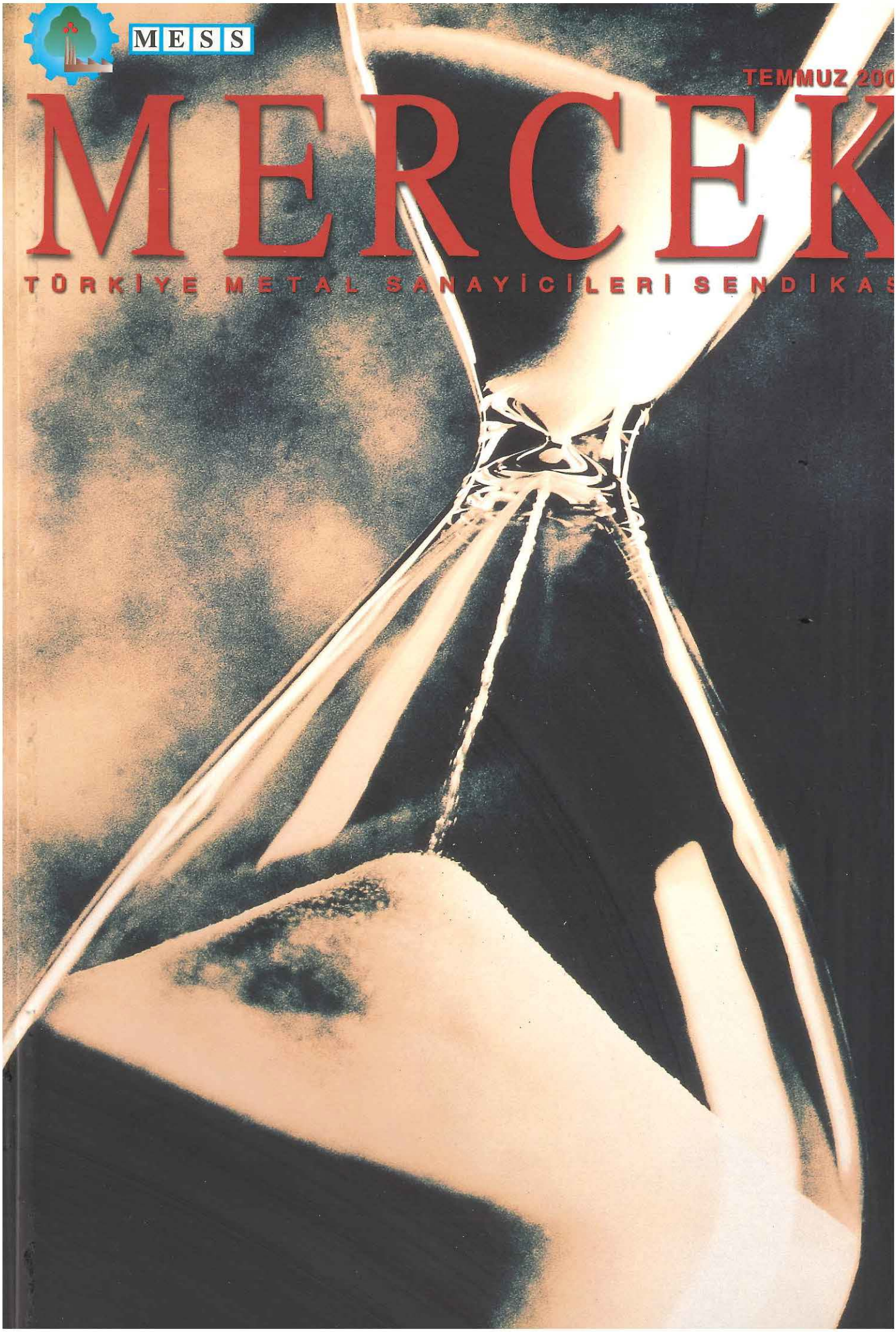
MESS

TEMMUZ 200

MERCEK

TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKAS



MERCEK

İşsizlik Çığ Gibi İŞKUR'un Yasası Yok
Nizam ULUATLI 4

Yeni Ekonomide Yeni Kurallar
Arş. Gör. Verda CANBEY ÖZGÜLER 8

Avrupa Birliği'nde İstihdam Sorunu
Dr. Can BAYDAROL 22

21. Yüzyıl'da Liderlik
Prof. Dr. Gönül BUDAK 34

Uluslararası İşbirlikleri ve Uluslararası Rekabet Politikası
Yrd. Doç. Dr. Hakan ÇETİNTAŞ 40

Takozlar Kaldırılsın, İstihdam Yaratılsın
Dilek KURT 51

Sosyal Diyaloğun Artan Önemi Çerçevesinde
4641 Sayılı Ekonomik ve Sosyal Konsey Kanunu ve
Türkiye'deki Sosyal Diyalog
Yrd. Doç. Dr. Özlem IŞIĞIÇOK 55

Federal Almanya, Çokuluslu Şirketler ve Doğrudan
Yatırımlar
Arş. Gör. Alpay HEKİMLER 61

Küresel Rekabette Küme Düşüyoruz
Mahmut TEMİZ 66

Değişim Mühendisliği (Re-Engineering) ve İşletme Kültürü
Arş. Gör. Mehmet MARANGOZ 72

Siyaset (Ekonomiyi) Yönetebiliyor mu?
Yusuf ENGİN 77

İstihdam ve İstihdam Edilebilirlik
Doç. Dr. Tijen ERDUT 80

Siyaset Suçlu Ya Program?
Doç. Dr. Sadi UZUNOĞLU 92



TEMMUZ 2002
Yıl: 7
Sayı: 27

MESS'in 3 aylık yayın organıdır.
Görüşler yazarlara aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

MESS Adına Sahibi : Tuğrul KUDATGOBİLİK
MESS Yönetim Kurulu Başkanı

Yazı İşleri Müdürü : Av. İsmet SİPAHİ
MESS Genel Sekreteri

Yayın Yönetmeni : Av. Erten CILGA

Yayın Kurulu : Av. Ahmet BÖLÜKBAŞI, End. Y. Müh. Dilek KURT, Faruk PAK, Av. İlhan DOĞAN, Av. Mesut ULUSOY, Av. Ender KIZILRAY, Özlem BAHADIR

Baskı : Hanlar Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.

