



**T.C.**

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN 1990 YILI  
ÖNCESİ VE SONRASI DÖNEMDE KARŞILAŞTIRILMASI**

**Dorukcan PEHLİVAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

**BURDUR, 2019**



**T.C.**  
**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN 1990 YILI**  
**ÖNCESİ VE SONRASI DÖNEMDE KARŞILAŞTIRILMASI**

**Dorukcan PEHLİVAN**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI (Danışman)**

**Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK**

**Dr. Öğr. Üyesi Osman Kürşat ACAR**

**BURDUR, 2019**

**TEZ ONAY SAYFASI**

T.C.

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ****SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Dorukcan PEHLİVAN tarafından hazırlanan “**Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması**” başlıklı bu çalışma, 17.01.2019 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Üye : Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Osman Kürşat ACAR

MAKÜ - İİBF

MAKÜ - İİBF

SDÜ - İİBF

Enstitü Müdürü

İMZA

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYAN METNİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### ETİK BEYANI

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Dorukcan PEHLİVAN

17.01.2019

## ÖNSÖZ

Tez yazım süresince benden desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya teşekkür ederim.

Sağladıkları katkılardan dolayı başta Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ olmak üzere Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde bulunan hocalarıma teşekkür ederim.

Duvarıma astıkları “Keep Calm And Tezini Yaz” mottosuyla bana moral olan, benden ilgi ve yardımlarını esirgemeyen Sakarya Üniversitesi ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ndeki bütün mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tez dosyası formatını oluşturmamda yardım eden Arş. Gör. Mustafa ÇELİK'e teşekkür ederim.

Son olarak, gece gündüz demeden her ihtiyacım olduğunda yanımda olan, beni ben yapan **canım aileme** teşekkürü bir borç bilirim.

Dorukcan PEHLİVAN

17.01.2019

(PEHLİVAN, Dorukcan, *Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi Ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

## ÖZET

Karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi, farklı ülke ve bölgelerdeki insan kaynakları politika ve uygulamalarına odaklanan sistematik bir araştırma yöntemidir. İnsan kaynakları yönetimi modelleri ülkeden ülkeye, bazen de farklı görüşlerle ülke içinde bile değişmektedir. Japon insan kaynakları yönetimi modeli, Japon kültürel değerleriyle bezenmiş kendine has uygulamaları ile her zaman ilgi uyandıran bir model olmuştur. Japonya, ülke dışından aldığı uygulamaları kendi kültürü ile harmanlamış ve dünyanın ilgi duyduğu bir model oluşturmuştur. Modelin temelinde “üç sütun” ve bunlara dayanan uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi ile işletme sendikacılığıdır. Ancak, 1990’larda yaşanan balon ekonomisinin çökmesi ile birlikte, Japon modeli ve ona dayanan insan kaynakları uygulamalarında çok ciddi değişimler yaşanmıştır.

Literatür taraması olan bu çalışmada, Japon insan kaynakları yönetimi modeli ve ona dayanan uygulamaların özellikleri ile modelde ve uygulamalarda yaşanan değişimler anlatılmaktadır. Japon modeli, Türkçe literatürde incelenen bir konu olsa da, modelin yaşadığı değişimleri detaylı bir şekilde içeren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma ile Japon modelinde yaşanan değişimler incelenerek Türkçe literatüre katkı yapmak amaçlanmaktadır. Yapılan çalışmaya göre, Japon modelinin temelini oluşturan üç uygulamada da ciddi değişimler vardır. İşletmeler ekonomik verimliliklerini artırmak için ömür boyu istihdamdan kaçınmakta ve işçi tercihlerini daha çok düzenli olmayan işçilerden yana kullanmaktadır. Ücret ve terfide bireysel başarı ve sonuçlar da önem kazanmıştır. İşletme sendikaları halen var olsalar da sendikalaşma oranı giderek azalmıştır ve sendikaların eski gücü kalmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Japon İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ömür Boyu İstihdam, Kıdem, İşletme Sendikacılığı, Düzenli İşçi, Düzenli Olmayan İşçi, Aracı Kurum İşçisi

(PEHLIVAN, Dorukcan, *The Comparison of Japanese Human Resource Management Before and After 1990*, MSc Thesis, Burdur, 2019)

## ABSTRACT

Comparative human resource management is a systematic investigation method that tries to explain the HR policy and practices. Human resource management models vary across countries, even sometimes regions. The Japanese human resource management model has always been an interesting model with its unique practices adorned with cultural values. Japan blends the practices received from outside the country with its own culture and forms a model that the world is interested in. The model is based on “three pillars” and practices related to the pillars. The pillars are lifetime employment, wage and promotion based on seniority and enterprise unionism. However, after the burst of balloon economy, there have been serious changes in human resource practices of the model.

