normalde çalıştığı ülkeden başka bir üye ülkede sürdüren işçilere uygulanacak istihdam koşullarını belirlemiş ve böylece, kişilerin ve hizmetlerin serbest dolaşımını aksatabilecek engelleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlayan hukuki çerçeveyi oluşturmuştur,

- f. 97/80 sayılı yönergeye göre ise cinsiyet eşitliğine aykırı bir durum olduğu öne sürüldüğü takdirde, muamele eşitliği prensibinin ihlal edilmediğini ispat etme yükümlülüğünün davalıya ait olduğu belirtilmiştir,
- g. 97/81 sayılı kısmi zamanlı çalışma yönergesi ile kısmi çalışanlara muamele eşitliği getirilmiştir.

Ardından çalışma hayatını düzenleyen diğer yasal girişim 1997 yılında imzalanan Amsterdam Antlaşması ile olmuştur (Ders Notları 2007). Amsterdam Antlaşması ile SPA ayrı bir antlaşma olarak yürürlükten kaldırılmıştır. Daha öncesinde 117-128 maddeler arasında düzenlenen sosyal politika hükümleri 136-145. maddeler arasında düzenlenerek ASS topluluğun kurucu antlaşmalarından birine dahil olmuştur, yani birincil hukuk normlarından biri haline gelmiştir (Çelik 2004). Amsterdam Antlaşması, kurucu antlaşmalara “istihdam” başlığının ilave edilmesini sağlamıştır (125-130 arasındaki maddeler). Avrupa İstihdam Stratejisi'nin oluşmasını sağlayan Amsterdam Antlaşması, üye ülkelerin AB ile koordineli istihdam stratejileri izlemesi, özellikle mesleki eğitimin teşviki ve iş piyasalarının yeni ekonomik koşullara göre modernleştirilmesini hedeflemektedir (Ökütçü 2003). Bu antlaşmada, yüksek istihdam amacı net bir şekilde belirtilirken, cins, ırk, etnik köken, din ve inanç, sakatlık, yaş veya cinsel eğilim temelinde her türlü ayrımcılığa karşı harekete geçilmesi Topluluk amaçlarına dahil edilmiştir (www.europa.eu 2011). Amsterdam ile birlikte yeni bir kurum olan “İstihdam Komitesi” kurulmuştur. Ayrıca bu antlaşma ile istihdam ve fırsat eşitliği alanında nitelikli oy çoğunluğu uygulamasına geçilmiştir. Antlaşma ile AET'nin kurulmasından bu yana Topluluk ilk kez, sosyal diyalog yoluyla ve/veya AB Konseyi ve Avrupa Parlamentosu aracılığıyla sosyal politika ve iş hukukunda geniş bir alanda düzenleme yetkisine kavuşmuştur (Mückenberger 2001, s.2).

Amsterdam Antlaşması'ndan sonra AB düzenlediği zirvelerle istihdam politikasını oluşturmaya devam etmiştir. Bu zirveler şu şekilde sıralanmaktadır: Kasım 1997 Lüksemburg, Haziran 1998 Kardif, Haziran 1999 Köln, Mart 2000 Lizbon, Ekim 2000 Stockholm, Mart 2002 Barselona (www.europa.eu 2011). Ayrıca, bu arada çeşitli yönergeler de kabul edilmiştir (Çelik 2004, Ramaoğlu 2008, İktisadi Kalkınma Vakfı 2001):

- a. 99/63 Gemicilerin çalışma süreleri hakkında çerçeve anlaşması,
- b. 99/70 Belirli süreli çalışma hakkında çerçeve anlaşması,
- c. 2000/43 sayılı yönerge ile sosyal güvenlik de dahil olmak üzere çalışma hayatının her alanında ırk, etnik, köken, din veya inanç, engelli olma, yaş ve cinsel tercih gözetilmeden eşit muamele ilkesi,
- d. 2000/78 sayılı yönerge ile çalışma hayatında engellilere karşı yapılan ayrımcılığı önleyici kararlarla birlikte, üye devletlerin eşit seviye gelebilmesi bağlamında ortaya çıkarılan EQUAL fonu,
- e. 2000/79 Sivil havacılık işçilerinin çalışma süreleri hakkında Avrupa anlaşması (Avrupa Havayolları Birliği, Avrupa Taşıma İşçileri Federasyonu, Avrupa Kökpit Derneği, Avrupa Bölgeleri Havayolu Birliği ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği arasında)

Lizbon Zirvesi, 2000 yılında, AB için on yıllık bir istihdam stratejisi belirleyerek, Topluluk için istihdam oranının %60'a çıkmasını (www.europa.eu 2011), niteliksiz iş gücü için eğitimi, sosyal dışlamaya karşı mücadele gibi hedefleri hedeflemiştir. Temelleri Lüksemburg'da atılan bu istihdam stratejisi, istihdam yaratma, girişimciliği canlandırma, uyum ve fırsat eşitliği olmak üzere 4 sütundan oluşmaktadır.

2001 yılında imzalanan Nice Antlaşması, AB'nin en büyük genişlemesini sağlaması açısından önemlidir. Bu antlaşma ile birlikte üye sayısı 25'e yükselen AB, oy sisteminde de önemli değişiklik kararları almıştır. Çalışma hayatına dair düzenlemelerde ise, daha önce alınan kararlar yeniden hatırlatılırken, nitelikli hizmetler, nitelikli iş ve nitelikli çalışma ilişkileri de dahil olmak üzere iş gücünün niteliğinin artırılması hedefine vurgu yapılmış, esneklik ve güvenlik arasındaki dengenin yakalanması gerektiğine karar verilmiştir (a.g.e). Nice Antlaşması'nda yer alan istihdam ve sosyal politika ile ilgili olarak Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'nda yer alan maddeler şunlardır (DPT AB ile İlişkiler Genel Müdürlüğü 2001):

- f. *Toplanma ve örgütlenme özgürlüğü (Madde 12): Herkes, barışçıl bir biçimde toplanma özgürlüğü ile her düzeyde, özellikle siyaset, sendika ve yurttaşlıkla ilgili konularda örgütlenme özgürlüğü hakkına sahiptir. Bu, herkesin kendi çıkarlarını korumak için sendika kurma ve sendikalara girme hakkını da içerir.*
- g. *Erkekler ve kadınlar arasında eşitlik (Madde 23): Erkekler ve kadınlar arasında eşitlik, istihdam, çalışma ve ücret konularını içerecek şekilde tüm alanlarda sağlanmalıdır.*

- h. *İşletmelerde işçilerin bilgilendirilmesi ve işçilere danışılma hakkı (Madde 27): Topluluk mevzuatı, ulusal yasalar ve uygulamalarda öngörülen durumlar ve koşullarda işçiler veya temsilcilerine, uygun düzeylerde zamanında bilgi verilmesi ve danışmalarda bulunulması güvence altına alınmalıdır.*
- i. *Toplu sözleşme görüşmeleri yapma ve eylem hakkı (Madde 28): İşçiler ve işverenler veya bunların ilgili kuruluşları, topluluk mevzuatı ve ulusal yasalar ve uygulamalara göre uygun düzeylerde toplu sözleşmeler müzakere etme ve imzalama ve çıkar uyumsuzluğu durumunda grev eylemi dahil olmak üzere kendi çıkarlarını korumak için ortak eylem yapma hakkına sahiptir.*
- j. *İşe yerleştirme hizmetlerinden yararlanma hakkı (Madde 29): Herkes, işe yerleştirme hizmetinden ücretsiz olarak yararlanma hakkına sahiptir.*
- k. *Geçerli bir nedene dayanmayan işten çıkarmaya karşı koruma (Madde 30): Her işçi, Topluluk hukuku ve ulusal yasalar ve uygulamalara göre geçerli bir nedene dayanmayan işten çıkarmaya karşı korunma hakkına sahiptir.*
- l. *Adil ve kurallara uygun çalışma koşulları (Madde 3): Her işçi, kendi sağlığı, güvenliği ve onuruna saygı gösteren çalışma koşullarının sağlanması hakkına sahiptir. Her işçi, azami çalışma saatlerinin sınırlandırılması, günlük ve haftalık dinlenme dönemleri ve yıllık ücretli izin hakkına sahiptir.*
- m. *Çocuk işçiliğinin yasaklanması ve çalışan gençlerin korunması (Madde 32): Çocuk işçi çalıştırılması yasaktır. Gençler için daha elverişli olabilecek kurallar saklı kalmak üzere ve sınırlı istisnalar dışında istihdam edilmek için asgari yaş sınırı, zorunlu eğitimin tamamlanması için belirlenen asgari yaştan daha düşük olamaz. İşe alınan gençler, yaşlarına uygun çalışma koşullarında çalıştırılmalı ve ekonomik sömürüye ve emniyetlerine, sağlıklarına veya fiziksel, ruhsal, ahlaki veya sosyal gelişimlerine zarar verme olasılığı bulunan veya eğitimlerini engelleyebilecek her türlü işe karşı korunmalıdır.*
- n. *Aile ve meslek yaşamı (Madde 33): Aile, yasal, ekonomik ve sosyal korumadan yararlanır. Aile ve meslek yaşamının bağdaştırılması için herkes, analıkla bağlantılı bir nedenle işten çıkarmaya karşı korunma hakkına ve bir çocuğun doğumu veya evlat edinilmesinden sonra ücretli analık ve ebeveyn izni alma hakkına sahiptir.*
- o. *Sosyal güvenlik ve sosyal yardım (Madde 34): Birlik, Topluluk hukuku ve ulusal yasalar ve uygulamalarda belirtilen usullere göre analık, hastalık, iş kazaları, bakıma muhtaç olma veya yaşlılık gibi durumlarda ve işsiz kalma durumunda koruma sağlayan sosyal güvenlik yardımları ve sosyal hizmetlerden yararlanma hakkını tanımakta ve saygı göstermektedir. Avrupa Birliği'nde yasal olarak ikamet eden ve dolaşan herkes, Topluluk hukuku ve ulusal yasalar ve uygulamalara göre sosyal güvenlik yardımları ve sosyal kolaylıklardan yararlanma hakkına sahiptir. Sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadele için Birlik, Topluluk hukuku ve ulusal yasalar ve uygulamalarda belirtilen usullere göre, yeterli kaynaklardan yoksun olan herkes için uygun bir yaşam sağlamak amacıyla sosyal ve konut yardımından yararlanma hakkını kabul etmekte ve saygı göstermektedir.*

Ayrıca 2000'li yıllarda çıkarılan yönergeler ise şu şekildedir (Ramaoğlu 2008, İktisadi Kalkınma Vakfı 2011);

- a. 2000/78 sayılı direktif ile özürlülere yönelik çalışma şartları, işe kabul edilme, çıraklık veya meslek eğitimi gibi daha birçok hususta ayırimcılık uygulamasının kesinlikle yasak olduğu belirtilmektedir,
- b. 2001/23 sayılı yönerge ile işletmelerin veya işlerin bir bölümününün transferi halinde işçi haklarının korunması hususu ele alınarak en son haline kavuşturulmuş;
- c. 2002/14 sayılı yönerge ile işçilerin bilgilendirilme ve danışma hakları 50 kişi çalıştıran iş yerlerine kadar genişletilmiştir,
- d. 2002/74 yönerge daha öncesinde, işverenin ödeme güçlüğü halinde olması durumunda işçilerin haklı taleplerinin ödenmesinin garanti altına alınmasını sağlayan 080/987 sayılı yönergenin düzenlenmiş halidir.

2005 yılına gelindiğinde ise, 10 yıllık Lizbon Stratejisi'nin ara değerlendirilmesi AB Komisyonu ve Wim Kok tarafından yapıldığında, alınan tüm bu kararlara ve hedeflere rağmen gelinen noktanın çok da başarılı olmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Lizbon Stratejisi yeniden dikkatleri üzerine çekmiştir ve Stratejinin uygulanır hale gelmesi için yeni kararlar alınmıştır. Birincisi, büyüme ve istihdamın esas öncelik olarak değerlendirileceği, ikincisi Lizbon Stratejisi'nin ulusal siyasi öncelik olarak benimsenmesi ve vatandaşlar tarafından sahiplenilmesi, üçüncüsü raporlamanın basit şekilde yapılması sağlanarak belge kirliliğinin engellenmesi. Ayrıca, strateji kapsamında, işyeri sağlığı ve güvenliğine dair, 2007-2012 arasında, güvenliğe ilişkin yeni tehditlerin ele alınacağı ve bunların asgari düzeyde tutularak "az kaza-çok verimlilik" ilkesinin yerine getirilmesine yönelik iş güvenliğine ve işçi sağlığına önem veren bir strateji planı yürütülmesine karar verilmiştir (İktisadi Kalkınma Vakfı 2011). Bunlara ek olarak, AB 2006 yılında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından ortaya atılmış "insana yakışır iş" (decent work) kavramı kabul etmiştir (www.europa.eu 2011). Bu kavram her bireyin insani çalışma şartlarının olduğu, hak ve özgürlüklerinin korunduğu bir işe sahip olma hakkını ifade etmektedir.

Sosyal politika ve istihdam stratejileri bakımından, Birliğin uygulamaya getirdiği tüzüklere bakıldığında ise, Sosyal Güvenlik Rejimlerinin İstihdam Edilenlere ve İstihdam Edilen Kişilerin Toplulukta Serbest Dolaşan Aile Bireylerine Uygulanmasına dair 1408/71 sayılı Tüzük ile, bu Tüzüğün uygulanmasını sağlayan 574/72 sayılı Tüzüğü kabul eden Birlik, hastalık ve analık ödenekleri, maluliyet ödenekleri, yaşlılık aylıkları, dulluk aylıkları, iş kazaları ve meslek hastalıkları ödenekleri, ölüm aylıkları, işsizlik ödenekleri ve aile yardımları başlıkları altında "Sosyal Güvenliğin Asgari

Normlarına İlişkin 102 Sayılı ILO Sözleşmesi”ndeki riskli grup kararlarını da kapsayan durumları kapsamına almış bulunmaktadır (Ramaoğlu 2008 & Ders Notları, 2007).

Ayrıca 1612/68, 1408/71 ve 1251/70 sayılı Tüzükler işçilerin serbest dolaşımına dair düzenlemeleri içermektedir. 1612/68 sayılı Tüzük, herhangi bir üye ülke vatandaşının, bir başka üye ülke topraklarında, o ülke işçilerine uygulanan kurallar uyarınca istihdam edilen bir kişi olarak iş alabileceğini ve faaliyet yürütebileceğini belirtmektedir (a.g.e). Bu tüzük, bir üye ülke vatandaşının başka bir ülkede istihdamında, ilgili ülke vatandaşlarının sahip olduğu hakların aynısına sahip olacaklarını belirtmektedir. 1408/71 sayılı Tüzük ise, bu konumdaki çalışanın aile bireylerinin de söz konusu ülke vatandaşlarıyla eşit sosyal haklara sahip olacağı belirtilmektedir. 1251/70 sayılı Tüzük ise, işçilerin çalıştıkları ülkede istihdam edildikten sonra o ülkede kalma hakkını vermektedir.