ISSN 1300-8625

M E S S

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
Abidei Hürriyet Cad. Mecidiyeköy Yolu Boydaş Han No. 268
Şişli 80270 İstanbul
Tel: 212 232 01 04 (5 hat) Fax: 212 241 76 19
e-mail: mess@mess.org.tr
http://www.mess.org.tr

İstihdam ve İstihdam Edilebilirlik



Doç. Dr. Tijen ERDUT
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi

İstihdam, bireylerin çalışabilmesidir. Ancak, çalışma ve istihdam kavramları, günümüzde giderek birbirinden ayrılmaktadır. Son yirmi yılda artan işsizlik, işgücü piyasasında rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. İşgücü piyasasının bölünmesi, ücret farklılığı ve uzun süreli işsizlerin artması, işgücü piyasasının işleyişinde eşitsizliğin arttığını göstermektedir. Bu eşitsizlikten en çok kadınlar ve göçmen işçiler etkilenmekte; ücret düzeyi düşük, güvencesiz işlerde ve sürekli toplumsal dışlanma riski altında çalışmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlamda, bireylerin istihdam olanaklarından yararlanmada eşit koşullara sahip olmaması istihdama ilişkin güncel bir sorun haline gelmiştir.

Günümüzde, eşitlik temelinde gerçekleştirilecek ekonomik büyüme için, işgücü piyasasının işleyişine katkı yapacak ve bireylere, işletmelere, ekonomiye, giderek tüm topluma yarar sağlayacak biçimde, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitimi önem kazanmaktadır. Bu nedenle, eğitim politikalarının hem nitelikli işgücü talebinin karşılanmasına, hem de işgücü piyasasındaki gelişmeler nedeniyle becerileri geçersiz hale gelenlerin teknolojik gelişme ve iş organizasyonundaki değişimlerle uyumlu beceri ve yetenekler kazanması ile bu beceri ve yetenekleri sürekli olarak geliştirmesine yönelik belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, salt bireysel düzeyde istihdam edilebilirlik bakımından değil, aynı zamanda ulusal düzeyde rekabet edebilirlik açısından da önem taşımaktadır.

Ulusal ekonomilerin performansı giderek yeni teknolojilerin kullanılmasına ve işgücünün becerilerinden yararlanılmasına bağlı hale gelirken, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde eğitim sistem-

Beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, salt bireysel düzeyde istihdam edilebilirlik bakımından değil, aynı zamanda ulusal düzeyde rekabet edebilirlik açısından da önem taşımaktadır.

lerinin uyumunu gerektirmektedir. Bu uyum sürecinde, temel ve mesleki eğitim ekonomi politikaları ile sosyal politika ve programların bir parçası olarak yeniden düzenlenmelidir. Bu anlamda eğitimin, bireylerin istihdam edilebilirliğini arttıracak çalışma koşulları sunan işlere girmelerini ve bu işlerde kalmalarını sağlayacak özellikler taşıması gerekmektedir.

I. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK KAVRAMI

İstihdam edilebilirlik, bireyin, bir iş bulabilecek; işini koruyabilecek, geliştirebilecek ve değişim halinde uyum sağlayabilecek; değiştirmek isterse veya işten çıkarılmışsa, bir diğer iş bulabilecek; yaşam süresinin çeşitli evrelerinde aktif nüfusu engelle karşılaşmaksızın terk edecek ve yeniden katılacak durumda olduğunda, çalışabilir olması biçiminde tanımlanabilir. Tanımda yer alan son durum, çocuk sahibi olmak ve onları yetiştirmek için çalışma yaşamları belirli dönemlerde kesintiye uğraması gereken kadınlar için özellikle önem taşımaktadır[1].

Buna göre, istihdam edilebilirlik kavramı, bireyin artık tek bir işletmede kesintisiz bir istihdam beklentisinde olamamasını ve işgücü piyasasındaki savunmasız konumunu ancak beceri ve yeteneklerini geliştirerek değiştirebilmesini içermektedir[2]. Bu anlamda, istihdam edilebilirlik, bireyin yaşamı boyunca verimli olabileceği ve karşılığını alabileceği işlere sahip olma kapasitesi biçiminde de tanımlanabilir[3].

Kadınlar, uzun süreli işsizler ve göçmenler gibi belirli grupların ekonomik güçsüzlüğünün veya toplumsal olarak dışlanmasının temelinde, eğitim düzeyinin yetersiz ve dar kapsamlı olması bulunmaktadır. Yoksulluk ve toplumsal dışlanma kısır döngüsü, beceri ve yeteneklere yatırım yapılması için sunulan olanakların yeterli olmaması nedeniyle güçlenmektedir.

Hızlı teknolojik değişim, işgücü piyasalarının dönüşümü ve küreselleşme karşısında sürekli eğitim ve yaşamboyu öğrenme ile esnek becerilerin ve bilginin kullanılabilmesinin önemi artmaktadır. Bu gelişmeler yeni fırsatlar yaratırken, bu fırsatlardan yararlanma, büyük ölçüde, yeni becerilerin ve niteliklerin kazanılmasına bağlı kalmaktadır. Bu nedenle, eğitim ve yeni beceri kazanımı, işgücü piyasasındaki savunmasızlığın üstesinden gelinmesinde önem taşımaktadır.

Bir başka deyişle, bireylerin bilgi ve becerileri istihdam edilebilirlikleri bakımından bir üstünlük kaynağı haline gelebilmektedir[4].

İstihdam edilebilirlik konusunda, bireylerin salt bilgileri, becerileri değil, aynı zamanda tutum ve davranışları da üstünlük kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde, Taylorist organizasyon ilkelerine uygun beceri ve davranışlar geçerliliğini yitirirken, yeni teknolojiler ve esnek organizasyon biçimleri, bireyin yaptığı işte salt bilgisini değil, aynı zamanda algısını, duygusunu da kullanmasını gerektirmektedir.

Çalışma biçimleri değişirken, istihdam edilebilir-

Hızlı teknolojik değişim, işgücü piyasalarının dönüşümü ve küreselleşme karşısında sürekli eğitim ve yaşamboyu öğrenme ile esnek becerilerin ve bilginin kullanılabilmesinin önemi artmaktadır.

Bireylerin insani sermayelerini arttırması, en azından koruması ve niteliklerine istikrar kazandırması bireysel çıkarlarının bir gereği olarak kabul edilmektedir.

lik, iyi bir temel eğitim almanın yanı sıra, ekip halinde çalışabilmeyi, esnekliği, öğrenmeyi ve öğrenme konusunda istekli olmayı gerektirmektedir.

Buna göre, istihdam edilebilirlik konusunda bireyin sahip olduğu üstünlükler, üç düzeyde değerlendirilebilir: Temel beceriler ve temel bireysel nitelikler (örneğin, güvenilirlik ve bütünleşebilirlik) gibi temel üstünlükler; her düzeyde mesleğe özgü beceriler, iletişim ve sorun çözme gibi türemiş ya da temel beceriler, (örneğin, güdülenme ve girişim gibi) önemli kişisel katkılar gibi ara üstünlükler; ekip halinde çalışma ve özerklik gibi, örgütsel performansa katkıda bulunan becerileri bir araya toplayan üst üstünlükler. Böylece, temel bireysel üstünlüklerden, zirvedeki üst üstünlüklere kadar sıralanan, bilgi, beceri ve davranışlar, esasen, bir tür istihdam edilebilirlik piramidi oluşturmaktadır[5].