This study, which is a literature review, describes the characteristics of the Japanese human resource management model and the practices based on it, as well as the changes in the model and practices. Although the Japanese model has been examined in the Turkish literature, it is not found any detailed study regarding of the changes experienced by the model. This study aims to contribute to the Turkish literature by examining the changes in the traditional Japanese model. Accordingly, there are serious changes in the three pillars that underlie the Japanese model. Businesses avoid lifetime employment in order to increase the productivity and their preferences are trending up to non-regular workers. There is an increased use of individual output based performance instead of seniority. Even though enterprise unions exist, they do not have the same strength as they used to, and also unionism rate is decreasing.

**Keywords:** Comparative Human Resource Management, Japanese Human Resource Management, Human Resource Management, LifeTime Employment, Seniority, Enterprise Unionism, Regular Worker, Non-Regular Worker, Dispatched Worker



## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ETİK BEYAN METNİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR VE SEMBOLLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	4
1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	6
1.2.1 Personel Yönetimi Dönemi .....	6
1.2.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	7
1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	10
1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	13
1.3.1 İş Analizi ve İş Tasarımı .....	15
1.3.2 İnsan Kaynakları Planlaması .....	15
1.3.3 İşgören Temin ve Seçimi.....	16
1.3.4 Eğitim ve Geliştirme .....	17
1.3.5 Performans Değerleme .....	18
1.3.6 Kariyer Geliştirme .....	18
1.3.7 İş Değerleme ve Ücret Yönetimi .....	19
1.3.8 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği .....	20
1.3.9 Çalışma İlişkileri ve Hukuk.....	22
1.3.10 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	23

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Yaklaşımlar .....	26
--	----

2.1.1 Katı İKY Yaklaşımı.....	26
2.1.2 Esnek İKY Yaklaşımı.....	27
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri İle İlgili Çeşitli Sınıflandırmalar.....	29
2.2.1 Brabet'in Sınıflandırması.....	29
2.2.2 Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması -1.....	30
2.2.3 Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması -2.....	32
2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	32
2.3.1 Amerikan İKY Modelleri.....	32
2.3.1.1 Michigan Modeli.....	32
2.3.1.2 New York Modeli.....	34
2.3.1.3 Harvard Modeli.....	34
2.3.1.4 Armstrong Modeli.....	36
2.3.1.5 DeCenzo ve Robbins Modeli.....	36
2.3.2 Avrupa İKY Modelleri.....	37
2.3.2.1 Warwick Modeli.....	37
2.3.2.2 Guest Modeli.....	38
2.3.2.3 Poole Modeli.....	39
2.3.2.4 Brewster Modeli.....	41
2.3.2.5 Lane'in Karşılaştırma Tablosu.....	42
2.3.2.6 Clark ve Mallory Modeli.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GELENEKSEL JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ

3.1 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	47
3.1.1 Ömür Boyu İstihdam.....	50
3.1.1.1 İç Emek Piyasaları.....	51
3.1.1.2 Dual Kariyer Sistemi.....	52
3.1.1.3 Firma İçi Eğitim.....	52
3.1.2 Kıdeme Dayalı Ücret ve Terfi.....	53
3.1.3 İşletme Sendikacılığı.....	54
3.2 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	55
3.2.1 İşgören Temin ve Seçimi.....	56
3.2.2 Eğitim ve Geliştirme.....	58
3.2.3 Kariyer Geliştirme.....	60
3.2.4 Performans Değerleme.....	61
3.2.5 Ücret Yönetimi.....	63
3.2.6 Çalışma İlişkileri.....	64