Sosyal Güvenlik Rejimlerinin İstihdam Edilenlere ve İstihdam Edilen Kişilerin Toplulukta Serbest Dolaşan Aile Bireylerine Uygulanmasına dair 1408/71 sayılı Tüzük ve bu tüzüğün uygulanmasını sağlayan 574/72 sayılı Tüzük - bir ödenekten yararlanma, onu sürdürme, ödenek miktarları ve süreleri gibi konularla ilgili olarak- göçmen işçiler ve onların bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerine dair ayrıntıları içermektedir (İktisadi Kalkınma Vakfı 2011).

Yönergeler ve tüzükler gibi, ikincil hukuk bölümüne giren, fakat bağlayıcılığı olmayan yargı kararlarına bakıldığında, Avrupa Adalet Divanı'nın çalışma hayatına dair düzenlemeleriyle ilgili önemli davalardan bir kaçısı şu şekildedir (Çelik 2004, s.22):

- a. *Avrupa Adalet Divanı, 1996 tarih ve 84/94 sayılı davada İngiliz hükümetinin, çalışma süreleri ile ilgili yönergeyi dar yorumlamasına karşı geniş yorum yapılmasına karar vermiştir.*
- b. *Borsana Davası (2/97), bir İtalyan şirketinin işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin uygulanması konusunda, İtalyan hükümeti aleyhine açtığı davadadır. Yerel İtalyan mahkemesi İtalya'nın öngördüğü yüksek standartların değil, AB yönergelerindeki asgari standartların uygulanmasına karar vermiş, ancak Divan bu kararı bozarak üye ülkelerin daha sıkı koruyucu önlemler alma yetkisi olduğunu karara bağlamıştır.*
- c. *Albany Davası (67/96, 115-117/97 ve 219/97), bir Hollanda şirketinin toplu iş sözleşmelerinin Topluluğun rekabet kurallarını çiğnediği yolundaki iddiasını*

reddetmiş ve toplu iş sözleşmelerinin, topluluk hukuku açısından yasallığını onaylamıştır.

1997 yılından itibaren, üye devletlerde ulusal uygulamaların topluluk hukukuna aykırı olduğuna dair pek çok dava açılmıştır. Yıllara göre açılan dava sayısı dikkate alındığında, Avrupa Adalet Divanı'na sosyal politikayla ilgili olarak giden dava oranı Tablo 4.3'de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.3 : Sosyal politika ile ilgili Avrupa Adalet Divanı kararları

	Sosyal Politika Kararları	Toplam Karar	Oran %
1997	67	332	20,2
1998	63	325	19,4
1999	45	292	15,4
2000	80	383	20,9
2001	59	315	18,7
2002	52	340	15,3
2003	57	350	16,3
Toplam	423	2337	18,1

Kaynak: Aziz Çelik, 2004. AB Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı, Türkiye'nin Uyum Süreci

AB'nin insan kaynaklarını yönlendiren kurallar bütünü bu şekilde özetlendikten sonra, AB'nin İKY'ye etki eden bir başka olgusundan, üye ülkeleri aynı gelişmişlik seviyesine çekme adına oluşturduğu ve aday ülkelerin de yararlanmasına imkan sağladığı, Avrupa Sosyal Fonu (ASF)'den de bahsetmek gerekmektedir. 2007-2013 Birlik bütçesinin €75 milyonu ASF amaçlarına ayrılmıştır. ASF, kişilerin istihdam edilebilirliğini, uygun yeteneklere kavuşturulması, sosyal iletişim kabiliyetlerinin geliştirilmesi, coğrafi ve mesleki hareketliliklerinin özellikle mesleki eğitim ve yönlendirme ile istihdam piyasasına uyumlarının kolaylaştırılmasının yanı sıra, modernizasyonu arttırmak, sosyal dışlanmayı azaltmak ve kadın istihdamını güçlendirmek gibi hedefleri kapsamaktadır (www.europa.eu 2011). Avrupa'nın istihdam ve sosyal politikası ve bu politikalar çerçevesinde oluşturulan Avrupa Sosyal Fonu kapsamında, aday ülke konumunda olan Türkiye çalışma hayatında ortaya koyduğu yöntem ve uygulamaları AB'nin yöntem ve uygulamalarına yaklaştırmak yükümlülüğündedir. İlerleyen bölümde, AB'nin Türkiye'de İKY alanını nasıl etkilediğine yer verilmiştir.

5. AVRUPA BİRLİĞİ'NE TAM ÜYELİK SÜRECİNİN TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Avrupa Birliği insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde, üye ülkeler her ne kadar çeşitli alanlarda inisiyatif kullanma yetisine sahip olsa da, başta İstihdam ve Sosyal Politika olmak üzere, Tek Pazar, Para Birliği gibi nedenlerle bağlı oldukları kurallar çerçevesinde birlikte hareket etmektedirler. Türkiye'deki işletmelerin de, Avrupa'nın bu tek pazarına cevap verebilmek için, insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirmeye başladıkları görülmektedir (T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 2006). Türkiye, AB'ye tam üyelik için uyumlaştırılması söz konusu olan 39 başlık kapsamına giren 19. sosyal politika başlığı çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarını ve çalışma hayatını yeniden düzenlemekle yükümlüdür. Türkiye, AB'ye tam üyelik amacını gerçekleştirmek üzere 2007-2013 döneminde AB müktesebatına uyumun sağlanabilmesi için, diğer alanlarla birlikte emek piyasasının entegrasyonuna ilişkin düzenlemeleri de içeren yeni bir program hazırlamıştır (Kesici 2011, s.101). Müktesebat uyumu, bireysel ve toplu iş hukuku, iş sağlığı ve güvenliği, kadın-erkek eşitliği, ayrımcılığın önlenmesi ve sosyal diyalog olmak üzere 5 başlık altında incelenmektedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011). Bu çalışmada da istihdam ve sosyal politikanın müktesebata uyumunun 5 başlığı incelenmiş, bu başlıkların insan kaynakları ile ilgili kısımları ele alınarak Türkiye'deki uygulamaları nasıl etkilediği tartışılmıştır.

5.1 Bireysel ve Toplu İş Hukuku

2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu ve ardından 2008 yılında çıkarılan 5763 sayılı "İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun" ile iş hukuku Türkiye'de yeni bir dönemece girmiştir. Ramoğlu, Ankara Sanayi Odası için hazırlamış olduğu yazısında, kabul edilen yeni iş kanununun, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun temel insan hak ve özgürlükleri koruyan, iş ve yaşam koşullarını iyileştiren, tam istihdamı sağlayan ana prensipleri ve Avrupa Birliği'nin sosyal normları ve mevzuatı doğrultusunda hazırlandığını belirtmiş ve bunun Türk çalışma yaşamına

önemli bir ivme ve dinamizm kazandırdığını savunmuştur (2008, s.63). 4857 sayılı İş Kanunu ile “Ücret Garanti Fonu”, “İş Kaybı Tazminatı” gibi ödenekler iş hukukuna eklenmiştir (25134 sayılı Resmi Gazete 2003). İş kaybı tazminatı, özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda bir hizmet akdine dayalı olarak ücret karşılığı çalışırken, bu kuruluşların özelleştirmeye hazırlanması, özelleştirilmesi, küçültülmesi veya faaliyetlerinin kısmen veya tamamen durdurulması, süreli veya süresiz kapatılması veya tasfiye edilmeleri nedeniyle, hizmet akitleri, tabi oldukları iş kanunları ve toplu iş sözleşmeleri gereğince tazminata hak kazanacak şekilde sona erenlere belirli bir süre gelir ve sosyal güvenlik devamlılığı sağlamak adına sağlanmaktadır (www.iskur.gov.tr 2011). Ücret garanti fonu ise, işverenin ödeme gücüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkilerinden kaynaklanan üç aylık ücret alacaklarını sağlamaktadır (a.g.e). Bunlara ek olarak, 2003 yılında, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi, telafi çalışması, belirli süreli çalışma, alt işveren ve kısa süreli çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin tanımı yapılmıştır (25134 sayılı Resmi Gazete 2003). Ayrıca, iş güvencesi, çalışma saatleri, izinler, fazla mesailer, tazminatlar gibi pek çok konuya yeni düzenlemeler getirilmiştir.

Fakat, bu düzenlemelere rağmen Türk İş Kanunu henüz AB müktesebatına, AB Sosyal ve İstihdam Politikası’na tam uyumlu değildir. AB’ye tam üyelik kapsamında iş hukuku konusunda yapılması gereken tüm yasal değişiklikler Tablo 5.1’de gösterilmiştir¹² (Tisk Yayınları 2006). Tisk yayınlarına göre, uyumlaştırılması beklenen yasalar yapılan değişiklikler ve yeni düzenlemeler göz önüne alındığında, Türk İş Kanunu bireysel ve toplu iş hukuku açısından AB müktesebatına mevzuat yaklaşması göstermektedir. Bir başka deyişle, T.C.yasalarının AB müktesebatına uyumunun büyük ölçüde gerçekleştirilmesine rağmen, çeşitli uyumsuzluklar halen bulunmaktadır. Diğer yandan, Avrupa Komisyonu’nun en son yayınladığı ilerleme raporu ise, AB müktesebatının iç hukuka aktarımına ilişkin ilerleme kaydedilmediğini, iş kanununun ekonominin bazı sektörlerine uygulanmamakta olduğunu, İş Teftiş Kurulu’nun, özellikle personel ve sosyal ortaklarla işbirliği açılarından güçlendirilmesi gerektiğini fakat diğer bir yandan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde dezavantajlı gruplar için yeni bir dairenin kurulması kararı olumlu bir adım olduğunu belirtmektedir (2010, s.68).

¹² Bkz. EK 1- Tablo 5.1

Bireysel ve toplu iş hukukuna dair yapılması gereken değişiklikler aşağıda açıklanmıştır. Bu alanların Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde uyumlaştırılması gerekmektedir, dolayısı ile gelecek yıllarda, uzun ya da orta vadede hayata geçirilmesi beklenen bu kuralların, çalışma hayatı ve insan kaynakları açısından yaratacağı farklılıklar da aşağıda açıklanmıştır.

5.1.1 Toplu işten çıkarmalar

Bu konuda kısmen uyum sağlanmış olmakla beraber eksikliklerin devam ettiği görülmektedir. TC'nin 4857 sayılı İş Kanunu, direktif ile büyük ölçüde uyumludur. Uyumsuzluğun ortaya çıktığı nokta, AB'nin 98/59/EC sayılı yönergesine göre, toplu işten çıkarım yapmadan önce organizasyonların iş konseylerine danışması ve iş konseylerinin görüşlerini yetkili makamlara bildirmesi gerekliliğidir. Oysa Türkiye'de henüz iş konseyi olarak adlandırılan işçi temsilcisi müessesesi yoktur (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011).

Bu yasa düzenlemesi, küresel ekonomik dinamiklerden kolayca etkilenen ve 2008 dünya finansal krizinde olduğu gibi pek çok şirkette toplu işten çıkarmalarla karşılaşmak zorunda kalan ülkemizin, bu zor süreci işverenden ziyade, daha çok işçinin yanında durarak atlatmasını sağlayacaktır. Toplu işten çıkarım söz konusu olduğunda, İK departmanı yönetimin istediği doğrultuda süreci gerçekleştirmekle yükümlüdür. Yani bu durumda İK departmanın herhangi bir yaptırım ve pazarlık gücü yoktur, yasalara uygun şekilde sürecin tamamlanmasını sağlamakla görevlidir. İşçi konseylerinin, tam da bu noktada sürece dahil olması beklenmektedir. AB müktesebatına uyum kapsamında, sadece bu konuda yetkili olmamakla beraber, toplu işten çıkarımlarda çalışanların haklarını gözeten bir kurum oluşturulacaktır. Dolayısıyla, bu yasanın uyumlaştırılması halinde, çalışanların toplu işten çıkarımı durumunda, sürece dahil olmaları ve haklarının daha fazla temsil edilmesi yasalarla korunmuş olacaktır. Bunun belirli bir konsey tarafından gerçekleştirilmesi ise, tek başına dava açıp süreçte sesini duyurmaya çalışan bir işçiden ziyade, sesini duyuran ve kendini dinletme olasılığı daha fazla olan bir yapı demektir. Diğer yandan, işçi konseyleri AB'deki korumacı sistem, işverenle pazarlık ve sendikalaşmanın çok daha yaygın olması durumu

göz önüne alındığında her ne kadar eski korumacı sisteme göre daha liberal ve esnek bir istihdam politikası sağlasa da, böyle bir sistemin varlığının Türk emek piyasalarını daha az esnek hale getirmesi mümkündür.

5.1.2 İşletme veya işletmenin bir bölümünün devri halinde çalışanların haklarının korunması

2009-13 yılları arasında değişiklik yapılması öngörülen konular arasındadır. 4857 sayılı yasanın 6. maddesinde devreden ve devralanın sorumlulukları düzenlenmiştir. İşletmelerin devri halinde hizmet akdinin devam etmesine ilişkin açık bir düzenleme yapılarak; işçilerin devir hallerinde korunması sağlanmıştır. Ancak, yönerge, devreden devralanı hak ve yükümlülükler konusunda bilgilendirmesini düzenlediği halde yasal mevzuatımızda böyle bir düzenleme yer almamaktadır (a.g.e). Dolayısıyla, bu yönergenin 2001/23/EC sayılı yönergenin gelecekte uyumlaştırılması demek, işletme devri durumunda, devreden şirketin devir esnasında devralanın her türlü hak ve yükümlülükleri açıkça belirtmesini şart koşması demektir. Bu durum, hem İK departmanları, hem çalışanlar, hem de yöneticiler için şeffaf bir süreç ve güven ortamı sağlayacaktır. Yeni işveren, tanımadığı çalışanları hakkında ilgili tüm bilgilere sürecin başında sahip olacak, çalışanlar tanımadığı bu yeni işverenleri ve yeni iş süreçleri ile iş başlamadan tanıştırmış olacaktır. Bu durum, İK departmanlarının daha az kaosa sürüklenmesini, süreçte daha az yıpranmasını ve enerjilerini daha faydalı alanlar için yönlendirme imkanına kavuşmasını sağlamaktadır.