Günümüzde, bireyin kişisel özelliklerinin bir parçası haline gelmiş ve çalışma potansiyelinin verimli, değerlendirilebilir yönünü oluşturan beceri ve yetenekler, fiziksel üretim araçlarını ifade eden reel sermayeye benzer biçimde "insan sermayesi" olarak tanımlanabilmektedir. Buna göre, çalışan insanın bireysel ekonomik çıkarları bakımından, üstün yeteneklerinin toplamı, gelir elde etmesinin koşuludur. Bu koşul esas alındığında, bireyin iş bulabilme şansı, sahip olduğu insan sermayesine veya bireysel insan sermayesi ile işgücü piyasasındaki nitelik talebinin uyumuna bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle, bireylerin insani sermayelerini arttırması, en azından koruması ve niteliklerine istikrar kazandırması bireysel çıkarlarının bir gereği olarak kabul edilmektedir[6].

II. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖNEMİ

Endüstride yeniden yapılanma, yeni teknolojiler ve iş organizasyonunda meydana gelen değişim, etkisini, istihdamda istikrarın yitirilmesi ve güvencenin azalması biçiminde göstermiştir. İstihdam edilebilirlik, istikrarsızlığın getirdiği güvence kaybının telafisi bakımından önem kazanmaya başlamıştır.

A. İstihdamda İstikrarın Yitirilmesi

İstihdamda istikrarsızlığın görünümleri, gelişmiş ülkelerde, işten çıkarmaların artması, sürekli statüdeki istihdamın azalması, standart-dışı çalışma biçimlerinin hızla yaygınlaşması, gelişmekte olan ülkelerde ise, informel sektörün yapısının değişmesi ve kapsamının giderek genişlemesi biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu yeni durumun ortaya çıkmasında, işletmelerin yeniden yapılanması, maliyetlerin azaltılması, üretim sürecinin kısaltılması ve üretimin daha esnek hale getirilmesi etkili olmuştur.

İşletmelerin yeniden yapılanma çabaları arasında, istihdam üzerindeki etkisi bakımından en çok dikkat çeken, işletmelerin küçülmesidir (downsizing). Örgütsel performansın arttırılması için işgücü sayısının azaltılması, geçmiş dönemde ekonomik durgunluk nedeniyle başvurulan ve büyük ölçüde geçici nitelik taşıyan işten çıkarma uygulamalarından çok farklı bir süreç olmuştur. İş güvencesinin azaldığı bu süreç, birincil işgücü piyasasındaki istikrarlı, yüksek

İşletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı ve etkin biçimde uyum sağlayabilmek için gereksinim duydukları esneklik, geçici işçi istihdamını artırmıştır.

İşgücü piyasası ve eğitim bilgisi ve rehberliği giderek artan bir önem kazanmaktadır.

ücret ve kariyer fırsatlarını içeren işlerde çalışanları daha çok etkilemiştir[7].

Kısmi süreli çalışma, geçici veya rastlantısal çalışma ve serbest çalışma gibi, standart-dışı çalışma biçimlerindeki artış da istihdamdaki istikrarsızlığın bir başka kaynağı olmuştur.

Standart-dışı çalışma biçimleri arasında kısmi süreli çalışma en yaygın olanıdır. Avrupa Birliği'nde her yedi kişiden biri kısmi süreli çalışırken, bu tür çalışma, istihdam artışının başlıca kaynağı haline gelmiştir[8].

İşletmelerin standart-dışı çalışmaya yoğun olarak başvurmasında çeşitli etkenler rol oynamıştır. Toplu iş sözleşmelerinin istihdamın sabit maliyetlerini arttırdığı ülkelerde, işgücü sabit maliyetlerden değişken maliyetlere doğru ve işgücü maliyetlerinin yüksek olduğu içsel işgücü piyasalarından daha rekabetçi, maliyetlerin düşük olduğu dışsal işgücü piyasalarına doğru kaydırılmıştır. Bu etkenler, çoğunluğunu kadın işçilerin oluşturduğu standart-dışı çalışma biçimleriyle istihdam edilen işçilerin sürekli eğitimden yararlanmasının güvence altına alınmasını gerektirmiştir.

Ayrıca, esneklik, müşteri memnuniyeti ve tam zamanında üretim ilkelerini içeren yüksek performanslı iş organizasyonları da standart-dışı çalışmayı arttıran bir etki yapmıştır. İşletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı ve etkin biçimde uyum sağlayabilmek için gereksinim duydukları esneklik, geçici işçi istihdamını artırmıştır. Ancak, geçici işçilerin sürekli eğitimden yararlanmaları, rekabetin ne ölçüde ürün ve hizmet kalitesi üzerinde yoğunlaştığına bağlı olarak değişmektedir[9].

Gerçekten, geçici sözleşme ile çalışan işçiler, çoğu zaman, hizmet-içi eğitimden ve sürekli eğitimden daha az yararlanırken, becerilerini ve yeteneklerini sürekli işçilere göre daha hızla yitirebilmektedir. Bu durum, zaman içinde istihdam edilebilirliği azalan ve toplumsal dışlanma riski ile karşı karşıya kalan kadınları daha çok etkilemekte, becerilerinin korunması ve yenilenmesi, çözülmesi gereken önemli bir sorun haline gelmektedir.

Avrupa Birliği'ne üye bazı ülkelerde bu sorunun çözümü için, eğitim hakkını içeren temel sosyal haklar iş yasalarıyla bütünleştirilmiş ve geçici sözleşme ile çalışan işçileri de kapsayacak biçimde genişletilmiştir[10].

Yüksek ücretli işler arayan nitelikli işçilerin varlığı, yeniden yapılanma sürecinde hızla yeni beceriler kazanma ve artan rekabetin gereklerini yerine getirme arayışında olan işletmeleri, yeni işe alma sırasında dışsal işgücü piyasasını tercih etmeye teşvik etmiştir. Çünkü, gereksinim duyulan beceriler ve yeteneklerin işletme için yeni olması halinde, bunların işletme içinde geliştirilmesi güç ve maliyeti yüksek olabilmekte veya zaman alabilmektedir. Bu durumda işletmeler, taşeron çalıştırmayı veya işgücü kiralamayı tercih etmektedir.