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

4.1 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Değişimin Temel Sebepleri.....	68
4.1.1 Balon Ekonomisinin Çökmesi .....	69
4.1.2 Nüfusun Yaşlanması .....	70
4.1.3 Kadın İşgücünün Yükselişi .....	71
4.1.4 İstihdamın Hizmet Sektörüne Kayması .....	73
4.1.5 Üretim Sektörünün Yurtdışına Taşınması.....	75
4.1.6 Teknolojik Gelişmeler .....	75
4.1.7 Yönetim Kavramında Değişim .....	76
4.2 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Yaşanan Değişimler .....	77
4.2.1 Ömür Boyu İstihdamda Yaşanan Değişimler .....	78
4.2.2 Kıdeme Dayalı Ücret Ve Terfide Yaşanan Değişimler.....	80
4.2.3 İşletme Sendikacılığında Yaşanan Değişimler .....	81
4.3 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yaşanan Değişimler.....	83
4.3.1 İşgören Temin ve Seçiminde Yaşanan Değişimler .....	84
4.3.2 Eğitim ve Geliştirmede Yaşanan Değişimler.....	85
4.3.3 Kariyer Geliştirmede Yaşanan Değişimler .....	86
4.3.4 Performans Değerlemede Yaşanan Değişimler .....	88
4.3.5 Ücret Yönetiminde Yaşanan Değişimler .....	90
4.3.6 Çalışma ilişkilerinde Yaşanan Değişimler.....	91
4.4 Hükümet Planlarının Etkisinde Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği .....	95
4.4.1 İKY’de Değişimi Tetikleyecek Politikalar .....	96
4.4.1.1 Ekonomi İle İlgili Politikalar .....	97
4.4.1.2 Yaşlanan Toplum ve Kadın İstihdamı İle İlgili Politikalar .....	97
4.4.1.3 Hizmet Sektörü ve Teknoloji İle İlgili Politikalar.....	98
4.4.1.4 Yabancı İşgücünün Kabulü İle İlgili Politikalar .....	99
4.4.2 İKY Uygulamaları İle İlgili Politikalar .....	100
4.4.2.1 İşgören Temin ve Seçimi İle İlgili Politikalar .....	100
4.4.2.2 Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Politikalar.....	102
4.4.2.3 Kariyer Geliştirme İle İlgili Politikalar .....	103
4.4.2.4 Performans Değerleme İle İlgili Politikalar .....	105
4.4.2.5 Ücret Yönetimi İle İlgili Politikalar .....	106
4.4.2.6 Çalışma İlişkileri İle İlgili Politikalar .....	107
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>136</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Personel/ İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim İçinde Vurguladığı Konular, Statü ve Roller .....	8
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar .....	9
Tablo 3. Geleneksel İnsan Kaynakları ile Stratejik İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar .....	13
Tablo 4. Katı ve Esnek İKY Arasındaki Farklılıklar .....	28
Tablo 5. Guest Modeli.....	39
Tablo 6. Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Değerlendirmesi .....	50
Tablo 7. Japon Şirketlerinde İşe Alım Kriterleri .....	57
Tablo 8. Japonya Nüfusunun Yaş Aralıkları Bazında Yıllara Göre Değişimi.....	71
Tablo 9. İşçi Statüsündeki Kadınların İstihdam Türlerine Göre Dağılım Oranı.....	73
Tablo 10. Büyük Japon Firmalarının İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Değişimler .....	78
Tablo 11. Sendikalaşma Oranının Yıllara Göre Değişimi.....	82
Tablo 12. İşçi Statüsünde İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre İstihdam Türlerinin Dağılımı .....	85
Tablo 13. Japonya’da Performans Değerlemede Adaleti Yükseltmeyi Amaçlayan Uygulamalar Kullanan Firmaların Oranı .....	89
Tablo 14. 60 Yaş ve Üstü Çalışanların Genel İstihdama Oranı.....	94
Tablo 15. 1990 Öncesi ve Sonrası Dönemde Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli – Üç Sütun Karşılaştırması .....	116
Tablo 16. 1990 Öncesi ve Sonrası Dönemde Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli – İKY Uygulamaları Karşılaştırması .....	117