5.1.3 Çocuk işçi çalıştırma

Çocuk işçi çalıştırma konusunda ise Türkiye'deki düzenlemelerin AB düzenlemeleri ve uygulamalarına göre çok daha yetersiz olduğu görülmektedir. Daha önceden gençlerin ve çocukların çalışmasına yönelik yetersiz koruma sağlayan düzenlemeler, yeni iş kanunuyla beraber değiştirilmiş, genç ve çocuk işçi tanımları yapılarak, iş tanımlarının, sürelerinin ve koşullarının yeni bir yönetmelikle belirleneceği ifade edilmiştir (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001). Türk iş kanunu 18'ini doldurmamış çocuk işçiler için, sadece sanayide gece çalışmayı yasaklanmıştır (Evcil & Geçer 2006). Ayrıca, Türk İş Kanunu,

50'den az işçi çalıştıran tarım işletmelerinde ve sanat, kültür, medya alanları ile sokaklarda çalışan çocuklar hakkında her hangi bir düzenleme getirmemektedir (Kesici 2011, s.99). Oysaki, AB standartlarına göre 15 yaşın altındaki çocukların- çok istisnai durumlar haricinde- çalıştırılması kesinlikle yasaklanmış, 15 ile 18 yaş arası çocuk işçi çalıştırma ise çok sıkı kurallara bağlanmıştır. Avrupa Birliği Genel Sekreterliği sosyal politika ve istihdam başlığının çocuk işçilerle ilgili çıkarılmasında yarar görülen yasal ve ikincil düzenlemeler bölümlerinde şunları söylemektedir (2011, s.256-263):

Kanununun 71. maddesine göre 15 yaşının altındaki çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak İş Kanunu çocukların çalıştıkları tüm alanları kapsamamaktadır. On sekiz yaşını doldurmamış çocukların, sinema, tiyatro, müzik, bale, dans gibi güzel sanatlar kapsamındaki işlerle sirk, radyo, televizyon, film çekimi, reklamcılık ve modellik gibi sanatsal faaliyetlerde çalıştırılmasına yönelik olarak mevzuatımızda gerekli düzenlemelerin yapılması amaçlanmaktadır. "Çocuk İşçiliğinin Önlenmesi İçin Zamana Bağlı Politika ve Program Çerçevesi"nde belirlenen hedef gruplardaki çocuk işçiliğinin (sokakta çalışma, küçük ve orta büyüklükteki işlerde ağır ve tehlikeli işlerde çalışma ve tarımda aile işleri dışında gezici ve mevsimlik tarım işlerinde çalışma) on yıllık bir süre içerisinde, bütüncül, katılımcı ve çok taraflı yaklaşımlarla önlenmesi beklenmektedir.

Dolayısıyla, AB'ye uyum genç işçi çalıştırma yaş sınırının 15'e çıkarılmasında etkili olmuştur ve bu hususta yasalar birbirine uyumludur. Fakat, 15-18 yaş arası işçilerin çalıştırılma şartları aynı uyumu göstermemektedir. İşe alım süreçlerinin ve çalışma koşullarının, çocukların çalıştırılmasının yasaklandığı ve ergenlik çağındakilerin çalışmasının son derece kesin kurallara bağlandığı AB normlarına ve hukukuna göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. 15 yaşından küçük çocuklar çalıştırılmamalı, 15-18 yaş arası gençler işe alınırken sağlık kontrolünden geçirilip çalışabilir olduğu kontrol edilmeli, izin hakkı üç haftadan az olmayacak şekilde kullanılmalı, ara izinlere, ücret ödemelerine dikkat edilmelidir. Ayrıca, işe başlamadan önce almaları gereken her hangi bir eğitim var ise, eğitim süresi boyunca çalışıyorlarmışçasına ödemeleri devam ettirilmelidir. AB müktesebatına uyum çerçevesinde, yarı zamanlı, stajyer gibi pozisyonlarda işe alınan gençlerin diğer çalışanlarla eşit haklara ve eşit ücrete sahip olması, AB'de olduğu gibi diğer çalışanlara göre daha fazla yıllık izin hakkına sahip olmalarına gerekli önemin ve duyarlılığın gösterilmesi insan kaynakları yönetiminin başlıca görevlerindedir.

5.1.4 Çalışma saatleri ve izinler

Çalışma saatleri ve izinler konusunda, yapılan yeni düzenlemelere rağmen AB ve Türkiye arasında halen bir uyumsuzluk söz konusudur. AB’de haftalık çalışma saati yemek molalarını da kapsamak üzere ortalama 40 saattir, bu kimi ülkelerin uygulamalarına göre ya da fazla mesailerle en fazla 48 saat olacak şekilde sınırlandırılmıştır. Her işçinin 24 saatlik sürede 11 saat aralıksız dinlenme hakkı öngörülmüş ve her işçiye yılda en az 4 hafta ücretli izin hakkı tanınmıştır. Oysa Türkiye’deki düzenlemelere göre iş süresi haftalık 45 saatken, bu süre yemek molalarını ve ara izinleri kapsamaz (Evcil & Geçer 2006). Dolayısıyla, pratikte haftalık çalışma saati 50 saati bulmakta ve iş kanuna göre günde 3, günlük 3 saati geçen mesailer de çoğu iş yerinde alışlagelmiş bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Türk iş kanununda yıllık maksimum fazla mesai 270 saat iken (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001), AB mevzuatına göre 156 saattir. Dolayısıyla, öncelikle çalışma saatlerinin azaltılması gerekmektedir. Türk iş kanuna göre, çalışanın yıllık ücretli izin süresine hak kazanması için 1 yıl aynı organizasyonda çalışması gerekmektedir. İzin süreleri ise 1-5 yıl çalışanlar için 14 gün, 6-15 yıl için ise 26 günden az olmayacak şekilde uygulanması gerekmektedir (Evcil & Geçer 2006). AB’de ise her çalışana yılda en az 4 hafta ücretli izin hakkı tanınmıştır. Dolayısıyla AB müktesebatına uyum, haftalık çalışma saatleri, ücretsiz izin süreleri gibi temel konularda işçiler açısından çalışma şartlarının iyileştirilmesi anlamına gelmektedir.

5.1.5 Kıdem Tazminatı

Güncel olarak tartışılan konulardan birisi de 61. Hükümet Programı dahilinde açıklanan kıdem tazminatının kaldırılıp, yerine bir fon kurulmasıdır (<http://www.basbakanlik.gov.tr> 2011). Bu plan yasal düzenlemeler açısından AB müktesebatına uyumlu bir proje olarak görünebilir, fakat AB’de olan işsizlik ödenekleri, aile yardımları Türkiye’de bulunmamaktadır. Zira, Türkiye’deki kıdem tazminatı AB’deki işsizlik sigortası ile benzer görevi görmektedir. 1911 yılında İngiltere’de 1919’da İtalya’da, 1920’de Belçika’da, 1921’de Lüksemburg’da, 1924’de İsveç’te, 1927’de Almanya’da uygulanmaya başlayan işsizlik sigortası (Kenar 2003), Türkiye’de

1999 yılında kabul edilmiştir (www.tbmm.gov.tr 2011). Yaklaşık 80 yıl kadar geç uygulamaya giren işsizlik sigortasının ikamesi olarak ise kıdem tazminatı kullanılmıştır. Dolayısıyla kıdem tazminatının hem kazanılmış bir hak olarak yerleşmesinden, hem de Türkiye'deki işsizlik sigortasının AB düzeyinin çok daha altında seyretmesinden ötürü kıdem tazminatının, işsizlik sigortasının kabulünden sonra kaldırılması da mümkün olmamıştır. Bugün ise, sendikalar ve hükümet arasında çalışma hayatına dair tartışması süren sıcak konulardan biri olarak gündemdeki yerini korumaktadır. Hükümetin esnekliği öne çıkaran istihdam programı ve AB'nin İstihdam ve Sosyal Politikası'na uyum süreci göz önüne alındığında, kıdem tazminatının kaldırılması beklenen bir durumdur. Ve bu durumun Türkiye'de, iş gücü piyasalarında apaçık esneklik sağlayacağı aşikardır. Zira, iş verenlerin işçi çıkarmadaki en büyük çekincelerinden biri olan maddi yükümlülükleri ortadan kaldırılmış olacaktır. Lakin, AB'ye uyum sürecinin esnekliğin yanı sıra, yeni iş imkanları yaratma, çalışma koşullarını iyileştirme, çalışanların hak ve özgürlüklerini koruma, eşitliği sağlama gibi konuların üzerinde yoğunlaştığı göz önüne alınırsa kıdem tazminatının kaldırılmasından sonra, esnekleşen fakat korunmayan iş gücü piyasasına dair, AB kurumları tarafından alkıştan ziyade eleştiri gelmesi de beklenebilecek bir sonuçtur.

5.2 İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin çerçeve yönergesi iç hukuka tam olarak aktarılmamıştır, dolayısıyla iç hukuka aktarılan kısmın uygulanmasında da sıkıntı ile karşılaşılmaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001). İş sağlığı ve güvenliği uyumu konusundaki ilerlemeler ve eksiklikler Tablo 5.2'de ele alınmıştır¹³ (Tisk Yayınları 2006). Uyumu henüz gerçekleştirilmemiş, fakat gerçekleştirilmesi beklenen yönergeler endüstriyel kazalar, iyonize radyasyon ile ilgili olan yönergelerdir. İyonize radyasyondan doğan zararlara karşı çalışanları ve toplumun korunması için temel güvenlik standartların oluşturulması ve iyonize radyasyona maruz kalan işçilerin korunmasına ilişkin kuralların kabulü henüz gerçekleştirilmemiştir. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği konusunda başlıca iki problem, yasaların 30 işçi altında çalışanı bulanan işyerlerini kapsamaması ve işçi ile memur kavramının AB'den farklı şekilde tanımlanmış olmasıdır. AB standartlarına

¹³ Bkz. EK 2- Tablo 5.2

baktığımızda, sanayisi yeterince gelişmiş ülkelerin beş veya on işçi çalıştıran işyerlerini esas aldıklarını ve bunlara ancak iş yasası yükümlerini uyguladıkları görülürken, Türkiye’de yeni iş kanunu, böyle bir yasanın hükümlerinin uygulanmasını 30 işçi koşuluna bağlanmıştır (Centel 2008). Dolayısıyla, bu yasanın uygulama alanı 29 işçi ve daha altını çalıştıran iş yerlerini bağlamamaktadır. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği konusunda mevcut mevzuat kamu sektöründe çalışan işçileri ve özel sektörde çalışan işçilerin bir kısmını kapsamamaktadır (Kesici 2011, s.99).

Sadece bu iş alanları ile sınırlı olmamakla beraber, bu konuda en güncel ve en çarpıcı sorun, tersanelerde ve madenlerde ayrıca silikosis dolayısı ile meydana gelen iş kazaları ve ölümleridir. Son 23 yılda sadece gemi tersanelerinde ölen işçilerin sayısı yaklaşık 82’dir (Ramaoğlu 2008, s.55). 1999 yılından 2008 yılına kadar tüm sektörlerde toplam 784 bin 526 iş kazası meydana gelmiş, bu kazalarda 10 bin 570 işçi yaşamını yitirmiştir (www.sgk.gov.tr 2011). Oysaki AB ülkelerine bakıldığında bu sayı ya sıfırdır, ya da yok denecek kadar azdır. Bunun sebebi ise iş güvenliği ve iş sağlığı konusunda sıkı alınmış tedbirlerdir. Örneğin, tersaneleriyle tanınan ve Almanya’da bulunan Flensburg kentinde Ro-Ro gemilerinin yapıldığı FSG Tersanesi’nde 1968’den beri iş kazası sonucu ölen işçi bulunmamaktadır (Ramaoğlu 2008, s.55).

İş sağlığı ve güvenliği ekseninde, İK departmanları baret, makine kullanımından, iş kazalarını önlemeye yönelik risk analizleri yapmaya kadar çok çeşitli rollerle yükümlüdür. Örneğin, hayata geçirilen yasalar kapsamında, bugün, mesleki eğitim almamış kişilerin ağır işlerde çalıştırılmaması insan kaynaklarının kontrol etmesi ve eskiye oranla daha çok özen göstermesi gereken konulardan birisidir. İş sağlığı ve güvenliğine dair yasaların tamamen uyumlaştırılması ile insan kaynakları departmanlarının sorumlulukları daha da artacaktır. AB içinde, iş kazası, özellikle iş kazası sonucu ölüm olması durumunda yöneticiler ve sorumlu müdürler hapis ile cezalandırılmaktadır, dolayısıyla AB’ye uyum sürecinde Türkiye’deki İKY önemli bir sorumluluğu bünyesine almış bulunmaktadır. Zira, özellikle mavi yaka çalıştıran şirketlerin İKY departmanlarının, iş sağlığı ve güvenliği konusunda beklenen standartlara ulaşmaları için stratejilerini, kurallarını ve çalışma şartlarını yeniden düzenlemeleri ya da revize etmeleri gerekmektedir.

5.3 Kadın-Erkek Eşitliği

İnsan kaynakları yönetiminde cinsiyet temelli ayrımcılık, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin hemen hemen hepsinde görülmektedir. İşe alımdan, terfilere, ücretlendirmeden ofis içindeki muameleye kadar, her alanda toplumsal cinsiyet ayrımcılığına şahit olunmaktadır. Özellikle yoğun ve esnek çalışma saatleri gerektiren işlerde kadınlar işe alınırken evlenmeme ya da hamile kalmama gibi şartlarla işe başlamaktadırlar. Bu şartlar işe alımda konuşulmasa bile, kimi organizasyonlarda, kadın çalışanlar, yöneticilerinden ve insan kaynakları yönetiminden gelen baskıyı hissetmekte, hamile olduğunu çalıştığı organizasyona bildirmekte ve hakkı olan izinleri kullanmakta sorun yaşamaktadırlar.

Özellikle Türk toplumunun hiyerarşik ve ataerkil yapısından ötürü, kadınların içe dönük, çekingen, ev içi aktivitelere ilgi duyan, narin, desteğe ihtiyaç duyan, bağımlı ve girişimci ruhtan uzak bir karakterde olmaları takdir edilmiş ve bunlara karşıt özellikteki kadınlar ayıplanmış ve dışlanmışlardır. Kadının, ev işleri ve çocuk bakımındaki rolü, her zaman için erkeklerden daha fazla olmuş; kadının kariyeri, evin gelirine yardım amaçlı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların küçük yaşlardan beri eğitim fırsatlarını erkeklere oranla daha zor yakalaması, iş deneyimlerinin erkeklere oranla daha az olması da işe alınmalarında zorluk yaratan bir unsur olarak karşılıklarına çıkmaktadır. İşe alındıktan sonra ise ücret eşitsizliğine¹⁴ maruz kalmaları, cam tavan¹⁵ gibi pek çok diğer ayrımcılık, kadınların çalışma hayatını, iş tatminini ve aslında kişisel hayatlarını da erkeklere oranla daha sancılı kılan etkenlerdendir. İşten ilk çıkarılan, düşük ücretlerle çalıştırılan yine kadın işçilerdir (Tisk 2003).

¹⁴ Aynı işi, aynı şekilde, aynı performans ile gerçekleştirmelerine rağmen, kadınların kendileriyle aynı pozisyonda çalışan erkek çalışanlara göre daha düşük seviyede ücretlendirilmesidir.

¹⁵ 1970'lerde ABD de literatüre giren bu kavram kadınların iş hayatında karşılaşmış olduğu görünür olmayan engellerin toplamını ifade eder. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth 2001, s.1). Cam tavanın, 3 boyutu vardır; erkek yöneticiler tarafından konulan engeller (kadınların üst düzey işleri yapamayacağına, onlarla iletişim kurmanın zor olacağına dair ön yargılar), kadın yöneticiler tarafından konulan engeller (üst düzey yöneticiliğe yükselmiş kadınların, pozitif ayrımcılığa karşı çıkması ya da "kraliçe arı" sendromu) ve kişinin kendine koyduğu engellerden (toplumsal değerleri içselleştirmek) oluşur.