Ayrıca, becerileri geçersiz hale gelmiş olan işçilerin maliyetleri arttırması, çoğu zaman işverenleri iş ilişkisine son vermeye yöneltmektedir[11].

İş organizasyonundaki değişim; üretimde ekipler halinde çalışmaya geçilmesine, hiyerarşide bazı aşamaların kaldırılmasına ve içsel işgücü piyasasındaki ilerleme fırsatlarının sınırlanmasına, gözetmenlere

Esneklik, müşteri memnuniyeti ve tam zamanında üretim ilkelerini içeren yüksek performanslı iş organizasyonları standart-dışı çalışmayı artıran bir etki yapmıştır.

Avrupa Birliği'nde her yedi kişiden biri kısmi süreli çalışırken, bu tür çalışma, istihdam artışının başlıca kaynağı haline gelmiştir.

ve yöneticilere duyulan gereksinimin azalmasına neden olmuştur.

Yeni teknoloji endüstrilerinde, işletmede dikey bütünleşmeye uygun hareketlilik yerini, işletme ağları arasındaki hareketliliğe bırakmıştır. Buna göre, işletmede yönetici ve uzman konumunda olanların mesleki ilerlemesi, daha çok işletmeler arasındaki hareketliliklerinin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle, deneyim ve nitelik kazanma sonucu ticari bir faaliyet veya meslek içinde ilerleme anlamındaki kariyer kavramı önemini yitirmiş ve çoğunlukla meslekler ve faaliyet dalları arasındaki hareketlilik bunun yerini almıştır[12].

Dışsal işgücü piyasasından kaynaklanan işe almaların, dünya çapındaki artışını saptamak güç olmakla birlikte, uluslararası özel istihdam bürolarının işlem hacimlerinin 1990'lı yıllar boyunca üç katına ulaşması önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Bu gösterge; yeni kariyer gelişimlerinin tasarlanmasının zorunlu ve sürekli eğitim yolu ile desteklenmesinin kaçınılmaz olması, kariyer ve uzmanlık gelişiminde bireysel sorumluluğun bulunması nedeniyle dikkate değerdir. Bu bağlamda, işgücü piyasası ve eğitim bilgisi ve rehberliği giderek artan bir önem kazanmaktadır[13].

İstihdamda istikrarsızlığın bir başka görünümü, gelişmekte olan ülkelerde informel sektörde istihdamın artmasına bağlı olarak standart-dışı çalışmanın yaygınlaşmasıdır.

Gelişmekte olan ülkelerde, istihdam artışının salt küçük bir kısmı formel sektörde gerçekleşmektedir. Bu durum, ekonomik büyüme ve verimlilik artışının yetersiz olması, istikrarsız politik ve makro ekonomik koşulların yatırımları güçleştirmesi gibi pek çok nedene bağlı olarak açıklanabilmektedir. İşgücü piyasasında işten çıkarılanlar ve yeni işe girecekler için yeterli talebin bulunmaması da informel sektörün istihdam kaynağı haline gelmesine neden olmuştur.

Formel sektörde iş bulamayan, beceri ve çalışma davranışları informel sektördeki işlerle de uyumlu olmayan, okuldan ayrılmış, mezun olmuş ve işten çıkarılmış işçiler, işsizlik veya eksik istihdam sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu kişiler arasında informel sektörde çalışanlar, çoğu zaman aradıkları girişimcilik ve teknik beceriler gibi özelliklerle, ücretli olarak çalıştıkları işlerde kendilerinden beklenenlerin aynı olmadığını fark etmektedir. Becerilerin uyumsuzluğunun bir görünümü olan bu durum, informel sektörde verimlilik ve gelir artışını da güçleştirmektedir[14].

B. İstihdamda Güvencenin Azalması

Günümüzde, istihdamın içerdiği güvenceler giderek azalmaktadır. İşletmeler işçilerinden yüksek beceri düzeyi, uyum sağlayabilirlik ve özerk çalışabilme kapasitesi gibi bazı alanlarda geçmişte olduğundan daha fazla talepte bulunmakta, karşılığında ise güvence sunmamaktadır. Bir başka deyişle, bağımlılık karşılığında güvence artık devam etmemekte, bu durum, geleneksel ücretli-istihdam statüsünü zayıflatmaktadır. Güvence içeren yeni bir mesleki statü ise henüz oluşturulamamıştır[15].

Fordist üretim modeline uygun olarak tasarlanmış olan geleneksel mesleki statü, ailesini geçindirmek için çalışan, görece kısa bir mesleki eğitim dönemini izleyecek biçimde eğitimini aldığı işi gören, uzun bir dönem boyunca aynı işletmede veya en azından aynı

Değişen ekonomik ve toplumsal koşullar altında, geliştirilecek tek bir iş ilişkisi modelinin yeterli olamayacağı açıkça görülmektedir.

Kariyerin bireyselleşmesi ve işgücünün hareketliliğini bağdaştırabilen bir mesleki statünün tasarlanması gereği doğmaktadır.

endüstride benzer bir işte çalışan ve yaşamı sona ermeden birkaç yıl önce emekli olan işçi tipini esas almıştır. Bu statüde, çalışan işçi ile hizmetinden yararlanan kişi arasındaki ilişkiyi düzenleyen hizmet sözleşmesi, bağımlılık ilişkisi esas alınarak tasarlanmıştır. Bu mesleki statünün hem iş hukuku, hem de sosyal güvenlik hukuku çerçevesinde sürekliliği, işçiler arasında ortak çıkarların doğmasına katkı yapmış, endüstri sendikacılığının güçlenmesine neden olmuştur. Bu anlamda geleneksel mesleki statü, hem gelir güvencesi ve sosyal koruma gibi bireysel, hem de sendikal örgütlenme, toplu pazarlık ve grev hakkı gibi kollektif boyutları içermektedir[16].

Giderek çeşitlenen standart-dışı çalışma biçimleri ise ülkelere göre değişen özellikler sergilemekte, ancak, Avrupa ülkelerinde yaygın olan geleneksel istihdam biçimi ve buna bağlı yan ödemeler sisteminin yerini bütünüyle alamamaktadır. Bununla birlikte, değişen ekonomik ve toplumsal koşullar altında, geliştirilecek tek bir iş ilişkisi modelinin yeterli olamayacağı da açıkça görülmektedir.

Gerçekten, yeni iş organizasyonu biçiminde serbest çalışmaya, taşeronluğa ve dış kaynaklardan yararlanmaya başvurularak katma değeri düşük geleneksel sektörlerde işgücü maliyetlerinin azaltılması stratejisi izlenebilmektedir.