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkilendirilmesi.....	12
Şekil 2. İnsan Kaynakları Döngüsü.....	33
Şekil 3. Harvard Modeli – “İKY Bölgesi Haritası”.....	36
Şekil 4. Brewster Modeli - “Avrupa”(Bağlamsal) İKY Modeli.....	42
Şekil 5. Clark ve Mallory’nin “İKY’nin Ulusal Kavramlarını Anlama” Modeli.....	44
Şekil 6. Ishida’nın Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	49
Şekil 7. Yıllara Göre GSYİH Değişimi.....	70
Şekil 8. Kadınların İstihdam Oranının Yıllara Göre Değişimi.....	72
Şekil 9. İstihdamın Yıl Bazında Sektörlere Göre Değişimi.....	74
Şekil 10. Japonya’da Risutora Programlarında Olan Örgüt ve İKY Kavramları.....	76
Şekil 11. İstihdam Türleri ve Hizmet Süresi İlişkisi.....	80
Şekil 12. Nissan’ın Sendikalı İşçileri İçin Ücret Yapısı ve Değerleme Sistemi.....	91

## KISALTMALAR VE SEMBOLLER

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
APRWSR	:	The Action Plan for the Realization of Work Style Reform
AR-GE	:	Araştırma ve Geliştirme
EEOL	:	Eşit İstihdam Fırsatı Yasası
GSYİH	:	GayriSafi Yurt İçi Hasıla
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
JÇK	:	Japonya Çalışma Kurumu
JÇPEK	:	Japonya Çalışma Politikası ve Eğitim Kurumu
JIL	:	Japan Institute of Labor
JILPT	:	Japan Institute of Labor Policy And Training
JPDEAC	:	Japan's Plan for Dynamic Engagement of All Citizens
JŞCRB	:	Japonya Sağlık, Çalışma ve Refah Bakanlığı
KİKY	:	Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi
MHLW	:	Ministry of Health, Labour and Welfare
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SBJ	:	Statistics Bureau of Japan
UİKY	:	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
Vb.	:	Ve Benzeri
Vd.	:	Ve Diğerleri

## GİRİŞ

Bilimsel yönetimin ilkeleri ile Taylor, örgüt kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bir örgütün verimliliğini artırmak için işin yapılma yönteminden, işi yapan işçinin nasıl özellikleri olması gerektiğine kadar bilgiler sunmuştur ve böylece insan, örgüt sistemi için önemli bir araç haline gelmiştir. İzleyen süre içinde örgüt ve yönetim kavramına olan farklı yaklaşımlar sayesinde, örgütte insan unsuru değer kazanmış ve insan bir araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmiştir. Zamanla örgütler için insan, yönetilmesi gereken en önemli kaynak halini almıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan yeteneğinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlamayı amaçlar ve bunu yapabilmek için gereken uygulamaları yerine getirir. İnsan kaynağını yönetirken kullanılacak bilgilerin elde olması gereklidir. Bu nedenle ilk önce, yapılacak olan işler tanımlanır. İş, analiz edildikten sonra, işi yapacak personele dair planlar oluşturulur. Bu planlar neticesinde de personelin işe alım süreci başlar. Personele firmada geçirdiği süre boyunca verdiği hizmetin karşılığı ödenir. İşinde ne kadar başarılı olduğunu görmek adına personel değerlendirilir. Bireysel ve örgütsel verimliliğini artırmak için personel, eğitim verilerek geliştirilir. Kendini geliştiren personelin mesleğinde yükselebilmesi için gereken planlamalar yapılır. Bütün bu uygulamaları gerçekleştirirken, yasalar hep göz önünde bulundurulur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin başarılı olabilmesi için kritik bir role sahiptir.

Küreselleşmenin etkisiyle yeni pazarlara açılmak, üretim maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak için ulusal sınırları aşmaya başlayan örgütler yeni ülkeler, yeni kültürler ve yeni örgütler ile etkileşim içine girmiştir. Uluslararasılaşmayla birlikte küresel çapta personel hareketliliği olurken, sınır ötesinde kurdukları birimlerle çokuluslu hale gelen örgütler, yönetim konusunda bir takım sorunlar yaşamaya başlamıştır. Bu uyum sorunları, örgütler için farklı ülkelerdeki yönetim felsefesi ve uygulamalarını anlama zorunluluğu doğurmuştur. Farklı ülkelerdeki uygulamalara karşılaştırmalı bir perspektifle bakmak, mevcut örgütsel uygulamaların bilgisini zenginleştirme ve genişletme fırsatı sağlamıştır.