AB müktesebatında ve AB İstihdam ve Sosyal Politikası'ndaki en önemli konulardan birisi kadın-erkek eşitsizliğidir. AB'ye üye ülkelerde de toplumsal cinsiyet ayrımcılığının fazla ve az görüldüğü ülkeler mevcuttur, yani AB, bu alanda- diğer alanlarda olduğu gibi –homojen bir yapı göstermez. Fakat, örgütler ulus üstü şekilde bağlı oldukları kurallara uymakla yükümlüdür ve bu kurallar kadın haklarını öne çıkaracak şekilde düzenlenmiştir. Türkiye de AB'ye uyum süreci bağlamında, bu kuralları kabul edip, uygulamaya geçirmekle yükümlüdür.¹⁶

Türkiye, yasalar kapsamında eşit işe eşit ücret ilkesini kabul etse ve bu yasanın ihlali durumunda kendini ispat yükümlülüğünü işverene verse de, uygulamada aynı işyerinde aynı nitelikteki işlerde aynı verimle çalışan kadınlarla erkeklere farklı ücret ödenebilmekte ve böylece ücret eşitliği bozulmaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001). Bunun başlıca sebebi ise iş değerlendirmesinin yapılmaması ya da doğru bir şekilde yapılmamasıdır. Birçok AB üyesi ülkenin aksine, Türkiye'de iş değerlendirmesi yapan bir merciinin bulunmaması ve yapılan işlerin “aynı nitelikte” ve “aynı verim düzeyinde” olup olmadığının tayininin işverene bırakılmış olması ücret eşitsizliğinin nedenlerindedir (a.g.e).

Ayrıca, Avrupa Birliği kuralları aynı mesleki vasıflara sahip erkek ve kadın çalışanlar arasında kadınların lehine ayrımcılığa izin vermektedir. Özellikle uluslararası organizasyonların online işe alım ilanlarında, ilgili organizasyonun pozitif ayrımcılığı benimsediği, kadın adayların başvurularının desteklendiği yazılı olarak belirtilmektedir.

5.3.1 Doğum ve ebeveynlik izni

AB'de, 89/391/EEC sayılı yönerge ile düzenlenen doğum izni, en az 14 haftadır, 96/34/EC ve 2010/18/EU yönergeleriyle düzenlenen ebeveynlik izni ise, çocuk 8 yaşına gelene kadar kullanılmak üzere hem anne, hem de babaya, en az 4'er ay süre ile verilen bir haktır (European Commission, Employment, Social Affairs and Inclusion 2011). Bu

¹⁶ AB müktesebatına göre düzenlenmesi gereken yasalar ve genelgeler için bkz. EK3- Tablo 5.3

izin ücretlidir ve çocuk sahibi olmuş ya da evlat edinmiş anne babalar için geçerlidir (a.g.e).

Doğum ve ebeveynlik izni konusunda, üye ülkelerin uygulamaları da farklılık göstermektedir, bu farklılık izin süresinin kısaltılması değil, uzatılması anlamına gelmektedir. Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği rakamlarına göre, İsveç'te ebeveynlik ve doğum izni toplamda 2 yıla kadar çıkabilmekte, İsveç'in ardından ise Danimarka 50 hafta ile ikinci sırada gelmekte, bunu 47 hafta ile İtalya, 44 hafta ile Finlandiya, 40 hafta ile İngiltere takip etmektedir (Görgülü & İşçi içinden). 14 hafta ile en kısa doğum iznine sahip ülkelerden biri olan Almanya'da ise bu sürenin zaman zaman 47 haftaya kadar çıktığı görülmektedir.

Türk iş kanununa göre ise sadece annenin kullanabildiği izin toplamda 16 hafta ile sınırlıdır. AB müktesebatına uyum çerçevesinde, öncesinde 14 hafta olan doğum izni, 2 hafta daha arttırılarak, bugünkü 16 haftalık süreye çıkarılmış, “gebe veya emziren kadınların çalıştırılma şartları ile emzirme odaları ve çocuk bakım yurtlarına dair” yönetmelik yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete 2004). Kişi isterse 6 aya kadar ücretsiz izin kullanabilir ve doğumun ardından günlük 1,5 saatlik süt izni bulunmaktadır. AB’de olduğu gibi çocuk 8 yaşına gelene kadar hem anne hem baba tarafından alınabilen 4 aylık ebeveynlik izni, babalar için doğum izni, acil ailevi durum izni gibi haklar henüz yasalaştırılmamıştır. AB’de hamile ve yeni doğum yapmış kadınlar hiçbir şart altında sağlık ve güvenliklerini tehlikeye sokacak risklere maruz işlerde çalıştırılmazken, Türkiye’de sadece tüm kadınlara yasak olan işler belirlenmiş olup, hamile ve yeni doğum yapmış kadınlar için ayrı bir iş tasnifi yapılmamaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001).

AB’nin doğum ya da evlatlık edinme durumunda çocuğun ihtiyaçlarını baz alarak düzenlediği izin sürelerine bakıldığında, Türkiye’deki organizasyonların ve başta iş kanununun ciddi bir değişikliğe gitmesi gerekmektedir. En başta, doğumun sadece annenin üstlendiği ve annenin sorumluluğunda olan bir süreç değil, anne ve babaya ait bir süreç olduğunun hatırlanması, yeni doğmuş bir bebeğin hem anne, hem de babaya ihtiyaç duyduğunun unutulmaması gerekmektedir. AB’ye tam üyelik sürecinde,

yasalarla düzenlenmesi beklenen bu izinlerin, pratikte de uygulanır hale getirilmesi oldukça önemlidir. Zira, çalışan kadınlar, ücret ve çalışma koşulları açısından ayrımcılığa maruz kaldıkları gibi, hamilelik ve doğum sonrası süreçlerinde de kendilerine verilen haktan yeterince yararlanmamaktadırlar. Özellikle işe girerken, medeni durumu, hamilelik planları doğrultusunda işe alınan kadınlar, doğum iznini eksik kullanma, doğum sonrasında zorunlu olarak yıllık izne çıkarılma ve ardından işten çıkarılma ya da istifa etme durumunda kalabilmektedirler. AB'ye uyum adı altında dönüştürülen yasalarla, bu tür baskıların önüne geçilmesi, AB'nin istihdam stratejilerinde en önemli başlıklardan biri olan kadın erkek eşitliği için Türkiye'de de hızlı adımlar atılması beklenmektedir. Fakat, daha önce de değindiğim gibi bugünkü yasaların verdiği haklar bile zaman zaman kadınlara çok görülmekte ve bir lüks olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda sorumluluk biraz da, özellikle insan kaynaklarında erkeklere oranla daha fazla istihdam oranına sahip kadınlara düşmektedir. İnsan kaynakları departmanlarında çalışanların, çalışan hakları, iş hayatında kadın-erkek eşitliğinin önemi hakkında bilinçlenmesi, iş arkadaşlarının haklarını koruma ve uygulamada ayrımcılığın kalkması konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. AB'ye tam üyelik hedefi doğrultusunda T.C. hükümetinin er ya da geç bu hakları iş hukukuna adapte etmesi, iş hukukunu AB müktesebatına uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Yasal olarak verilen bu hakların, insan kaynakları departmanlarının da yardımıyla, belirli bir zaman diliminden sonra Türkiye'de de uygulamaya geçirildiği görülecektir.

Türkiye'de kadın istihdam oranı, AB ülkelerinin yaklaşık yarısı düzeyinde kalmaktadır (Kesici 2001, s.92). Kadınların emek piyasasında ikinci sınıf işgücü olarak kabul edilmesi, toplumsal rol dağılımı açısından evi geçindirme sorumluluğunun erkekte olması, kadının yerinin evi olduğu geleneksel düşüncesi gibi etkenler, emek piyasası ve istihdam konusunda kadınlar ile erkekler arasındaki eşitsiz yapının bazı nedenleridir (Baybora 2007, s.56). Haliyle, bu durum, hem kadın çalışanların, hem organizasyonların, hem de ülkenin zarar etmesine neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bireysel güvensizliği, sosyal yalıtımı, örgütsel ayrımı ve eşitsizlik giderdikçe, kadın çalışan gücü tanıyıp, başarılı ve etkin olmayı öğrenecek, çalışan kadın başarılı ve etkin olmayı sağladıkça, bireysel, örgütsel ve toplumsal değer yaratma süreci yeni bir kuvvet kazanacaktır (Bayrak & Yücel 2001, s.141). Günümüz dünyasında, en önemli

üretim faktörünün insan kaynağı olduğu bu sistemde, bu kaynağın yönetimindeki hatalar ve eksiklikler, çalışanların diğer çalışanlara, yöneticilerin diğer yöneticilere, örgütlerin diğer örgütlere ve ülkelerin diğer ülkelere göre geride kalmasına neden olmaktadır. Bu kaynağın, % 28,9'unun kadın olduğu (TÜİK 2011) göz önüne alındığında, %28,9'un, yukarıda anlatılan şartlar bağlamında çalışma hayatında tutulması, geriye kalan çalışmayan kadın iş gücünün ise iş hayatına adaptasyonun sağlanması, verimliliğin ve üretimin, dolayısıyla kazancın ve kalkınmanın artmasını sağlayacaktır.

5.4 Ayrımcılığın Önlenmesi

Bu konuda AB ile Türkiye arasındaki başlıca uyumsuzluk ayrımcılık kavramının tanımlanmasındadır. Ayrımcılık, AB'de dolaylı ve dolaysız ayrımcılık olarak kapsamlı şekilde tarif edilmiş hangi hallerin dolaylı ve hangi hallerin de dolaysız ayırım kapsamına gireceği/girmeyeceği açıkça ortaya konulmuşken, Türk yasalarında ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılığın ne olduğu ayrı olarak tarif edilmediği gibi, ayrımcılık şekillerine ilişkin bir düzenlemeye gidilmemiştir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011).

Türk sistemine göre, işe girişlerde ayrımcılıkla ilgili ayrıntılı bir düzenleme yoktur.¹⁷ Oysaki AB işe alım süreçlerinde etnik köken, milliyet, cinsiyet, cinsel eğilim, yaş vb. her türlü ayrımcılığı reddetmektedir. Türkiye'de, gazetelerde ve kariyer.net, yenibiris.com, secretcv.com, monster.com.tr gibi online iş ve işçi bulma kurumlarında verilen iş ilanları incelendiğinde hemen hemen hepsinde yaş ve cinsiyet koşulu bulunduğu görülmektedir. AB'ye uyum sürecinde, işe alımlarda her türlü ayrımcılığın önüne geçilmesini sağlayan yasaların kabul edilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları departmanları, alışlagelmiş yaş ve cinsiyet belirten ilanlardan uzak durmak durumunda kalacak, başvuruları bu kriterler olmadan değerlendireceklerdir.

Ayrıca, memurlar ve kendi adına çalışanlardan farklı olarak, işçiler için yapılan düzenlemelerde, işten çıkartmalarda, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile

¹⁷ Bkz EK 3- Tablo 5.3

yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenlerin fesih için haklı neden oluşturmayacağı hüküm altına almış; ancak yaş, malullük ve cinsel yönelim kriterlerine yer verilmemiştir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011).

Aynı şekilde işçi konumunda çalışanlar için, istihdam, çalışma koşulları ve ücretlendirme konularında yapılan düzenlemelerde ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenlerle farklı tutuma maruz kalan çalışanların ayrımcılığa uğradığı kabul edilirken yaş, malullük ve cinsel yönelim kriterlerine yer verilmemiştir (a.g.e).

Komisyon tavsiyelerinin içerisinde, Türkiye’de iş hayatında, her türlü ayrımcılığının önlenmesi ve eşit muamelenin teşviki için etkin ve bağımsız bir “Eşitlik Kurulu” oluşturulması gerektiği bildirilmektedir (Commission of the European Communities 2008, s. 22-23 & 61-63). Ayrıca ayrımcılığa yönelik açılan davalar sonucunda, AB, ilgili kişileri olumsuz bir muameleye maruz kalmaktan koruyan önlemleri üye devletlerin ulusal hukuk sistemlerine yerleştirmişken, Türkiye’de bu düzenleme mevcut değildir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011). Düzenlemenin yapılacağı ilerleyen dönemlerde, insan kaynakları yönetimi de çalışanların işverene karşı açtığı öyle bir dava söz konusu olduğunda, ilgili çalışanları, gerek iş arkadaşları nedeniyle, gerekse bölüm yöneticileri nedeniyle doğacak sorunlardan– yasal olarak olmasa da, pratikte -korumakla, iş yerinde tarafsızlığı sağlamakla yükümlü hale gelecektir.

5.5 Sosyal Diyalog

Sosyal diyalog AB için, işgücünün yetenek düzeyi, işyerinde eşit fırsat ilkesi, sosyal dışlanmanın önlenmesi, yeni yönetim yaklaşımlarının adaptasyonu, çalışan sağlığı ve işyeri asgari güvenliği, teknik emniyet ile yerel ve uluslararası düzeyde evrensel temel haklara saygı ve çevre koruması gibi konuları ifade etmektedir (Öztürk 2007, s.90).

Sosyal diyalog kapsamında, çalışanların kendi çalışma şartlarını düzenleyen sistemdeki söz hakkından bahsedilmiştir. Dolayısıyla bu iş süreçlerine katılımı ve işverenle diyalogun arttırmayı ifade etmektedir. Bu konuda, görevlerinden bir tanesinin çalışanlarla işveren arasındaki diyalogu sağlama olan insan kaynakları departmanlarının sorumlulukları artmakta, bir yandan ise İKY bu sorumluluğu “iş konseyi” olarak adlandırılan başka bir kurumla paylaşmak durumunda kalmaktadır. Sosyal diyaloga dair AB müktesebatına uyum kapsamında 2006’dan beri yapılması öngörülen değişiklikler henüz hayata geçirilmemiştir (Bkz. EK 4- Tablo 5.4).

5.5.1 Avrupa İş Konseyi

AB tam üyelik süreci kapsamında, 94/45/EC sayılı yönergeye ilişkin, sosyal diyalog başlığı altında gerçekleşmesi beklenen değişikliklerden bir tanesi, insan kaynakları iş konseyleri olarak adlandırılan işçi temsilciliklerinin kurulmasıdır. Bu konseylerinin görevi, her türlü insan kaynakları yönetimi sürecinde çalışanların haklarının korunması için, yönetimi denetlemek, yönetime katılmak, işçilerin refahını arttıracak faaliyetlerde bulunmak, çalışanların haklarının ihlali durumunda duruma el koymaktır.

Dolayısıyla, iş konseyleri, sosyal güvenlik, istihdam, iş yeri güvenliği, işçi sağlığı gibi kuralları gözlemleyerek, bu kuralların işveren tarafından ihlali durumunda gerekli hukuki adımları atmak, çalışanların bilgi edinme ve çalışanlara danışılma hakkını kullanmasını sağlamak, sosyal yardımlar, çalışma zamanları, davranış kuralları, ikramiyeler, işletmenin ekonomik ve mali durumu, muhtemel gelişimi, yeni çalışma şekilleri ve üretim süreçleri, işletme içi bölümlerin birleştirilmesi, kapatılması ve toplu işten çıkarmalar gibi konularda da katılım ve müzakere hakkını sağlamaktadır (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001).