Aynı iş organizasyonu, insan kaynaklarının bilgi ve becerisinin önem kazanması nedeniyle yeni teknoloji sektörlerinde yenilikçi stratejilerin izlenmesini de olası kılmaktadır. Buna göre, iş ilişkisinin içeriği, gücün yeniden dağıtılması veya koruma yerine mesleki özerklik dengesinin gözetilmesi biçiminde stratejik olarak değişebilmekte ve her iki durum da farklı yasal karşılıkları gerektirmektedir. Bu farklılık, giderek çeşitlenen sözleşme türlerini de açıklamaktadır.

Günümüzde, bağımlı işçiler ve bağımsız çalışanlar arasında kalan alanda, üçüncü bir kategori ortaya çıkmaktadır. Bu kategorideki işçiler, yasal olarak bağımsız (serbest çalışan), ancak, ekonomik olarak bağımlıdır. Bu işçilerin, işgücü içinde henüz önemli bir paya sahip olmamakla birlikte sayılarının giderek artması beklenmektedir[17].

Bütün bu gelişmeler, işçilerin iş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku ile korunması bakımından ciddi sonuçlara yol açmaktadır.

Ekonomik olarak bağımlı "serbest çalışanlar" veya sendikal örgütlenmeden vazgeçmesi beklenen eğreti istihdam edilen işçiler için güvencesizlik giderek artmaktadır. İşgücünün istikrarlı ve işletmeyi esas alan bir organizasyon içinde çalıştırıldığı Fordist modelin aksine, yeni modeller, bireylerin işler arasında hareketliğini içeren süreçlerin bir görünümü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, kariyerin bireyselleşmesi ve işgücünün hareketliliğini bağdaştırabilen bir mesleki statünün tasarlanması gereği doğmaktadır. Bu tür bir hareketliliğin çalışma yaşamının baskın bir özelliği haline gelmesi beklenirken, çalışanın korunması bakımından bazı kaygıların duyulmasını da kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun nedeni, istihdamda istikrarın iş hukukunun salt bir etkisi değil, aynı zamanda amaçlarından da biri olmasıdır. İşçiler için gerçek bir mesleki statüyü güvence altına almanın yolu ise bu amacın gerçekleştirilmesinden geçmektedir[18].

Günümüzde eğitim sistemleri bakımından karşılaşılan önemli sorun, işgücünün becerilerinin yaşamboyu geliştirilmesine ilişkin bakış açısına sahip olunmamasıdır.

Temel ve mesleki eğitim, bireylerin istihdam edilebilirliğinin temelini oluştururken, sürekli eğitim ve yaşamboyu öğrenme, istihdam edilebilirliğin sürdürülmesinin araçlarıdır.

Bu anlamda, bağımlılık ve güvenceyi bir araya getiren "işçi statüsü"nün yerini, bireyler için özgürlük, güvence ve sorumluluk taleplerini bağdaştırabilen, piyasa için çalışmama anlamına gelecek biçimde çalışma kavramının geniş yorumuna dayalı yeni mesleki statünün alması gerekmektedir.

Günümüzde iş hukuku, kadınlar ve erkekler arasında eşitliğin, sürekli eğitimin, kamu yararına olan çalışmalara katılma olanağının sağlanması, aile sorumluluklarının yerine getirilmesi ve işçilerin mesleki serbestliğe sahip kılınması konularındaki taleplerini karşılamak zorundadır. Bu zorunluluk, çeşitli çalışma biçimlerinin ortak özelliklerinden daha çok farklılıklarını dikkate alan bir anlayışı da gerektirmektedir. Bu tür bir yaklaşım, bireyler için kişilerin çalışma yaşamlarında çeşitlilik ve sürekliliği bağdaştırabilen yeni bir mesleki statünün çerçevesinin oluşturulmasına yardımcı olabilir[19].

Bu bağlamda, işlerin istikrarsız olması ve işlerin güvencesiz olması arasında bir ayırım yapılmaktadır. Buna göre, işten çıkarma ve geçici işten çıkarmadan kaynaklanan istikrarsızlık, güvensizlik yaratırken, isteğe bağlı olarak işten ayrılma halinde istikrarsızlık, güvensizlik yaratmamaktadır.

Kişilerin güvensizlik duygusu, işgücü piyasasında hızla değişen talepler karşısında sahip oldukları beceri ve yeteneklerini, eğitim fırsatlarını nasıl değerlendireceklerine, bu fırsatları arttırabilme kapasitelerine ve kendilerine bu fırsatların tanınıp tanınmamasına bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Bu alanlarda gelişme sağlanması halinde bireylerin güvensizlik duygusu azaltılabilecektir[20].

C. İstihdamda Sürekliliğin Güvenceye Alınması

Günümüzde uzun dönemli iş güvencesi salt bir işletmede yaşamboyu bir işe sahip olunması değil, aynı zamanda bir kariyer döneminde gerekli olan, işletmeler arasında transfer edilebilir, genel ve güncel becerilerin kazanılması ve korunması anlamına da gelmektedir[21]. Bu anlamda, iş güvencesi bütünüyle konu dışı kalmamakla birlikte, belirli bir iş veya meslekte güvence ile eş anlama gelmediği de kabul edilmektedir[22].

Bu nedenle, oluşturulacak yeni mesleki statü, belirli bir mesleğin istikrarından daha çok yaşamboyu sürekliliği korumalıdır.Yeni yasal araçların bütün bir çalışma yaşamı boyunca öngörülen mesleki statünün sürekliliğini güvenceye almak üzere geliştirilmesi gerekmektedir. Kariyerdeki kesintiler ve meslekler-deki değişimler, kesintisiz bir mesleki statünün standart unsurları olarak görülmelidir. Bunun anlamı, işçilerin meslekler arasındaki geçiş döneminde korunmasıdır. Giderek artan iş değişimleri, yeni iş araştırma dönemlerini gerekli kılmaktadır. Ancak bu durum, işsiz kalınan dönemlerin kısa olduğu ve yaşam standartlarının bu süre içinde korunabildiği koşullarda kabul edilebilecektir[23]. Bu nedenle, işin kaybedilmesi halinde, yeniden istihdam edilme hakları önem kazanmaktadır[24].

Bu bağlamda, işçilerin eğitimi ve geliştirilmesine yönelik stratejiler, iş güvencesi uygulamaları ile yakından ilgili hale gelmektedir. Gerçekten, geleneksel iş güvencesinin uygulanmasındaki güçlükler eğitimin önemini giderek arttırmaktadır[25]. Bir başka deyişle, güvenceyi sağlayacak mekanizmalardan biri,

Giderek artan iş değişimleri, yeni iş araştırma dönemlerini gerekli kılmaktadır.