Çokuluslu işletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları uluslararası insan kaynakları yönetiminin konusunu oluştururken, farklı ülkelerdeki insan kaynakları uygulamaları karşılaştırmalı insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi modelleri ülkeden ülkeye, bazen de farklı görüşlerle ülke içinde bile değişmektedir. Amerika ve Avrupa’da geliştirilmiş birçok insan kaynakları yönetimi modeli bulunmaktadır. Japon insan kaynakları yönetimi modeli ise, Japon kültürel değerleriyle bezenmiş kendine has uygulamaları ile her zaman ilgi uyandıran bir model olmuştur.

İkinci dünya savaşından sonra Japonya’nın yaşadığı ekonomik gelişimin temelinde insan kaynakları yönetiminin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yabancı ülkelerden aldığı uygulamaları kendi kültürü ile harmanlamış ve kendine has uygulamalarla dünyanın ilgi duyduğu ve örnek aldığı bir model oluşturmuştur. Modelin temelinde üç sütun ve bunlara dayanan uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar *ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi ile işletme sendikacılığı*dır. Ancak, 1990’larda yaşanan balon ekonomisinin çökmesi ile birlikte, Japon modeli ve ona dayanan insan kaynakları uygulamalarında çok ciddi değişimler yaşanmıştır.

Bu çalışma, geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi modeli ve uygulamaları ile geleneksel modelde ve uygulamalarda yaşanan değişimleri anlatmaktadır. Japon modeli Türkçe literatürde incelenen bir konu olsa da, modelin yaşadığı değişimleri detaylı bir şekilde içeren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma ile Japon modelinde yaşanan değişimler incelenerek Türkçe literatüre katkı yapmak amaçlanmaktadır.

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Japon insan kaynakları yönetimi modeli ve uygulamalarını içeren, başta Japonya Devleti’nin resmi ve yarı resmi kurumlarının süreli yayınları, araştırma raporları ve istatistik raporları olmak üzere, Türkçe ve İngilizce kitaplar, makaleler, tezler ve uluslararası kuruluşların internet siteleri incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişim süreci ve insan kaynakları uygulamalarından bahsedilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimine olan farklı yaklaşımlar ile ABD ve Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan çeşitli insan kaynakları yönetimi modelleri anlatılacaktır.



Çalışmanın üçüncü bölümünde Japon insan kaynakları yönetimi modelinden ve modelin etkisiyle farklılaşan insan kaynakları uygulamalarından bahsedilecektir. Çalışmanın dördüncü bölümü ise, Japon insan kaynakları yönetimi modelinde ve insan kaynakları uygulamalarında yaşanan değişimleri inceleyecektir. Sonuç bölümünde ise değişimin değerlendirilmesi yapılacaktır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: GELİŞİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan bir organizasyondaki en değerli kaynak ve hatta en önemli zenginliktir. Makine, sermaye, malzeme, yönetim ve insan bir işletmenin girdileridir ve insan girdisi diğerlerine göre daha farklı bir değere ve konuma sahiptir. Bu insan kaynağı ikamesi olmayan bir kaynaktır, çünkü diğer tüm kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden ve yönetendir, böylelikle girdilere hükmeden konumundadır (Sabuncuoğlu, 2013: 2). Tarihsel süreçte incelendiğinde örgüt kuramlarının temel isimlerinden olan Adam Smith ve Taylor insanı yalnızca üretim sisteminin bir parçası, bir araç olarak görmüşlerdir. Zamanla işletmeler bu düşünceden sıyrılarak insanı, özellikleriyle daha değerli görmeye başlamıştır ve insan, iş dünyasında daha iyi bir yer edinmiştir (Sabuncuoğlu, 2013:3). İnsan bir araç olmaktan çıkmış, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi mecburi hale gelen yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan ve çok yönlü ve bir kaynak konumuna geçmiş ve bu değişimin neticesinde ise insan kaynakları bir işletmenin en önemli kaynağı olarak görülmeye başlamıştır (Ertürk, 2011: 4).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) terimi, örgüt hedeflerini başarmak için insan yeteneğinin etkili ve verimli kullanımını sağlamak adına örgütün resmi sistemlerinin tasarlanması ve uygulamasını ifade eder. Bu etkili bir işgücünü çekmek, geliştirmek ve sürdürmek için üstlenilen faaliyetleri içerir (Daft, 2012: 232). Sadullah (2013a) insan kaynakları yönetimini, herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda insan kaynaklarının çevreye, bireye ve örgüte yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan çalışma ve işlevlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Literatürde insan kaynakları yönetimi üzerine çeşitli tanımlar mevcuttur. Ancak incelendiğinde bu tanımların ortak noktası, insan kaynakları yönetimini bir yönetim felsefesi olarak gördüğü, dinamik bir çevre içinde bir örgüt kültürü oluşturma ve bu pencerede, örgütteki insan kaynağına sorumluluklar vererek, insan odaklı, esnek ve dinamik bir hizmet anlayışını örgütün tamamına yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir (Tortop vd., 2013: 16).