Türkiye’de bazı İKY departmanları her ne kadar bu boşluğu doldurmaya çalışsa da, büyük olasılıkla yukarıdaki konularda kararlar büyük ölçüde organizasyon yöneticileri tarafından verilmekte ve çalışanların katılımı çoğu zaman yok denecek kadar az olmaktadır. Bu yönergenin uyumlaştırılması durumunda Türkiye’de insan kaynakları süreçlerinin temsilinin sadece İKY departmanındaki yetkililer tarafından değil, daha çok

çalışanların hakların ele alan ve yönetime karşı bu hakları koruyan konseyler tarafından yapılması söz konusudur. İş konseylerinin varlığı, İKY süreçlerinde organizasyonların çalışanlarının haklarına daha fazla önem ve değer vermesine neden olur, dolayısıyla iş konseyleri, çalışanın korunmasına ve kendini değerli hissetmesine katkıda bulunabilir. İnsanlar kendilerini değerli hissettiğinde hizmetlerin niteliğinin ve rekabet edebilirliğin arttığı, kendilerini daha değerli hisseden ve saygı ile davranılan insanların daha fazla motive oldukları, daha az stres yaşadıkları, işten kaytarmaların azaldığı ve daha üretken oldukları kanıtlanmıştır (Öztürk 2007, s. 83).

Fakat, sendika anlayışının AB ülkelerine oranla çok daha az gelişmiş olduğu, iş verenle pazarlığın AB seviyesine göre çok daha düşük kaldığı ülkemizde, her ne kadar yasal olarak iş konseylerinin varlığı kabul edilse de, uygulama sürecinde örgüt yöneticilerinin ve hatta insan kaynakları departmanının alışageldiği yetkileri iş konseylerine devrinin sancısız bir süreç olmayacağı aşıkardır.

5.5.2 İşletmelerde çalışanların bilgilendirilmesi

2002/14/EC sayılı yönerge, üye devletlerde faaliyet gösteren belirli büyüklükteki şirketlerin tüm şirketlerin, yönetim ile çalışanlar arasında sürekli bir diyalog, bilgi akışı ve iletişimi sağlamak üzere bilgilendirme ve danışma mekanizması oluşturmalarını zorunlu kılmıştır (Öztürk 2007, s.84). Bu mekanizmanın Türkiye’de de hayata geçirilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, kurulması beklenen iş konseylerinin yanı sıra, yönetim ve çalışanlar arasındaki departman olan İK yöneticilerine bu noktada da yeni bir görev düşmektedir. Çalışanları, iş yerinin ekonomik durumu, istihdam verileri ve beklentileri, iş süreçleri, işin örgütlenmesi, sözleşmeler, işten çıkarım, rotasyon, transfer gibi her türlü konuda bilgilendirmekle görevli organ olan İK departmanı, bunu AB müktesebatında olan kurallar çerçevesinde yapmakla yükümlü olacaktır.

Sosyal diyalog kapsamında, sürece dahil olduğunu ve haklarının korunduğu bilincine varan çalışanların, kendini önemli ve o iş yerinin bir parçası olduğunu hissetmeleri beklenir. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının, motivasyonun ve verimliliğin artmasına neden olabilecek bir unsur olarak görülebilir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme ile pek çok olgunun hız kazandığı piyasalarda, bugün insan kaynakları ve onun planlanması da hızlı bir değişim içerisinde. Genel Sistem Teorisi'nde de bahsedildiği gibi, Türkiye'deki insan kaynakları yönetimine bakıldığında, ülkenin, kendi çevresel faktörlerinden etkilendiği görülmektedir. Bu teori çerçevesinde, Avrupa Birliği, Türk yasalarına, normlarına, kültürüne ve ekonomisine olan etkisi ile çevresel faktörlerden birisi olarak kendini göstermektedir. Tüm bunlar ise bizzat insan kaynağına ve insan kaynakları uygulamalarına etki etmektedir. Bu tezde, Avrupa Birliği sürecinin Türkiye'de insan kaynakları alanında ne gibi değişikliklere yol açtığı ve açacağı açıklanmıştır. Avrupa Birliği sürecinin, Türkiye'deki insan kaynaklarının geçmişe oranla daha koruyucu politikalarla korunmasını sağladığını ve bu korumacı politikaların devamının beklendiği, bunun sonucu olarak da, çalışanlar açısından, iş hayatının kalitesinin arttığı savunulmuştur.

Bu tezde öncelikle insan kaynakları; kavramlar, İK tarihi, İKY fonksiyonları ve amaçları olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Ardından Türkiye'de insan kaynakları ve AB'de insan kaynakları yönetimine dair uygulanan norm ve yasalar açıklanmıştır. Son olarak AB'nin kendi norm ve yasaları doğrultusunda, aday bir ülke olan Türkiye'yi üyelik süreci boyunca, İKY alanında nasıl etkileyeceği, neleri değiştireceği tartışılmıştır. Bu bağlamda, değişecek olan alanlar 5 başlık altında incelenmiştir. Bunlar, bireysel ve toplu iş hukuku, iş sağlığı ve güvenliği, kadın-erkek eşitliği, ayrımcılıkla mücadele ve sosyal diyalogdur.

Bireysel ve toplu iş hukuku kapsamında, AB'ye tam üyelik sürecinde Türk sisteminin "insana yakışır iş" kavramına yaklaşmasını sağlayan kararlar aldığı ve almakla yükümlü olduğu görülmektedir. Özellikle 4857 sayılı İş Kanunu ile çalışma şekillerinin, farklı sözleşme biçimlerinin tanımlanması, izinlerin, fesihlerin yeniden düzenlenmesi çalışanlar için hayata geçirilmiş avantajlardandır. AB'ye uyum kapsamında yapılan değişiklikler arasında iş sözleşmesinin feshi durumunda işverenin haklı nedeni ispat etmesi gelmektedir. Bu da işverenin yaş, cinsiyet, milliyet gibi her türlü ayrımcılıktan kaçınması gerektiğini hatırlatan bir uygulamadır. Zira, çalışanların bu ayrımcılıklardan

birine ya da birden fazlasına maruz kalmaları ve dava yoluna gitmeleri durumunda, kendini ispatlama yükümlülüğü yine iş verene düşmektedir. Toplu işten çıkarmalar söz konusu olduğunda ise, henüz Türkiye’de uygulanmayan, fakat AB’ye uyum için gelecek yıllarda hayata geçirilmesi ön görülen iş konseylerinin sürece dahil olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanları koruyan bir diğer mekanizma da burada ortaya çıkmaktadır. Ücret garanti fonu ya da iş kaybı tazminatı gibi ödeneklerle ise, işverenin iflası ya da işin işverenden ötürü kaybı durumunda, çalışanları maddi açıdan belirli bir süreliğine koruma amaçlanmıştır. Ayrıca, işletmenin veya işletmenin bir bölümünün devri halinde ise çalışanların korunmasına ilişkin yasaların kabul edilmiştir. Bu mevzuat çerçevesinde, devreden devralanı hak ve yükümlülükler konusunda bilgilendirmesi ile ilgili boyutunun da AB’ye uyum kapsamında ilerleyen yıllarda kabul edilmesi beklenmektedir. Bireysel ve toplu iş başlığı altında olan bir diğer düzenleme olan çocuk işçi çalıştırma tartışılmıştır. Türkiye’de, AB’de olduğu gibi 15 yaş sınırının kabul edildiği görülmektedir. Ergenlik çağında işçi çalıştırmaya dair bir takım düzenlemeler de hayata geçirilmiş, 15-18 yaş arası çalışanların izinleri arttırılmış, çalışma koşulları ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmiştir. Fakat, çocuk işçi çalıştırma ile ilgili yasalar, sinema, tiyatro, müzik, bale, dans gibi güzel sanatlar kapsamındaki işlerle sirk, radyo, televizyon, film çekimi, reklamcılık ve modellik gibi sanatsal faaliyetlerde ve tarım alanında çalıştırılmalarını kapsamamaktadır. Dolayısıyla, AB’ye uyum adına bu alanların da yeniden düzenlenmesi beklenmektedir. Diğer bir konu olan yıllık ücretli izinlerin artması, çalışma saatlerinin düşürülmesi şekilde gelişmelerin olması beklenmektedir. Yine toplu ve bireysel iş hukuku kapsamında kıdem tazminatının kalkması, ya da azaltılması; fakat çalışanları işten çıkarılmaya karşı koruyan işsizlik haklarının genişletilmesi beklenmektedir. İş sağlığı ve güvenliği kapsamında ise, AB’ye uyum çalışmaları, 30 işçi ve üstü çalıştıran iş yerleri için geçerlidir. Dolayısıyla, 30’un altında çalışanı olan işyerleri tamamen dışlanmış durumdadır. İlerleyen dönemlere bu iş yerlerinin de yasaların bağlayıcı kuralları ile yükümlü hale getirilmesi mecburidir. AB’ye uyum sürecinde, bugün üye devletlerde yapılan risk analizlerinin Türkiye’de de uygulanmaya başlanması ve iş kazalarından işverenin sorumlu tutulduğu ve yüksek cezalara bağlandığı bir sistemin oluşturulması öngörülmektedir.

AB kapsamında tartışılan diğerk bir konu, çalışma hayatında kadın-erkek eşitliğidir. Her ne kadar kadın-erkek eşitliği Türkiye’de kağıt üzerinde kabul gormuş olsa da, İKY kapsamında, işe alımdan, ücretlendirmeye kadar pek çok alanda görülen ayrımcılığın maalesef AB standartlarından uzak olduğu aşıkardır. Özellikle kadının iş gücüne katılımı, ücretlerde eşitsizlik, doğum izni, ebeveynlik izni gibi konularda Türkiye’nin çok daha hızlı bir şekilde yasal önlemleri hayata geçirmesi ve İKY kültüründe kadın haklarını koruyucu anlayışı öne çıkarması ve cinsiyet ayrımcılığını açık bir şekilde eleştirmesi gerekmektedir. Bu konuda, yasal düzenlemelerin iş yerlerindeki kültüre zaman içerisinde etki etmesi beklenebilir. Dolayısıyla, AB müktesebatı kadınlara hamilelikte, doğumda verilmesi gereken doğal haklarını kazandırırken, bir yandan da ayrımcılığa karşı olan AB kültürünü organizasyonlarda yaymaya imkan bulacaktır.

Sadece kadınlara yönelik ayrımcılık değil, AB müktesebatı gereği her türlü ayrımcılığa karşı önlem alınması yasalarla gelecek bir zorunluluktur. Dolayısıyla, iş ilanlarında yaş ve cinsiyet belirtilemeyecek, işten çıkarmalarda ayrımcı ve dışlayıcı tavırlar gösteren şirketler yasalar karşısında suçlu duruma düşmüş olacaktır. İnsan kaynakları alanında, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlölükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş nedeni ile yapılan her türlü ayrımcılığın yasak olduğu yasalarla kabul edilirken, yaş, malullük ve cinsel yönelime dair yapılan ayrımcılığa Türk İş Kanunu’nda yer verilmemiştir. Dolayısıyla, uyum sürecinde yaş, malullük ve cinsel yönelimle ilgili düzenlemelerin de hukuka girmesi beklenmektedir.

AB üyelik sürecinin çalışma hayatına bir diğerk etkisi sosyal diyalog alanında olacaktır. Bunun sadece İKY ya da sendikalarca değil, iş konseyleri olarak adlandırılan kurumlarca yapılması beklenmektedir. Kurulması ön görülen iş konseylerinin bir nevi sendika ile İK departmanlarının karışımı bir role sahip olacağı ve çalışma hayatı içerisinde işçilerin haklarını gözeteceği, işverenle diyalogu kolaylaştıracaağı beklenmektedir. İş konseylerinin dışında ise, genel olarak sosyal diyalog, işyerinde eşit fırsatları, sosyal dışlanmanın önlenmesini, iş sağlığı ve güvenliğini, çalışan sağlığını, çalışanların temel hak ve özgürlüklerini korumayı amaçlamaktadır.

Tüm bu kurallara uyum ve yapılacak olan yasal değişiklikler göz önüne alındında, çalışanların işverene karşı korunduğu, haklarının arttırıldığı bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla AB'ye üyelik sürecinin Türkiye'de insan kaynaklarına öncelikle yasal olarak etki ettiğini söylemek mümkündür. Ardından, yasalarla beraber gelen AB kültürü ve normları da Türk İKY uygulamaları ile bütünleştirilmektedir. Ve bu bütünleşme, sosyal diyalogun artması, örgütlenme ve toplu pazarlık haklarının genişletilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi ve danışma sürecinin işletilmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin arttırılması, kadınların haklarının genişletilmesi, yasalarla korunan ama kültürel olarak kabul edilmeyen haklarının işyerlerinde görünür ve uygulanır hale getirilmesi, kadın-erkek eşitliğine, engellilere, gençlere ve çocuklara duyarlı bir İKY sisteminin geliştirilmesi, yaşam boyu eğitime ve mesleki eğitim önem verilmesi gibi amaçlarla işçilerin çalışma refahını arttırıcı yönde olacaktır.

AB'ye üyelik kapsamında uygulanmaya başlanan ve uygulanması beklenen tüm bu eşitlikçi ve çalışanları koruyucu yaklaşımların sonucunda, her ne kadar işverenin yükümlülükleri arttırılsa da; AB'ye uyum, çalışanlar açısından iş hayatının kalitesini yukarı taşıyan itici bir güç olarak görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan değişikliklerle, hakları daha fazla korunan çalışan, kendine verilen değeri hissedecek, çalıştığı organizasyona güven duyacak ve iş tatminini daha fazla hissedecektir. Bu da, uzun vadede gerçekleşecek olan, AB İstihdam ve Sosyal Politikası'na uyumunun, çalışanların iş hayatına olumlu yönde etki eden bir olgu olduğunu, hatta çalışanlarda güven ve tatmini arttırarak verimliliği de beraberinde getireceğini ifade edilebilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, C., 2003. *Değişim çağında yönetim*. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Alpagun, O., Oktav, M., Demir, M. H., Üner, N., 1997. *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. Beşinci Basım, İstanbul. Beta Yayınları.
- Aykaç, B., 1999. *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlanması*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Avrupa Birliği'nin sosyal politikası ve Türkiye'nin uyumu*, 2001. İstanbul. İKV Yayınları.
- Büyükuslu, A. R., 1997. *Avrupa Birliği ve sosyal boyutu*. İstanbul. Der Yayınları.
- Dessler, G., 1997. *Human Resources Management*, Prentice Hall.
- Drucker, P. F., 2000. *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çev: Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G., 2.Baskı. İstanbul. Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P.F., 1993. *Kapitalist Ötesi Toplum*. İstanbul. İnkılap Kitabevi.
- Erdoğan, İ., 1987. *İşletmelerde Davranış*., İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Evcil, C., ve Geçer, B., 2006. *İş kanunu uygulama rehberi*. Datassist Eğitim Yayınları.
- Hodgetts, R. M., 1997. *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. Çev. Çetin, C. İstanbul. Der Yayınevi.
- Hofstede, G., 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. USA: Sage Publications.
- Güney, S., 2000. *Davranış Bilimleri*. Ankara. Nobel Yayınları.
- Karabay, N., 1998. *Türk basın işletmelerinde pazarlama yönetimi*. Ankara. Turhan Kitabevi.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Saadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul. Dönence Basım.