Hızla değişen talebe uyum sağlamak, sürekli yeniden eğitimi gerektirmektedir.

eğitim ve yeniden eğitim koşullarının geliştirilmesidir. Böylece, işçiler daha sık iş değişimleri ile karşılaştıklarında, istihdam edilebilirliklerini, yani bir iş edinme olasılığını, varolan becerilerin geliştirilmesi veya yeni becerilerin öğrenilmesi suretiyle sürdürebilecektir[26].

Bütün bu yenilikler arasında, uzun dönemli hizmet sözleşmelerinin gerçek üstünlükleri gözden kaçırılmamalıdır. İşverenler bakımından bu tür sözleşmeler, işe alma ve işten çıkarma maliyetlerini azaltmaktadır. Yüksek işçi devri, işçilerin motivasyonu bakımından sürekli bir yakınma nedeni oluşturmaktadır. İşçiler için de iş değişikliğinin maliyeti; taşınma masraflarını veya iş değiştirme sırasında bir süre işsiz kalınmasını neden olacağından yüksektir. Bu tür maliyetler, esasen, salt işçiler tarafından değil, aynı zamanda aile ve arkadaş çevresi tarafından da ödenmektedir. Çünkü istihdam, ekonomik olduğu kadar toplumsal bir ilişkiyi de içermektedir. İşin etkin bir biçimde yapılabilmesi, iş arkadaşlarıyla ve iş çevresiyle kurulan dostluk ilişkilerine de bağlıdır. İş değişikliklerinin çok sık olması, dostluk ilişkilerinin yeniden kurulması sırasında güçlük çekilmesine yol açacaktır. Bu nedenle, uzun dönemli bir iş ilişkisinin istenmediği veya modası geçmiş olduğu düşünülemez. Aksine, uzun dönemli iş ilişkisi hem işverenler, hem de işçiler için yararlı olan ve her dönemde işgücü piyasasında çoğunlukla tercih edilen bir düzenleme olarak kalacaktır[27].

III. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASINDA EĞİTİMİN ROLÜ

Yaşamboyu istihdam edilebilirliğin önemi giderek artarken, eğitim ve çalışma, artık birbirini izleyen aşamalar biçiminde ortaya çıkmamakta, devam eden bir süreci biçimlendirmektedir[28]. Günümüzde eğitim sistemleri bakımından karşılaşılan önemli sorun, işgücünün becerilerinin yaşamboyu geliştirilmesine ilişkin bakış açısına sahip olunmamasıdır. Temel eğitimin yaşam boyu istihdam gereksinimlerinin karşılanmasında yeterli olup olmayacağı ise kuşkuludur[29]. Bir başka deyişle, çocukluk ve gençlikte alınan eğitim ve öğretim, artık istihdam edilebilirliği güvence altına alamamaktadır[30].

Bu nedenle, eğitim piyasaları rekabete açılmaktadır. Geniş kapsamlı bir eğitimin unsurlarını içeren aktif işgücü piyasası politikaları ve sosyal programlar da korunmaya muhtaç kimselere doğru yöneltilmektedir. Bu değişimler yeni bir eğitim paradigmasına doğru gelişimle kendini göstermektedir[31].

Bu yeni paradigmada eğitimin amaçları çeşitlenmiş ve karmaşıklaşmıştır. Temel ve mesleki eğitim, bireyi hızla değişen ve giderek daha fazlasını talep eden bir çalışma dünyasına hazırlamak ve istihdam edilebilirliği arttırmak için sahip olunan başlıca araçlardır. Bu araçlar, bireyin bir iş bulma ve işini koruma, verimliliğini ve gelir elde etme olanaklarını arttırma, işgücü piyasasında rekabet edebilecek durumda olma ve mesleki hareketliliğe uyum sağlayabilme, yeni işgücü piyasası ve iş fırsatları için "öğrenmeyi öğrenme" yeteneğinin geliştirilmesine yöneltilmiştir. Bununla, bireyin ekonomik ve toplumsal yaşamla tam olarak bütünleşmesi ve genel olarak bilgi, iletişim ve teknolojiye dayalı gelişmiş bir toplumda, iyi koşullarda çalışması ve yaşaması amaçlanmaktadır[32].

Temel ve mesleki eğitim, bireylerin istihdam edilebilirliğinin temelini oluştururken, sürekli eğitim ve yaşamboyu öğrenme, istihdam edilebilirliğin sürdü-

Yaşamboyu istihdam edilebilirliğin unsurlarından biri, "öğrenen işletmedir".

İşletmeler için iyi eğitim ve öğrenim almış işçilerin istihdamı, ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırabilmek ve küresel piyasada rekabetçi bir konum kazanabilmek bakımından önemlidir.

rülmesinin araçlarıdır.

A. İstihdam Edilebilirliğin Temeli: Temel ve Mesleki Eğitim

1. Temel Eğitim

Eğitim sistemleri, bir ülkeden diğerine değişmekte ve hatta ülke içinde bile çeşitlilik göstermektedir. Eğitim gereksinimlerini ve talepteki değişimleri karşılayabilecek farklı sistemlerin etkinliği ve kazandırdığı beceriler de değişmektedir. Bununla birlikte, becerilerin geliştirilmesinin sağlam bir eğitim temeline dayandırılması ve temel eğitimde analitik ve sosyal beceriler kazandırılması giderek önem kazanmaktadır[33].

Bireyin iş bulma ve işini koruma kapasitesi temel eğitimle yakından ilgilidir; bireylerin eğitim düzeyi ne kadar düşükse, işsiz kalma olasılığı o kadar yüksektir. Temel eğitim, bireylerin işyerinde verimli çalışabilmeleri için gerekli asgari nitelikleri kazandırmalıdır. Bu arada, özellikle sorunları tanımlama, çözümleme ve çözmeye yönelik temel beceriler; yeni işlere uyum sağlamak için yeni beceriler kazanma kapasitesi; başkaları ile iletişim kurma ve özerk biçimde bilgileri kullanma kapasitesi; planlama konusundaki beceriler, bilgi işlem kültürü ve basit bilimsel ve teknik kavramları algılama üzerinde yoğunlaşması gerekir.

Ayrıca, temel eğitim ile sosyal becerilerin, yurttaşlığın anlamının ve çalışma kültürünün küçük yaştan başlayarak çocuklara aktarılması gerekir. Hem hakları, hem de talepleri anlamaya yardımcı olan bu unsurlar, aynı zamanda toplumsal alandaki hak ve borçların anlaşılmasına da yarayacaktır. Eğitim sistemlerinin çoğunda bu konu ihmal edilmiştir. Eğitim, gençleri doğrusal olmayan kariyer gelişimlerine ve çalışma yaşamları boyunca pek çok kariyer değişimi olasılığına hazırlamalıdır. Ayrıca, işletmeye olumlu bir görünüm kazandırması, kadın-erkek ayırımcılığını silmesi ve cinsiyet eşitliğine duyarlı olunmasını sağlaması da gereklidir. Son olarak, eğitimin ilgililerin doğaçlama ve yaratıcılık kapasitesini geliştirecek ve genel olarak hızlı değişen dünyanın karmaşıklığına karşılık verebilecek biçimde donatılmış olması gerekmektedir[34].