Örgütlerde insan, maliyeti yükselten değil, aksine maliyetin azalmasını sağlayan temel unsurlardan biridir. İnsan kaynağının eğitilmesi ve geliştirilmesi ile birlikte insanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek verimliliği yükseltmek işletmelerin temel amaçlarından biridir. Bu nedenle modern işletmeler için insan kaynakları yönetimi son derece önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin mal, hizmet ve kalite anlayışında yarattığı olumlu düşünceler sonucunda verimliliğin artmasına sebebiyet vermesinden ötürü iş yaşamında oldukça önemli bir konudur (Güney, 2014: 25). Örgütlerde nitelikli işgücü sayısı arttıkça ve bu işgücünün bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanıldıkça işletme başarısı ve bunun bir sonucu olarak da işletmenin rekabet üstünlüğünde artış olmaktadır (Kaya, 2013: 11). İşgücü ile alakalı maliyetler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri, verimlilik, değişimler ve küreselleşme gibi sorunlar yüzünden insan kaynakları yönetiminin önemi her zamankinden çok artmıştır (Sadullah, 2013a: 5).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yayınlanan yerli ve yabancı kitaplar incelendiğinde 1980’li yıllardan 2000’li yıllara geldikçe insan kaynakları yönetiminin amaçlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Geçmişte adayları işe cezbetmek, eğitmek, istenen çalışanların örgütte kalmasını sağlamak, performanslarını değerlendirmek ve ücretlendirmek gibi belirli amaçlara değinilirken, günümüzde bu amaçların arasında verimlilik ve kaliteyi arttırmak, çalışma yaşamının kalitesini arttırmak, yasal gereklere uyum göstermek ve rekabet avantajı sağlamak gibi başlıkların var olduğu söylenebilir (Tüzüner, 2011: 12). Randhawa insan kaynakları yönetiminin amaçlarını ulusal, sosyal, örgütsel, fonksiyonel ve kişisel amaçlar başlıklarında toplarken (Pınar, 2014a: 14), Werther ve Davis ise kurum hedefleri, örgütsel hedefler, görevsel hedefler ve personel hedeflerini dört temel amaç olarak belirtmişlerdir (Argon ve Eren, 2004: 28).

İlkeler, organizasyonlarda insan kaynağı yönetimiyle alakalı faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve tutarlılık içinde yürütülmesine olanak sağlar. İlkelerin her organizasyonda aynı olmaması ve zamanla değişmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen bazı ortak ilkeler vardır. Her görev için en yetenekli elemanın seçilmesi *Yeterlik (liyakat) İlkesi*, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanaklarının sağlanması *Kariyer İlkesi*, farklılıkları gözetmeden kimseye ayrıcalık tanınmaması *Eşitlik İlkesi*, işte uzun süre kalabilme imkanının tanınması *Güvence İlkesi*

ve siyasal amaçlı atama ve terfilerden korunmayı amaçlayan *Yansızlık İlkesi* başlıcalarıdır (Yüksel, 2007: 22). Yılmaz (2013) bunlara ek olarak insana saygı ilkesi, gizlilik ilkesi, açıklık ilkesi, bilimsellik ilkesi ve disiplin ilkesinden bahsetmiştir.

## 1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Örgüt kuramları kolaylık sağlanması amacıyla kronolojik olarak incelenirken temel olarak üç ana kuramdan bahsedilebilir. Bunlar bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları içeren *Klasik kuram*; insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı içeren *Neoklasik kuram*; sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içeren *Modern kuramlardır*. İnsan yönetimindeki gelişimin ise personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi süreçlerinden geçtiği görülmektedir. Örgüt kuramlarındaki farklı yaklaşımların insan yönetimindeki bu gelişimde etkili olduğu gözlenmektedir (Yüksel, 2007: 11).