- Kaynak, T., 1996. *İnsan kaynakları planlaması*. İstanbul. Alfa Yayınları.
- Koçel, T., 1998. *İşletme Yöneticiliği*. Yenilenmiş 6. Baskı. İstanbul. Beta Yayınları.
- Maviş, F., 2001. *Genel İşletme*. Eskisehir. T.C Anadolu Üniversitesi Yayını
- Mückenberger, U., (Ed) 2001. *Manifesto social Europe*. Brussels. ETUI.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. 2002. *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Geliştirilmiş 2.Baskı. Ankara. Yargı Yayınevi.
- Peterson, J. and Shackleton, M., 2006. *The institutions of the European Union*. Oxford University Press.
- Schuller S. R. ve Florkowski, G. W., 1999. *International Human Resources Management*, Massachusetts, Blackwell Publishers.
- Sosyalizm ve Toplumsal Mücadeleler Ansiklopedisi*, 1988. İstanbul. İletişim Yayınları
- Wirth, L., 2001. *Breaking through the glass ceiling: Women in Management*. Geneva. International Labour Office.
- Wren, D. A., 1979. *The evolution of management thought*. 2nd ed. New York: Wiley

Sürekli Yayınlar

- Anafarta, N., 2001. Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1(2), ss.1-17.
- Avrupa Komisyonu, 2010. Türkiye ilerleme raporu.
- Baybora, D., 2007. Avrupa Birliği müzakere sürecinde Türkiye’de çalışma hayatında kadın erkek eşitliği. *Çimento İşveren Dergisi*, ss.38-57.
- Çelik, A., 2004. Avrupa Birliği ve Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı ve Türkiye’nin uyum süreci 1. *Sendikal Notlar*. (24), ss. 1-22.
- Çelik, A., 2005. Avrupa Birliği ve Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı ve Türkiye’nin uyum süreci 2. *Sendikal Notlar*. (25), ss. 1-19.
- Erdoğan, S., 2005. Avrupa Birliği ve sosyal politika. *Genel-İş Emek Araştırma Dergisi*. (1), ss.19-33.
- Kaynak, T., 1998. İnsan kaynakları yönetimi ve işlevleri. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yayınları. (406), ss.68.
- Kocabacak, A. ve Ögüt A., 2007. Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. 5. *Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, 11-13 Haziran, Celalabat, Kırgızistan. ss.53-62.
- Kesici, M. R., 2011. Avrupa emek piyasası dinamikleri ve Avrupa istihdam stratejisi temelinde Türkiye’nin uyumu. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1), ss.75-115.
- Kibritçioğlu, A., 2011. Türkiye’de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969-2001. Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı.
- Özerdem,F., 2010. Avrupa Birliği Sosyal Politikası ve Türkiye’nin uyumu. *T.C.Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma Genel Müdürlüğü Hakemli Araştırma Dergisi*. (1), ss.17-29.
- Özkaplan, N. ve Selamoğlu, A., 2005. Amerika Birleşik Devletleri’nde çalışma ekonomisi, ve endüstri ilişkileri eğitimi üzerine bir değerlendirme. *İş Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*. 7(235), ss.1-11.
- Pirler, B., 2000. Avrupa Birliği sosyal politikasına uyum sağlama sorunu. *İşveren Dergisi TİSK Yayınları*. Mart.
- Şahin, A., 2004. Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11), ss.524-547.

- Şen, A., 2003. İnsan sermayesi ve sosyo-ekonomik gelişme aşamalarına göre insan sermayesinin rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **5** (138). <http://www.isguc.org/?p=article&id=138&cilt=5&sayi=2&yil=2003> [ziyaret tarihi:10.05.2011].
- Şengül, R., 2007. Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. **14** (2), ss.257-273. *Yönetim ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi.
- T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2006. Dokuzuncu kalkınma planı. *Teknik İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. http://plan9.dpt.gov.tr/oik54_teknikisbirligi/teknikis.pdf [ziyaret tarihi: 02.06.2011]
- Uzun, T., 2003. İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *Muğla Üniversitesi - İİBF - Kamu Yönetimi Bölümü*. **5**(149). http://www.isguc.org/?lg=eng&lg_old=eng&lg_old_old=eng&lg_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old_old=eng&p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003 [ziyaret tarihi:10.05.2011].
- Ünsar, S., 2009. Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **10** (1), ss.43-56.
- Zeylan U. S., 2007. Performans değerlendirilince daha mı değerli? *Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi*. 25 Aralık.

Diğer Yayınlar

- Ankara Sanayi Odası, 2005. *Aile şirketleri, değişim ve süreklilik*. Ankara.
<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>
[ziyaret tarihi:01.06.2011].
- Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 1999. *2000'e doğru insan kaynakları araştırması*. İstanbul. Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş.
- Aydın, İ.K., 2006. Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi, anlayışı, amaçları ve fonksiyonları. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, S., 1996. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer anlayışı ve bir uygulama, *Yayımlanmamış Doçentlik Tezi*.
- Bayrak, S. ve Yücel, A., 2001. Kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu? *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Brewster, C., 2005. Management in Europe: Linking training and development to performance? Henley Management College, UK
[http://www.henleymc.ac.uk/henleymc03.nsf/files/100205_ChrisBrewster.pdf/\\$FILE/100205_ChrisBrewster.pdf](http://www.henleymc.ac.uk/henleymc03.nsf/files/100205_ChrisBrewster.pdf/$FILE/100205_ChrisBrewster.pdf) [ziyaret tarihi:01.06.2011]
- Centel, T., 2008. Avrupa Birliği müktesebatı ışığında Türkiye'de çalışma yaşamında güncel gelişmeler, *Sosyal Bilimler Metinleri (2)*.
- Commission of the European Communities, 2008. Turkey Progress Report, Commission staff working document. Brussels.
- CNNTürk, 2011. Kıdem Tazminatı Kaldırılıyor. 13 Temmuz.
http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/07/13/kidem.tazminati.kaldiriliyor/62276_2.0/[ziyaret tarihi: 14.07.2011].
- Çalışma ve Sosyal Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Eylül Bülteni, 2005. (4), ss. 1-10. http://ab.calisma.gov.tr/bultenler/csgb_ab_bulten4.pdf [ziyaret tarihi:30.05.2011]
- Deringöl, H., 2010. Tarihsel gelişimi içinde insan kaynakları yönetimi, anlayışı, amaçları ve fonksiyonları üzerine Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerden bir araştırma. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara. Çukurova Üniversitesi
- Devlet Planlama Teşkilatı AB ile İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2001. Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı.
- Erdemir, E., 2006. *Postmodernizmin işletme yönetimine etkileri: kavramsal bir çözümleme*. E-Akademi Dergisi. 52. <http://www.e->

akademi.org/incele.asp?konu=POSMODERN%C4%B0ZM%C4%B0N+%C4%B0%C5%9ELETME+Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NE+ETK%C4%BOLE R%C4%B0:+KAVRAMSAL+B%C4%B0R+%C3%87%C3%96Z%C3%9CMLME&kimlik=-954047428&url=makaleler/eerdemir-1.htm [ziyaret tarihi:02.06.2011]

Euro Info Centre and London Chamber of Commerce and Industry, 2006. EU Employment Law. <http://www.londonchamber.co.uk/DocImages/1154.pdf> [ziyaret tarihi:01.07.2011]

European Commission, Employment, Social Affairs and Inclusion <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en> [ziyaret tarihi:02.07.2011]

Güçlü, Y., [ty]. Yabancı Sermaye Çekimi Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşmaları. T.C. Dış İşleri Bakanlığı. <http://www.mfa.gov.tr/yabanci-sermaye-cekimi-yatirimlarin-karsilikli-tesviki-ve-korunmasi-anlasmalari.tr.mfa> [ziyaret tarihi:06.06.2011]

İmai, M., 1994. Kaizen. *Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları*. ONK Ajansı, 1.Baskı, ss.19-25.

Invest in Turkey <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx> [ziyaret tarihi: 17.06.2011]

İktisadi Kalkınma Vakfı <http://www.ikv.org.tr> [ziyaret tarihi:30.05.2011].

İşçi, Ö. ve Görgülü, H., AB Sürecinde Türkiye’de Kadın İşgücü İstihdamı. http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Oznur%20Isci%20&%20Hatice%20Gorgulu.pdf, [ziyaret tarihi: 30.06.2011].

İşsizlik Sigortası Kanunu. http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/kanunlar_gd.sorgu_yonlendirme?Kanun_no=&k_Baslangic_Tarihi=01/08/1999&k_Bitis_Tarihi=31/08/1999&r_Baslangic_Tarihi=&r_Bitis_Tarihi=&sorgu_kelime= [ziyaret tarihi: 25.06.2011].

Koçak, A. T., 2006. Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Moroğlu, N., 2003. T.C. Anayasası’nda kadın erkek eşitliği ilkesi. *İstanbul Barosu*. <http://www.istanbulbarosu.org.tr/Detail.asp?CatID=1&SubCatID=5&ID=231> [ziyaret tarihi: 10.06.2011]

Morris, D. S., [ty]. Now is the time to challenge HRM Orthodoxy. *International Journal of Applied HRM*. 1(1).

<http://www.managementjournals.com/journals/hrm/article51.php>. [ziyaret tarihi: 20.06.2011].

Organisation for Economic Co-operation and Development Statextracts
<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=251> [ziyaret tarihi:06.07.2011]

Öztürk, N., 2007. Türk basın işletmelerinde Avrupa Birliği Kriterlerine Uygun İnsan Kaynakları Yönetimi Metodolojisi. *Yayımlanmış Doktora Tezi*. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı.

Pektaş, M. S., 2009. Stratejik insan kaynakları planlaması ve Türkiye’de Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.

Ramaoğlu, K., 2008. Avrupa Birliği’nin sosyal politikaları/Türkiye’nin sosyal politika ve istihdam alanında Birliğe entegrasyonun sosyo-ekonomik bakımdan bir değerlendirmesi. *Ankara Sanayi Odası*. Mayıs, ss.44-64.

Saylan, G., 1973. *Çalışma Özendiricileri*. AİD. 6 (4), ss.25-36.

Seymen, R., 1998. Personel yönetiminden insan kaynağı yönetimine. TÜHİS Yayınları, Ankara.

Springer, B., 1995. US HRM and the EU Social Policy: A case study of the works council directive. European Union Studies Association Biennial Conference. 4(th) May, Charleston, South Carolina. http://aei.pitt.edu/7022/01/springer_beverly.pdf [ziyaret tarihi:30.05.2011].

Taş, A., 2007. Türk yönetim tarzı (örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarına). *Yayımlanmış Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

T.C. Başbakanlık 61.Hükümet Programı, 2011.
<http://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/pgGovProgramme.aspx> [ziyaret tarihi: 10.07.2011]

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı
<http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous> [ziyaret tarihi: 15.06.2011].

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, 1998. Toplu işten çıkarmalarla ilgili üye devletlerin mevzuatlarının yakınlaştırılmasına ilişkin 20 Temmuz 1998 Tarih ve 98/59/EC Sayılı Konsey Direktifi. http://ab.calisma.gov.tr/index_dosyalar/mevzuat/tablolalar/tablo98-59.doc [ziyaret tarihi: 15 Mayıs 2011].

T.C. Resmi Gazete
<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx> [ziyaret tarihi: 06.06.2011].

- T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu, İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü
<http://www.istanbulsgk.gov.tr/site/page/detail/9> [ziyaret tarihi:10.06.2011].
- TMMOB MMO İstanbul Şubesi, 2005. Ücretli Mühendisler ve Çalışma Yaşamı.
Ücretli/İşsiz Mühendisler Komisyonu. <http://www.sendika.org/arsiv/brosurson-2005-10-26.pdf>, [ziyaret tarihi: 02.06.2011].
- Türkiye İstatistik Kurumu, 2011. Nisan dönemi hane halkı iş gücü istatistikleri.
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 [ziyaret tarihi: 05.07.2011].
- Van der Linden, G. ve Parker, P., 1998. On paradoxes between human resources management, postmodernism, and HR information systems. *Account Manage. Info. Tech.* 8, ss.265-282.
- Yılmaz, H., 2004. *Yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının genel stratejileri ve avantajları*.
<http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm> [ziyaret tarihi:30.05.2011].

EKLER

EK 1- Tablo 5.1: İş hukukunun AB müktesebatına uyumu

AB Direktifi	T.C.'nin ilgili hükümleri	Değerlendirme
1. Toplu işten çıkarmalarla ilgili üye devletler mevzuatının yaklaştırılmasına ilişkin 20 Temmuz 1998 tarih ve 98/59/EC sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu'nun "Toplu işçi çıkarma" başlıklı 29. maddesi, • 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun "İşyeri sendika temsilcisinin tayini ve nitelikleri" başlıklı 34 ve "İşyeri sendika temsilcisinin görevleri" başlıklı 35. maddeleri. 	MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR Mevzuatımızda işçi temsilcisi kavramı düzenlenmemiştir. Belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanların sözleşmenin süresinden önce işten çıkarılmaları halinde toplu işten çıkarma konusundaki düzenlemelere tabi olacaklarına ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. Ayrıca mevzuatımız toplu işçi çıkarmada bilgilendirme ve danışmanın yapılmasını sadece sendikalı işyerlerine hasretmiştir.
2. Müessesenin veya müessesenin bir kısmının devri halinde çalışanların haklarının korunmasına ilişkin üye devletlerin mevzuatının yaklaştırılması hakkında 12 Mart 2001 tarih ve 2001/23/EC sayılı Konsey Direktifi	<p>4857 sayılı İş Kanunu'nun "İşyerinin veya bir bölümünün devri" başlıklı 6. maddesi.</p> <p>Eylül 2004 tarihli 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nda değişiklik yapan Tasarı Taslağı ile söz konusu Kanun'un "Tarafların durumunda değişiklik" başlıklı 8. maddesine eklenen fıkra ve Şubat 2005 tarihli Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın 178. maddesi ile de yönergeye uyumlu bazı düzenlemeler getirilmektedir.</p>	MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR Eski işveren döneminde yapılmış olan bir toplu sözleşmenin hükümlerinin devirden sonra da belirli bir süre devam edeceğine ilişkin bir düzenleme mevzuatımızda bulunmamaktadır. "Devir halinde çalışanların temsilcilerine danışma ve bilgilendirme yükümlülüğü" mevzuatımızda bulunmamaktadır.
3. İşverenin sözleşme ya da istihdam ilişkisine uygulanabilecek koşulların çalışanlara bildirilmesi yükümlülüğü hakkında 14 Ekim 1991 tarih ve 91/533/EEC sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu'nun "Tanım ve şekil" başlıklı 8. maddesi, • 4857 sayılı Kanun'un "Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi" başlıklı 22. maddesi. • Türkiye İş Kurumu yurt dışında çalıştırılacak işçilerin "bireysel tip iş sözleşmesi" ile çalıştırılmalarını sağlamak üzere, bu sözleşmelerin genel esaslarını belirlemiştir. 	MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR Yönergenin kapsam maddesi, iş sözleşmesinin yazılı yapılmaması halinde işçiye verilmesi gereken belgenin içeriği, yazılı iş sözleşmesinde yer alması gereken hususlar ve yurtdışında çalıştırılacak işçilerin bilgilendirilmeleri hakkında daha geniş düzenlemelere yer vermiştir. Bu nedenle İK'nın ilgili maddelerinin yönerge doğrultusunda eksikliklerinin tamamlanması gerekmektedir.
4. Kısmi çalışma çerçeve anlaşmasına ilişkin 15 Aralık 1997 tarih ve 97/81/EC sayılı Konsey Direktifi	<p>4857 sayılı İş Kanunu'nun;</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eşit davranma ilkesi" başlıklı 5. maddesi, • "Kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmesi" başlıklı 13. maddesi; • İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin "Kısmi süreli çalışma" başlıklı 6. maddesi, • İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği'nin "Fazla Çalışma Yaptırılmayacak İşçiler" başlıklı 8. maddesi. 	UYUMLU
5. Çalışma sürelerinin düzenlenmesine ilişkin 4 Kasım 2003 tarih ve 2003/88/EC sayılı Konsey Direktifi (Söz konusu Direktif, Ulusal Program'da yer alan çalışma süresinin düzenlenmesinin belirli yönlerine ilişkin 23 Kasım 1993 tarih ve 93/104/EC sayılı Konsey Direktifi'ni ve bu Direktifi tadil eden 2000/34/EC sayılı Direktif'i yürürlükten kaldırmıştır. Bu nedenle çalışmamızda 2003/88/EC sayılı	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı Kanun'un; - "Hafta tatili ücreti" başlıklı 46, - "Yıllık ücretli izin hakkı ve izin süreleri" başlıklı 53, - "Sözleşmenin sona ermesinde izin ücreti" başlıklı 59, - "Çalışma süresi" başlıklı 63, - "Ara dinlenmesi" başlıklı 68, - "Gece süresi ve gece çalışmaları" başlıklı 69. maddeleri, • İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin "Çalışma süresi" başlıklı 3. ve "Haftalık Normal Çalışma Süresi" başlıklı 4. maddeleri, • Postalar Halinde İşçi çalıştırılarak yürütülen işlerde çalışmalara ilişkin özel usul ve esaslar hakkında yönetmeliğin 	MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR Gezici ve offshore işçi tanımları, mevzuatımızda bulunmamaktadır. Gece işçisi, denkleştirme süresinin hesabında dikkate alınmayacak süreler, azami haftalık çalışma süresi ve yıllık ücretli izin süreleri bakımından bazı eksiklikler söz konusudur.