2. Mesleki Eğitim

Pek çok ülkede eğitim alanındaki reformlar, mesleki eğitim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Mesleki eğitimin öncelikli amacı, geniş bir mesleki alanda bilim ve teknolojiden üretilen bilgiyi aşılamak, zorunlu teknik ve uzmanlık yeteneklerini ve özgün mesleki becerileri geliştirmektir. Mesleki eğitim alanındaki en önemli konulardan biri; bir yandan genel akademik eğitim ve çeşitli işlerde geçerliliği olan becerilerin geliştirilmesi, diğer yandan mesleğe yönelik eğitim üzerinde durulmasının zorunlu olmasıdır. Bu zorunluluk, okuldan işe geçişin sorunsuz olacak biçimde kolaylaştırılması ve bireylerin temel istihdam edilebilirliklerinin güçlendirilmesi gereğinden kaynaklanmaktadır[35].

B. İstihdam Edilebilirliğin Sürdürülmesi: Sürekli Eğitim ve Yaşamboyu Öğrenme

Bilgi teknolojisinin hızlı ve sürekli gelişen bir özellik taşıması, güncel becerilerin kısa sürede geçersiz olmasına yol açmaktadır. Bu durum, salt yüksek bir nitelik düzeyinin değil, aynı zamanda farklı

Becerilerin geliştirilmesinin sağlam bir eğitim temeline dayandırılması ve temel eğitimde analitik ve sosyal beceriler kazandırılması giderek önem kazanmaktadır.

Eğitimin ilgililerin doğaçlama ve yaratıcılık kapasitesini geliştirecek ve hızlı değişen dünyanın karmaşıklığına karşılık verebilecek biçimde donatılmış olması gerekmektedir.

becerilerin de talep edilmesine neden olmaktadır. Hızla değişen talebe uyum sağlamak ise, sürekli yeniden eğitimi gerektirmektedir[36].

Bilgi toplumunda, sürekli eğitim ve öğretimi içeren yaşamboyu öğrenme, hem ülke refahını ve rekabet edebilirliğini arttıran politikalar, hem de toplumsal uyum ve bireylerin kişisel yükümlülükleri bakımından rehber bir ilke olarak önem taşımaktadır. Yaşamboyu öğrenme, özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemli bir toplumsal rol üstlenmektedir. Yaşamboyu öğrenme, bir eşitlik unsuru olarak da önem taşımaktadır. Çünkü, yaşamboyu öğrenme genç işçilere temel eğitim ve öğreniminin yanı sıra, ileri mesleki eğitim alma olanağı sunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yaşamboyu öğrenme gereksinimi, salt formel sektördeki işçiler için değil, aynı zamanda becerilerin, ürünlerin, hizmetlerin ve çalışma koşullarının geliştirilmesine gereksinim duyulan küçük ölçekli işletmeler ve informel sektördeki işçiler için de geçerli hale gelmiştir[37].

Pek çok uluslararası organizasyon, üye devletlerde yaşamboyu öğrenme stratejilerine uyumu hızlandırmak için çaba harcamaktadır. Sekiz lider endüstrileşmiş ülke (G8) tarafından Haziran 1999'da kabul edilen "İstihdam Edilebilirlik Şartı" bu çalışmalardan biridir. Buna göre eğitim, işletme ruhunu geliştirmelidir ve herkes için ulaşılabilir olmalıdır. Şart, hükümetlere bütün düzeylerdeki eğitim ve öğretimi çağdaşlaştırmak, özel sektöre halen çalıştırdıkları ve gelecekte işe alacakları işçilerin eğitimine yatırım yapmak ve bireylere de kendi kişisel gelişmelerinin sorumluluğunu almak üzere çağrı yapmakta ve onları teşvik etmektedir. İstihdam Edilebilirlik Şartı'nda, yaşamboyu öğrenmenin finansmanında özel ve kamu sektörünün tamamlayıcı rolü üzerinde durulmakta, yeni bilgi teknolojilerinin önemi vurgulanmakta ve sürekli eğitim ve öğretimle kazanılan beceri ve yeteneklerin uluslararası düzeyde daha fazla tanınması istenmektedir[38].

Yaşamboyu istihdam edilebilirliğin unsurlarından biri, "öğrenen işletmedir". Başarıları sürekli yenilik üzerine kurulmuş olan işverenler, tipik bir biçimde içsel kariyer sürecinin doğal bir parçası olarak, bütün işçilerinin becerilerinin sürekli gelişimi üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım, Japonya'da yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. Ancak, bütün işverenler bu tür stratejiler için istekli değildir ve bazıları yeni becerilerin geliştirilmesi konusunda sınırlandırıcı bir yaklaşımı tercih etmektedir. Sınırlandırıcı yaklaşım, özellikle ileri yaşta ve daha az eğitilmiş işçiler için geçerlilik taşımaktadır[39].

Yaşamboyu öğrenme, işsizlik sorununun bireyselleştirilmesi anlamına gelen ve işsizlerin içinde bulundukları savunmasız konumlarından dolayı yine işsizleri sorumlu tutan bir yaklaşım olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu eleştirilere göre, yaşamboyu öğrenme yaklaşımı, insan kaynaklarının geliştirilmesi sorumluluğunu bireysel alana kaydırmaktadır. Bununla birlikte, istihdam edilebilirlik kavramı ilke olarak, sendikal politikaların odak noktası olmaya adaydır. Bunun nedeni, istihdam edilebilirliğin sen-

Mesleki eğitimin amacı, bilim ve teknolojiden üretilen bilgiyi aşılamak, zorunlu teknik ve uzmanlık yeteneklerini ve özgün mesleki becerileri geliştirmektir.

Yaşamboyu öğrenme, özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemli bir toplumsal rol üstlenmektedir.

dikal taleplerin bütünleştirildiği ve eşgüdümünün sağlandığı bir konu olarak ele alınmasının, sendikalar tarafından da olumlu karşılanmasıdır. Bu bağlamda, önce, eğitim ve öğretim konusunda bireysel hakların zenginleştirilmesi ve bu haklardan çalışma yaşamı boyunca yararlanılabilmesi için seçenekler yaratılması, daha sonra, eğitim konusunda hem işverenler, hem de eğitim kurumları tarafından daha etkin bir hazırlık yapılması ve nihayet talep yanlı işgücü piyasası politikaları için istihdam artışının teşvik edilmesi ve nitelikli işçiler için uygun istihdam fırsatlarının yaratılması gibi talepler bir arada düşünülmektedir[40].