### 1.2.1 Personel Yönetimi Dönemi

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin günümüzdeki konumuna gelişmesi geniş bir zaman aralığında, farklı süreçlerden geçtikten sonra mümkün olabilmiştir (Yüksel, 2007: 9). İnsan kaynağı yönetimi anlayışının şekillenmesi seri üretimin söz konusu olmadığı tarım toplumundan fabrikalaşmanın başladığı sanayi toplumuna geçiş döneminden sonra başlamıştır (Güney, 2014: 26).

Makineleşme yirminci yüzyıl başlarında başlamış olsa da, o dönemde fabrikalarda daha çok emek yoğun teknoloji kullanılıyordu ve çalışan işçi sayısının çok fazla olması gerekiyordu. Bu sebeple çalışan personelin takibi için onlarla ilgili bilgilerin dosyalanması önem taşıyordu. Başlangıçta personelle ilgilenen birimler bu dokümantasyonu yapmak için oluşturuldu (Ergeneli, 2014: 21).

Personel yönetimi anlayışı ilk zamanlarında kayıt tutma faaliyeti olarak görülürdü ve sadece personelin işe başlama – ayrılış tarihleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları, ücretler ve yan ödemeleri, raporlu gün sayısı, aldığı izinler ve özgeçmişler gibi bilgilerin kayıt altına alınması yeterliydi. Bu anlayışta odak noktası işin kendisidir ve işlerin kim tarafından nasıl ve ne şekilde yapıldığıyla ilgilidir. Personel yönetiminde insan bir amaç değil yalnızca amaca giden bir araçtır, bu nedenle

insan bir maliyet unsuru olarak görülür (Saruhan ve Yıldız, 2014: 102; Yüksel, 2007: 11). Bir işin en iyi nasıl yapılacağını belirlemek için esasına dayanan bilimsel yönetim anlayışının etkisi altında kalan personel yönetimi, ilgili birimlerin iş odaklı olmalarına neden olmuştur (Ergeneli, 2014: 21).

Personel yönetimi anlayışı zamanla gelişmiş ve üstlendiği sorumluluklar artmıştır. İş analizi, iş tanımı, çalışan sayısı, işe alım süreci, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret değerlendirmeleri, hukuksal düzenlemelere uyum, kıdem ve terfi gibi konular personel yönetiminin kapsamına girmiştir (Ergeneli, 2014: 22).

### **1.2.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

İnsana bakış tarzında yaşanan değişimden ötürü örgütte beşeri yön önem kazanmıştır. Klasik örgüt kuramı uygulama alanında insanı araç olarak gören olumsuz bakış açısı, yerini neoklasik örgüt kuramında insanın bir amaç olduğu görüşüne bırakmıştır. İnsan kaynakları, insan ilişkileri yaklaşımı ile ortaya çıktığından dolayı bakış açısı daha çalışan merkezlidir. Bu yaklaşımın gelişmesiyle birlikte personel yönetiminin görevleri insan verimliliğini artırmak için yalnızca biçimsel uyarlamaların yapılması olmaktan çıkmış, doğal örgüt kapsamında da genişlemiştir. İnsan odaklı yaklaşımlar sonucu takip eden yıllarda insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Bu yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlamıştır ve yönetsel bir rol üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak onu da kapsayacak şekilde uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısını gündeme getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu bakış açısıyla çalışanı bir insan kaynağı olarak kabul etmekte, bir sermaye olarak görmektedir ( Bingöl, 2013: 6; Ergeneli, 2014: 22; Yüksel, 2007: 17).