<p>direktif esas alınmıştır. Söz konusu direktif; her iki direktifin metnini birleştirmekte, bunun dışında herhangi bir değişiklik yapmamaktadır).</p>	<p>“Amaç ve Kapsam” başlıklı 1. ve “Gece Çalışma Süresi” başlıklı 7. maddeleri,</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği’nin “İşverenin Genel Yükümlülükleri” başlıklı 6. maddesi, • İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği, • Haftalık İş Günlerine Bölünemeyen Çalışma Süreleri Yönetmeliği, • Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik, • Sağlık Kuralları Bakımından günde ancak yedibuçuk saat veya daha az çalışması gereken işler hakkında yönetmelik, • Yıllık ücretli izin yönetmeliği. 	
<p>6. Belirli süreli çalışma hakkında çerçeve anlaşmasına ilişkin 28 Haziran 1999 tarih ve 99/70/EC sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>4857 sayılı İş Kanunu’nun “Belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi” başlıklı 11 ve “Belirli ve belirsiz iş sözleşmesi ayırımının sınırları” başlıklı 12. maddeleri.</p>	<p>MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR</p> <p>Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin işyerindeki açık işlerden haberdar edilmesi ve işçi temsilcilerinin işletmelerdeki belirli süreli işlerden haberdar edilmeleri mevzuatımızda bulunmamaktadır.</p>
<p>7. Çalışan gençlerin işyerinde korunması hakkında 22 Haziran 1994 tarih ve 94/33/EC sayılı Konsey Direktifi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu’nun; - “Çalıştırma yaşı ve çocukları çalıştırma yasağı” başlıklı 71. maddesi, - “Yer ve su altında çalıştırma yasağı” başlıklı 72. maddesi, - “Gece çalıştırma yasağı” başlıklı 73. maddesi, - “Ağır ve tehlikeli işler” başlıklı 85. maddesi, - “On sekiz yaşından küçük işçiler için rapor” başlıklı 87. maddesi, • Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin; - “Tanımlar “başlıklı 2. maddesi, - “Çalışma Süreleri ve Ara Dinlenme Süreleri” başlıklı 6. maddesi, - “Hafta Tatili” başlıklı 8. maddesi • 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu, • Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliği 	<p>MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR</p> <p>Mevzuatımızın, tarım gibi İş Kanunu kapsamı dışındaki sektörlerde (deniz ile hava taşıma işlerinde ve 50’den az işçi çalıştıran tarım işleri) çalışan çocukları koruyan hükümler ve çocuk işçilerin sanayiden sayılan işler dışında gece çalıştırılması yasağına ilişkin hükümler mevzuatımızda bulunmamaktadır</p>
<p>8. Belirli süreli iş ilişkisi veya geçici iş ilişkisi ile çalışan işçilerin iş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesinin teşvikine yönelik tedbirlere ilişkin 25 Haziran 1991 tarih ve 91/383/EEC sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>Geçici veya Belirli Süreli İşlerde İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkında Yönetmelik</p>	<p>UYUMLU</p>
<p>9. Hizmetlerin sunulması çerçevesinde işçilerin gönderilmesine ilişkin 16 Aralık 1996 tarih ve 96/71/EC sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>Mevzuatımızda Direktif hükümlerini karşılayan birebir düzenleme bulunmamakla birlikte, Türkiye İş Kurumunun “bireysel tip iş sözleşmeleri” ile yurt dışında çalışacak olan işçilerle tek tip sözleşme yapılması olanağı sağlanmıştır</p>	<p>KARŞILIĞI YOK</p>
<p>10. Havacılık sektöründe mobil personel olarak çalışanların çalışma saatlerinin düzenlenmesine ilişkin 27 Kasım 2000 tarih ve 2000/79 sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>Havacılık mevzuatı, başta 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu olmak üzere, 15 Yönetmelik ve uluslar arası alandaki yeni gelişmeler doğrultusunda hazırlanan 30 adet Havacılık Talimatından oluşmaktadır. Ülkemizin coğrafi durumunu ve uluslararası Hava servislerinin ülkemizden geçmesinin sağlayacağı imkanları göz önünde tutarak aynı zamanda milli sivil havacılığımızı teşvik ve kalkındırmak amacıyla bugüne kadar 81 ülke ile İkili</p>	<p>UYUMLU</p>

	Hava Ulaştırma Anlaşması yapılmıştır	
11. Gemi adamlarının çalışma saatlerinin düzenlenmesi hakkında 21 Haziran 1999 tarih ve 99/63/EC sayılı Direktif	854 sayılı Deniz İş Kanunu	UYUMLU
12. Karayolları nakliye işlerinde çalışan işçilerin çalışma sürelerine ilişkin 11 Mart 2002 tarih ve 2002/15/EC sayılı Konsey Direktifi	2 Eylül 2004 tarih ve 25571 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Karayolları Trafik Yönetmeliği’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR
13. İşverenin ödeme aczine düşmesi (iflası) halinde çalışanların haklarının korunması hakkında Üye Devletler mevzuatının yakınlaştırılmasına ilişkin 20 Ekim 1980 tarih ve 80/987/EEC sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu’nun “İşverenin ödeme aczine düşmesi” başlıklı 33. maddesi, • Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği, • 2004 sayılı İcra İflas Kanunu’nun “Adi ve Rehinli Alacakların Sırası” başlıklı 206. maddesi, • Kıdem Tazminatı Fonu Kanunu Tasarısı ile, Direktif ile uyumlu bazı düzenlemeler getirilmektedir 	<p>MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR</p> <p>İş Kanunu’nun kapsamı dışında tutulan sektörler ve işler bakımından, işverenin ödeme aczine düşmesi halinde işçilerin ücret alacaklarının garanti altına alınacağına dair bir düzenleme mevzuatımızda bulunmamaktadır.</p> <p>Kıdem tazminatı alacaklarının da güvence altına alınacağına dair mevzuatımızda bir düzenlemeye yer verilmemektedir.</p> <p>Her ne kadar henüz AB üyesi olmasak da Üye Devletler arasında sınır ötesi durumlara ilişkin hükümler mevzuatımızda bulunmamaktadır.</p>
14. İşverenin ödeme aczine düşmesi (iflası) halinde çalışanların haklarının korunması hakkında Üye Devletler mevzuatının yakınlaştırılmasına ilişkin 20 Ekim 1980 tarih ve 80/987/EEC sayılı Konsey Direktifini değiştiren 23 Eylül 2002 tarih ve 2002/74/EC sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu’nun “İşverenin ödeme aczine düşmesi” başlıklı 33. maddesi, • Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği, • 2004 sayılı İcra İflas Kanunu’nun “Adi ve Rehinli Alacakların Sırası” başlıklı 206. maddesi, • Kıdem Tazminatı Fonu Kanunu Tasarısı ile, Direktif ile uyumlu bazı düzenlemeler getirilmektedir. 	<p>MEVZUAT YAKINLAŞMASI VAR</p> <p>İş Kanunu’nun kapsamı dışında tutulan sektörler ve işler bakımından, işverenin ödeme aczine düşmesi halinde işçilerin ücret alacaklarının garanti altına alınacağına dair bir düzenleme mevzuatımızda bulunmamaktadır.</p> <p>Kıdem tazminatı alacaklarının da güvence altına alınacağına dair mevzuatımızda bir düzenlemeye yer verilmemektedir. Her ne kadar henüz AB üyesi olmasak da Üye Devletler arasında sınır ötesi durumlara ilişkin hükümler mevzuatımızda bulunmamaktadır.</p>

Kaynak: Tisk Yayınları, “Sosyal Politika ve İstihdam” Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, 2006 <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1737> 2011

EK 2- Tablo 5.2: İş sağlığı ve güvenliğinin AB müktesebatına uyumu

AB Direktifi	T.C.'nin ilgili hükümleri	Değerlendirme
1. İşçilerin çalışırken sağlık ve güvenliğine yönelik iyileştirilmiş tedbirlerin alınmasının teşvikine ilişkin 12 Haziran 1989 tarih ve 89/391/EEC sayılı Konsey Direktifi	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği (Danıştay 10. Dairesi'nin 24 Mayıs 2004 tarih, 2004/1942 Esas sayılı Kararı ile yürütmesi durdurulmuştur. Ancak aynı içerikte Tüzük çıkarılacaktır.)	Uyumlu
2. İşyerlerinde asgari sağlık ve güvenlik gerekleri hakkında 30 Kasım 1989 tarih ve 89/654/EEC sayılı Konsey Direktifi	İşyeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelik	Uyumlu
3. İş araç gereçlerinin işyerinde çalışanlar tarafından kullanılması için asgari güvenlik ve sağlık gerekleri hakkında 30 Kasım 1989 tarih ve 89/655 sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 2. Direktif) (Söz konusu Direktif, 13 ve 14. sırada yer alan 95/63/EC ve 2001/45/EC sayılı Direktiflerle değiştirilmiştir. Bu nedenle çalışmalarımızda bu Direktifler de dikkate alınmıştır.)	İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği	Uyumlu
4. İş araç gereçlerinin işyerinde çalışanlar tarafından kullanılması için asgari güvenlik ve sağlık gerekleri hakkında 30 Kasım 1989 tarih ve 89/655 sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 2. Direktif) değiştiren 95/63/EC sayılı Konsey Direktifi	İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği	Uyumlu
5. İş araç gereçlerinin işyerinde çalışanlar tarafından kullanılması için asgari güvenlik ve sağlık gerekleri hakkında 30 Kasım 1989 tarih ve 89/655 sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 2. Direktif) değiştiren 2001/45/EC sayılı Konsey Direktifi	İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği	Uyumlu
6. Ekranlı araçlar ile çalışmalarda asgari sağlık ve güvenlik koşullarına ilişkin 29 Mayıs 1990 tarih ve 90/270/EEC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16.maddesi 1. paragrafı kapsamında 5. Direktif)	Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
7. Kişisel koruyucu donanımların işyerinde çalışanlar tarafından kullanılması için asgari güvenlik ve sağlık gerekleri hakkında 30 Kasım 1989 tarih ve 89/656/EEC sayılı Konsey Direktifi	Kişisel Koruyucu Donanımların İşyerlerinde Kullanılması Hakkında Yönetmelik	Uyumlu

(89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 3. Direktif)		
8. Çalışanların işte kanserojenler veya mutajenlere maruziyetleriyle ilgili risklerden korunmasına ilişkin (89/391/EEC sayılı Konsey Direktifinin 16(1) kapsamında 6 ıncı Bireysel Yönerge) 29 Nisan 2004 tarih ve 2004/37/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi (Söz konusu Direktif, Ulusal Program'da yer alan; - Çalışanların işyerinde kanserojenlere maruziyet risklerinden korunmasına ilişkin 28 Haziran 1990 tarih ve 90/394/EEC sayılı Konsey Direktifi'ni, - Bu Direktifi değiştiren 27 Haziran 1997 tarih ve 97/42/EC sayılı Konsey Direktifi'ni ve - İşçilerin işyerinde kanser yapıcı maddelere maruziyet riskinden korunması hakkındaki 90/394/EEC sayılı Konsey Direktifine mutajenlerin de eklenmesine dair 29 Nisan 1999 tarih ve 99/38/EC sayılı Konsey Direktifi'ni yürürlükten kaldırmaktadır. Bu nedenle çalışmalarımıza bu Direktif dikkate alınmıştır.)	Kanserojen ve Mutajen Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
9. İşyerinde asbeste maruz kalmaktan ortaya çıkabilecek risklerden çalışanların korunması hakkında 19 Eylül 1983 tarih ve 83/477/EEC sayılı Konsey Direktifi (80/1107/EEC sayılı Konsey Direktifinin 8.maddesi kapsamında çıkarılan 2. Direktif) (Bu Direktif 19. ve 20. sırada yer alan 91/382/EEC ve 2003/18/EC sayılı Direktifler ile değiştirilmiştir. Bu nedenle çalışmalarımızda bu Direktifler de dikkate alınmıştır.)	Asbestle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
10. İşyerinde asbeste maruz kalmaktan ortaya çıkabilecek risklerden çalışanların korunması hakkında 19 Eylül 1983 tarih ve 83/477/EEC sayılı Konsey Direktifi (80/1107/EEC sayılı Konsey Direktifinin 8.maddesi kapsamında çıkarılan 2. Direktif) değiştiren 91/382/EEC sayılı Konsey Direktifi	Asbestle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
11. İşyerinde asbeste maruz kalmaktan ortaya çıkabilecek risklerden çalışanların korunması	Asbestle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu

hakkında 19 Eylül 1983 tarih ve 83/477/EEC sayılı Konsey Direktifi (80/1107/EEC sayılı Konsey Direktifinin 8.maddesi kapsamında çıkarılan 2. Direktif) değiştiren 2003/18/EC sayılı Konsey Direktifi		
12. İşçilerin fiziksel ajanlardan kaynaklanan risklere maruziyeti ile ilgili asgari sağlık ve güvenlik şartları hakkında (gürültü) 6 Şubat 2003 ve 2003/10/EC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 17. Direktif) (Bu Direktif, Ulusal Program'da uyum sağlanacağı taahhüt edilen "Çalışma esnasında gürültüye maruz kalmaya bağlı risklere karşı çalışanların korunması hakkında 12 Mayıs 1986 tarih ve 86/188/EEC sayılı Konsey Direktifi"ni yürürlükten kaldırdığı için çalışmalarımız söz konusu Direktif doğrultusunda yapılmıştır.)	Gürültü Yönetmeliği	Uyumlu
13. İşçilerin fiziksel ajanlardan kaynaklanan risklere maruziyeti ile ilgili asgari sağlık ve güvenlik şartları hakkında 25 Haziran 2002 tarih ve 2002/44/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi	Titreşim Yönetmeliği	Uyumlu
14. İşyerinde biyolojik ajanlara maruziyetle ilgili risklerden çalışanların korunması hakkında 18 Eylül 2000 tarih ve 2000/54/EC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC Direktifinin 16. maddesinin 1 paragrafı kapsamında 7. Direktif) (Söz konusu Direktif Ulusal Program'da yer alan ve aynı konuyla ilgili olan; - İşyerinde biyolojik ajanlara maruz kalma ile ilgili risklerden çalışanların korunması hakkında 90/679/EEC sayılı Direktifi değiştiren 12 Ekim 1993 tarih ve 93/88/EEC sayılı Konsey Direktifini, - İşyerinde biyolojik ajanlara maruz kalma ile ilgili risklerden çalışanların korunması hakkında 90/679/EEC sayılı Direktifi teknik ilerlemelere uyarlayan 7 Ekim 1997 tarih ve 97/59/EC sayılı Komisyon Direktifini, - İşyerinde biyolojik ajanlara maruz kalma ile ilgili risklerden çalışanların korunması hakkında 90/679/EEC sayılı Direktifi teknik ilerlemelere uyarlayan 7	<ul style="list-style-type: none"> • Biyolojik Etkenlere Maruziyet Risklerinin Önlenmesi Hakkında Yönetmelik • Kimyasal Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmeliğin "Yasaklar" başlıklı 11. maddesi. 	Uyumlu