Bu bağlamda, ülkelerin ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerdeki eğitim politikalarının belirlendiği kurullara işçilerin ve işverenlerin aktif katılımının gerçekleşmesi, eğitim sistemlerinin içeriği ve biçimi bakımdan uygunluğunu sağlamanın yöntemlerinden biri olarak önerilmektedir. Eğitim konusunda karar vermeye -devlet, işçi ve işveren örgütlerini içeren- üç taraflı katılımın, gerek niteliksel, gerekse niceliksel beceri gereksinimlerinin eğitim kurumları tarafından sunulan hizmetlere yansıtılmasını sağlayarak ulusal ekonominin beceri temelinin korunması ve geliştirilmesi için uygun bir çerçeve sağlayabileceği ileri sürülmektedir[41].

SONUÇ

Günümüzde, iş dünyasında çeşitli bağlamlar ve farklı teknolojik koşullarda bilgilerini uygulama yeteneğine sahip, özerk ve yaratıcı biçimde davranabilecek kişilere gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler için iyi eğitim ve öğrenim almış işçilerin istihdamı, ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttırabilmek ve küresel piyasada rekabetçi bir konum kazanabilmek bakımından önemlidir. Bununla birlikte, tek bir işletmede sürekli çalışmaya dayalı istihdam biçimi değişirken ve işler giderek geçici bir nitelik kazanırken, istihdam edilebilirlik kavramı, esneklik ve güvence arasında kurulmaya çalışılan "denge"ye katkı yapacak bir nitelik taşımaktadır. Bu denge, büyük ölçüde herkes için ulaşılabilir olan yaşamboyu öğrenme olanağının tanınmasına ve eğitime yapılan yatırımın arttırılmasına bağlıdır.

Yeni bir eğitim kültürünün oluşturulması anlamına gelen bu girişim ise, sosyal taraflar arasında yeni bir uzlaşmayı ve eğitim konusunda devlet ve özel sektör arasında rollerin yeniden belirlenmesini gerektirmektedir.

DİPNOTLAR

1 ILO.; Training for Employment: Social Inclusion, Productivity and Youth Employment. 88th Session Report V, International Labour Office, Genova, 2000. s. 16.
2 Richard HYMAN; "An emerging agenda for trade unions?" International Labour Intstitute for Labour Studies, Conference for Organized Labour, 1-2 December 1998, s. 7.
3 Phillip McKENZIE, Gregory WURZBURG; "Lifelong Learning and Employability", The OECD Observer, No. 209 December 1997/January 1998, s. 13.
4 ILO.; Training, s. 16.
5 A. k., s. 15.
6 Muhsin HESAPÇIOĞLU; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi. Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Yayın No: 491, İstanbul, 1994, s. 403.
7 ILO.; Training, s. 8.
8 Chris BREWSTER, Lesley MAYNE, Olga TREGASKIS; "Flexible Working in Europe," Journal of World Business, Summer 97, Vol. 32, Issue 2, s. 136.
9 ILO.; Training, s. 9.
10 A. k., s. 9.
11 A. k., s. 10.
12 ILO.; "Perspectives: A Job classification to facilitate occupational mobility," International Labour Review, Vol. 133, No. 2, 1994, s. 261
13 ILO.; Training, s. 10-11.
14 A. k., s. 11.
15 Alain SUPOIT; "The transformation of work and the future of labour law in Europe: A multidiciplinary perspective," International Labour Review, Vol. 138, No. 1, 1996, s. 35
16 A. k., s. 35.

17 A. k., s. 34.
18 A. k., s. 36.
19 A. k., s. 36.
20 ILO.; Training, s. 8.
21 Thomas KOCHAN, Paul OSTERMAN; "The mutual gains enterprise," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 227.
22 ILO.; World Employment 1996/97, National Policies in a Global Context, International Labour Office, Geneva, 1996, s. 43.
23 A. k., s. 43.
24 SUPOIT; s. 36.
25 KOCHAN, OSTERMAN; s. 227.
26 ILO.; National Policie, s. 43.
27 A. k., s. 43.
28 Françoise FAVENNEC-HERY; "Work and training : A blurring of the edges," International Labour Review, Vol. 135, No. 6, 1996, s. 669.
29 ILO.; World Employment Report 1998-99, Employability in the Global Economy How Training Matters. International Labour Office, Geneva, 1998, s. 107.
30 McKENZIE, WURZBURG; s. 13.
31 ILO.; Training, s. 15.
32 A. k., s. 16.
33 ILO.; Employability, s. 82.
34 ILO.; Training, s. 17.
35 A. k., s. 18.
36 ILO.; Employability, s. 39.
37 ILO.; Training, s. 20-21.
38 A. k., s. 21.
39 ILO.; Employability, s. 107.
40 HYMAN, s. 8.
41 ILO.; Employability, s. 69.

KAYNAKÇA

- Chris BREWSTER, Lesley MAYNE, Olga TREGASKIS; "Flexible Working in Europe," Journal of World Business, Summer 97, Vol. 32, Issue 2, s. 133-152.
- Françoise FAVENNEC-HERY; "Work and training : A blurring of the edges," International Labour Review, Vol. 135, No. 6, 1996, s. 665-674.
- Muhsin HESAPÇIOĞLU; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi. Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Yayın No: 491, İstanbul, 1994, s. 403.
- Richard HYMAN; "An emerging agenda for trade unions?" International Institute for Labour Studies, Conference for Organized Labour, 1-2 December 1998.
- ILO.; "Perspectives: A Job classification to facilitate occupational mobility," International Labour Review, Vol. 133, No. 2, 1994.
- ILO.; World Employment 1996/97, National Policies in a Global Context, International Labour Office, Geneva, 1996.
- ILO.; World Employment Report 1998-99, Employability in the Global Economy How Training Matters. International Labour Office, Geneva, 1998.
- ILO.; Training for employment : Social inclusion, productivity and youth employment. 88th Session Report V, International Labour Office, Geneva, 2000.
- Thomas KOCHAN, Paul OSTERMAN; "The mutual gains enterprise," Strategic Human Resource Management. (in) Ed. by Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 223-236.
- Phillip McKENZIE, Gregory WURZBURG; "Lifelong Learning and Employability," The OECD Observer, No. 209, December 1997/January 1998, s. 13-17.
- Alain SUPOIT; "The transformation of work and the future of labour law in Europe: A multidiciplinary perspective," International Labour Review, Vol. 138, No. 1, 1996.