Ekim 1997 tarih ve 97/59/EC sayılı Komisyon Direktifini, - İşyerinde biyolojik maddelere maruz kalma ile ilgili risklerden çalışanların korunması hakkında 90/679/EEC sayılı Direktifi teknik ilerlemelere uyarlayan 26 Kasım 1997 tarih ve 97/65 sayılı Komisyon Direktifi'ni yürürlükten kaldırmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda yalnızca bu Direktif göz önünde bulundurulmuştur.)		
15. Çalışanların özellikle sırt incinmelerine neden olabilecek el ile yükleme ve boşaltma işlerinde asgari sağlık ve güvenlik koşulları hakkında 29 Mayıs 1990 tarih ve 90/269/EEC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16.maddesi 1. paragrafı kapsamında 4. Direktif)	Elle Taşıma İşleri Yönetmeliği	Uyumlu
16. İşçilerin sağlık ve güvenliğini işyerindeki kimyasal maddelerle ilgili risklerden korumaya ilişkin 7 Nisan 1998 tarih ve 98/24/EC sayılı Konsey Direktifi	Kimyasal Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
17. İşyerinde çalışanların sağlık ve güvenliğinin kimyasallarla ilgili risklerden korunmasına ilişkin 98/24/EC sayılı Konsey Direktifinin uygulanmasında mesleki maruziyet sınır değerlerinin ilk listesinin oluşturulmasıyla ilgili 8 Haziran 2000 tarih ve 2000/39/EC sayılı Komisyon Direktifi	Kimyasal Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
18. İşyerinde güvenlik ve/veya sağlık işaretleri için asgari koşullar hakkında 24 Haziran 1992 tarih ve 92/58/EEC sayılı Konsey Direktifi	Güvenlik ve Sağlık İşaretleri Yönetmeliği	Uyumlu
19. Hamile, loğusa veya emzikli kadın çalışanların işyerinde sağlık ve güvenliklerinin iyileştirilmesine ilişkin asgari önlemlerin belirlenmesi konusundaki 19 Ekim 1992 tarih ve 92/85/EEC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1.paragrafı kapsamında 10. Direktif)	<ul style="list-style-type: none"> • 4857 sayılı İş Kanunu'nun; - "Feshin geçerli sebebe dayandırılması" başlıklı 18, - "Sözleşmenin feshinde usul" başlıklı 19, - "Fesih bildirimine itiraz ve usulü" başlıklı 20, - "Geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları" başlıklı 21, - "Yer ve su altında çalıştırma yasağı" başlıklı 72, - "Analık halinde çalışma ve süt izni" başlıklı 74. maddeleri, • 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun analık sigortasına ilişkin 43-51. maddeleri, • Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik, • Kadın İşçilerin Gece Postalarında 	Uyumlu

	Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik	
20. Patlayıcı ortamların mevcut risklerinden, çalışanların korunması ile sağlık ve güvenliklerinin geliştirilmesi için asgari koşullar hakkında 16 Aralık 1999 tarih ve 1999/92/EC sayılı Konsey Direktifi	Patlayıcı Ortamların Tehlikelerinden Çalışanların Korunması Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
21. Endüstriyel kazaların kontrolüne ilişkin 9 Aralık 1996 tarih ve 96/82/EC sayılı Konsey Direktifi	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini karşılayan düzenleme bulunmamaktadır. Endüstriyel Kazaların Kontrolü Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
22. İyonize radyasyondan doğan zararlara karşı çalışanları ve toplumun korunması için temel güvenlik standartların oluşturulmasına ilişkin 13 Mayıs 1996 tarih ve 96/29/Euratom sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none"> • Radyasyon Güvenliği Yönetmeliği, • Nükleer Tanımlar Yönetmeliği. • Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK) tarafından, Yönerge hükümlerine uyum sağlayacak şekilde bir Yönetmelik Tasarısı hazırlanmaktadır. 	Uyumlu
23. Kontrollü alanlarda çalışmaları sırasında iyonizan radyasyona maruz kalan işçilerin dışarıda korunmasına ilişkin 4 Aralık 1990 tarih ve 90/641/Euratom sayılı Konsey Direktifi.	<ul style="list-style-type: none"> • Radyasyon Güvenliği Tüzüğü, • Radyasyon Güvenliği Yönetmeliği. • Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK) tarafından, Yönerge hükümlerine uyum sağlayacak şekilde bir Yönetmelik Tasarısı hazırlanmaktadır. 	Uyumlu
24. Kıyılarda ve açık denizlerde sondaj yoluyla maden çıkaran endüstrilerde çalışanların güvenlik ve sağlık korumalarının iyileştirilmesi ile ilgili asgari gereksinimler hakkında 3 Kasım 1992 tarih ve 92/91/EEC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 11. Direktif)	<ul style="list-style-type: none"> • Yeraltı Maden İşletmelerinde ve Tünel Yapımında Alınması Gerekli Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine Dair Yönetmelik • Yerüstü Maden işletmelerinde ve Taş Ocaklarında Yapılan Çalışmalarda Alınması Gerekli Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine Dair Yönetmelik 	Uyumlu
25. Yerüstü ve Yeraltı Madencilğinde Çalışanların Güvenlik ve Sağlık Korumalarının İyileştirilmesi İle İlgili Asgari Gereksinimler Hakkında 3 Aralık 1992 tarih ve 92/104/EEC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 12. Direktif)	<ul style="list-style-type: none"> • Yeraltı Maden İşletmelerinde ve Tünel Yapımında Alınması Gerekli Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine Dair Yönetmelik • Yerüstü Maden işletmelerinde ve Taş Ocaklarında Yapılan Çalışmalarda Alınması Gerekli Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine Dair Yönetmelik 	Uyumlu
26. Balıkçı Gemilerinde Çalışanların Asgari Güvenlik ve Sağlık Gereksinimlerine İlişkin 23 Kasım 1993 tarih ve 93/103/EC sayılı Konsey Direktifi (89/391/EEC sayılı Direktifin 16. maddesi 1. paragrafı kapsamında 13. Direktif)	Balıkçı Gemilerinde Yapılan Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik	Uyumlu
27. Geçici ve Hareketli İnşaat Sitelerinde Asgari Güvenlik ve Sağlık Koşullarının Uygulanması Hakkında 24 Haziran 1992 tarih	Yapı İşlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliği	Uyumlu

ve 92/57/ EEC Konsey Direktifi		
28. Gemilerde Daha İyi Tıbbi Tedavi Geliştirilmesi İçin Asgari Güvenlik ve Sağlık Gereksinimleri Hakkında 31 Mart 1992 tarih ve 92/29/EEC sayılı Konsey Direktifi	<ul style="list-style-type: none">• Denetim Usul ve Esasları Hakkında Yönerge• Medikal Sertifika Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar Hakkında Yönerge• Gemi Adamlarının Sağlık Eğitimine Dair Usul ve Esasları Hakkında Yönerge• Tele Sağlık Sistemi Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönerge• Seyir Halindeki Gemilerde Daha İyi Tıbbi Hizmet Verilmesi İçin Gerekli Asgari Sağlık ve Güvenlik Koşulları Hakkında Yönetmelik	Uyumlu

Kaynak: Tisk Yayınları, “Sosyal Politika ve İstihdam” Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, 2006
<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1739>

EK 3- Tablo 5.3: Kadın- erkek eşitliği ve ayrımcılıkla mücadele konularının AB müktesebatına uyumu

AB Direktifi	T.C.'nin ilgili hükümleri	Değerlendirme
1. Kadın ve Erkekler Eşit Ücret İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Üye Ülke Yasalarının Yakınlaştırılması Konusunda 75/117/EEC sayılı Konsey Direktifi	TC. Anayasası'nın, 4857 sayılı İş Kanunu'nun, 2821 sayılı Kanun'un, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun'un, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nun, Asgari Ücret Yönetmelik'inin ilgili maddeleri.	Mevzuat yakınlaşması var
2. İşe Alınma, Mesleki Eğitim ve İşte Yükselmeye ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkek İçin Eşit Muamele İlkesinin Yürürlüğe Konulmasına Dair 76/207/EEC sayılı Konsey Direktifi ile Aynı Direktifi Değiştiren 2002/73/EEC sayılı Konsey Direktifi	TC. Anayasası'nın 4857 sayılı İş Kanunu'nun, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri.	Mevzuat yakınlaşması var
3. Cinsiyet Temelinde Ayrımcılık Davalarında İspat Yüküne Dair 97/80 sayılı Konsey Direktifi	4857 sayılı İş Kanunu'nun, 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun ilgili maddeleri.	Mevzuat yakınlaşması var
4. UNICE, CEEP ve ETUC Tarafından akdölen Ebeveyn İzni Çerçeve Sözleşmesine Dair 96/34/EEC Sayılı Konsey Direktifi	Mevzuatımızda anılan direktif hükümlerini karşılayan düzenleme bulunmamaktadır. Ancak bu konuda söz konusu direktif hükümlerinin esas alındığı "Devlet Memurları Kanunu ve İş Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı" TBMM Genel Kurulu'na sevk edilmiştir	Karşılığı yok
5. Hamile, Loğusa ve Emziren Kadın Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirmeyi Teşvik Eden Önlemlerin Getirilmesine İlişkin 92/85/EEC sayılı Konsey Direktifi	4857 sayılı İş Kanunu'nun, 5953 sayılı Basın İş Kanunu'nun, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun, Gebe ve Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik'in, Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik'in ilgili maddeleri	Uyumlu
6. Sosyal Güvenlik Konularında Kadın ve Erkek İçin Eşit Muamele İlkesinin Tedricen Yürürlüğe Konulmasına Dair 79/7/EEC sayılı Konsey Direktifi	506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 1479 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu'nun, 2925 sayılı Tarımda Süreksiz Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 2926 sayılı Tarımda Kendi Adına ve Hesabına Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nun, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Tasarısı'nın ilgili maddeleri.	Uyumlu
7. Özel Sosyal Güvenlik Planlarında Kadın ve Erkek İçin Eşit Muamele İlkesinin Yürürlüğe Konulmasına Dair 86/378/EEC sayılı Konsey Direktifi ile söz konusu Direktifi Değiştiren 96/97/EEC sayılı Konsey Direktifi	TC. Anayasası'nın, 4857 sayılı İş Kanunu'nun, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nun ilgili maddeleri	Uyumlu
8. Tarım Sektörü Dahil Serbest Çalışan Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına ve Serbest Çalışan Kadınların Hamilelik ve Doğum Hallerinde Korunmasına Dair 86/613/EEC sayılı Konsey Direktifi	TC. Anayasası'nın, 1479 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 2926 sayılı Tarımda Kendi Adına ve Hesabına Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Tasarısı'nın ilgili maddeleri.	Mevzuat yakınlaşması var

<p>9. Irk ve Etnik Kökene Bakılmaksızın Kişilere Eşit Muamele Edilmesi İlkesinin Uygulamaya Konulmasına İlişkin 2000/43/EC sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>TC. Anayasası'nın, 4857sayılı İş Kanunu'nun, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun, 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu'nun, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, 1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu'nun, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun, 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nun, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nun, 4643 sayılı Kanun'un, Asgari Ücret Yönetmeliği'nin, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin, ilgili maddeleri.</p>	<p>Mevzuat yaklaşması var</p>
<p>10. İstihdamda&İşte Eşit Muamele İçin Genel Çerçeve Oluşturan 2000/78/EEC sayılı Konsey Direktifi</p>	<p>TC. Anayasası'nın, 4857sayılı İş Kanunu'nun, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun, 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu'nun, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun, 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nun, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nun, 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun, 4643 sayılı Kanun'un, 5378 sayılı Özürlüler ve Bazı Kanunlar ile Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin, Özürlülerin Devlet Memurluğuna Alınma Şartları İle Yapılacak Yarışma Sınavları Hakkında Yönetmelik'in, Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmelik'in, Asgari Ücret Yönetmeliği'nin, Başbakanlığın hazırlamış olduğu "Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi" başlıklı 22.1.2004 tarihli Genelge.</p>	<p>Mevzuat yaklaşması var</p>

Kaynak: Tisk Yayınları, "Sosyal Politika ve İstihdam" Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, 2006 <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1741>

EK 4- Tablo 5.4: Sosyal diyalogun AB müktesebatına uyumu

AB Direktifi	T.C.'nin ilgili hükümleri	Değerlendirme
Avrupa İş Konseyi'nin Kurulması ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Danışılmasına Dair 22 Eylül 1994 tarih ve 94/45/EC sayılı Konsey Direktifi (AVRUPA İŞ KONSEYLERİ)	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok
Avrupa Şirketlerinde Çalışanların Yönetime Katılımına Dair 8 Ekim 2001 tarih ve 2001/86/EC sayılı Konsey Direktifi	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok
İşletmelerde Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Danışma Sürecinin İşletilmesine Dair 11 Mart 2002 tarih ve 2002/14/EC sayılı Konsey Direktifi	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok
Avrupa Şirketi Kanunu'na İlişkin 8 Ekim 2001 tarih ve 2157/2001 sayılı Konsey Tüzüğü	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok
Avrupa Kooperatif Şirketi Kanunu'na İlişkin 22 Temmuz 2003 tarih ve 1435/2003 sayılı Konsey Tüzüğü	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok
Avrupa Kooperatif Şirketi Kanunu'nu Çalışanların Katılımına İlişkin Olarak Tamamlayan 22 Temmuz 2003 tarih ve 2003/72/EC sayılı Konsey Direktifi	Mevzuatımızda Direktif hükümlerini kapsayan düzenleme bulunmamaktadır.	Karşılığı yok

Kaynak: Tisk Yayınları, "Sosyal Politika ve İstihdam" Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, 2006
<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1746>