**Tablo 1. Personel/ İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim İçinde Vurguladığı Konular, Statü ve Roller**

PERİYOD	VURGU	STATÜ	ROLLER
1920 – 1930	Ücret, Babacan Uygulamalar	Kayıt	Ücret yönetimi Kontrol
1940 – 1960	İşgücüne, ücretlere, endüstriyel ilişkilere ve personel idaresine ilişkin genişleyen rol	İdari	Değerlendirmeci Danışman Arabulucu Yasal danışman
1970 – 1980	Verimlilik ve etkinliğe ilave olarak insan değerlerine, isteklerine ve onuruna vurgu	Gelişimsel	Değişim uzmanı Bütünleştirici Eğitici Öğretici
1990'lardan günümüze	İnsana daha çok değer verme yoluyla verimlilik artışı kazanımları	Proaktif, Gelişme Odaklı	Geliştiri Koç Mentor Problem çözücü

**Kaynak:** Pınar, 2014b: 46

Çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile birlikte işletmelerde personel faaliyetleri konusu daha da genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi kendi işlerini yerine getirmenin yanı sıra örgütün diğer birimlerine danışmanlık yapmaya başlamış ve bütün yöneticilerin kendilerini bir insan kaynakları yöneticisi olarak görmeleri anlayışını geliştirme görevi de üstlenmiştir. Ayrıca organizasyon teorilerinde yaşanan gelişmeler de insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşmasına katkıda bulunmuştur (Yılmaz, 2013: 32).

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi geleneksel personel yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi arasında bir takım benzerlikler olmasına karşın özde önemli farklılıkların bulunduğu bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 2013: 11). Tablo.2'de bu iki yaklaşım arasındaki farklara yer verilmiştir:

**Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

<b>Boyut</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>İş Sözleşmesi</b>	Yazılı sözleşmelerin dikkatli bir şekilde tanımlanması	Sözleşmenin ötesini amaçlama
<b>Kurallar</b>	Kuralların açık bir şekilde tanımlanması önemlidir	Yapabilirsin
<b>Yönetim Faaliyetine Rehber</b>	Prosedürler	İşletme neye ihtiyaç duyuyorsa
<b>Davranışların Dayanağı</b>	Normlar, uygulamalar	Değerler, misyon
<b>Yönetimsel Görev</b>	İzleme	Geliştirme
<b>Anahtar İlişkiler</b>	İşgücü yönetimi	Çalışanları müşteri olarak görmek
<b>İnisiyatif</b>	Kısmen (parça, parça)	Entegre bir şekilde
<b>Kararın Hızı</b>	Yavaş	Hızlı
<b>Yönetim Rolü</b>	İşlemci	Dönüştürücü
<b>İletişim</b>	Dolaylı	Doğrudan
<b>Değerli Yönetim Becerisi</b>	Müzakere	Kolaylaştırma
<b>Seçim</b>	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş anahtar görevler
<b>Ücret</b>	İş değerlendirme (sabit)	Performansa göre
<b>Koşullar</b>	Ayrı bir şekilde müzakere edilir	Uyumlaştırma (harmonizasyon)
<b>İşgücü Yönetimi</b>	Kolektif, pazarlığa dayalı sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
<b>İş Kategorileri ve Düzeyleri</b>	Çok sayıda	Az sayıda
<b>İş Tasarımı</b>	İş bölümü	Takım çalışması

<b>Çatışma Yönetimi</b>	Geçici çözümlere ulaşma	İklim ve kültürün yönetimi
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	Kurslara kontrollü katılım	Öğrenen örgütler
<b>Müdahaleler İçin İlgi ve Dikkat</b>	Personel işlemleri	Geniş ölçüde kültürel, yapısal ve personel stratejileri
<b>Çalışanlara Saygı</b>	Çalışanlara genişletilebilir ve yenilenebilir bir araç olarak yaklaşma	İnsana organizasyon için fayda oluşturabilecek bir değer olarak yaklaşma, çalışanlar ve toplum bir bütündür
<b>Paylaşılan İlgiler / Çıkarlar</b>	Organizasyonun ilgileri / çıkarları üst düzeydedir	İlgiler, çıkarlar paydaşlar arasında karşılıklıdır

**Kaynak:** Pınar, 2014b: 51

### 1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve giderek etkisi artan küreselleşme insan kaynakları yönetiminin değişen yüzünün temel dinamikleridir. Bunlara bağlı olarak işgücünde yaşanan değişim ve bir sermaye unsuru olarak da bilgi işçilerinin ortaya çıkması da insan kaynağı uygulamalarında farklı yönelmelere sebebiyet vermektedir. Küreselleşme, küresel yoğunluğu artan rekabet, işgücünün farklılaşması, işin doğasının farklılaşması ve bilgi işçilerinin yeni sermaye kaynağı olarak görülmesi gibi nedenlerle birlikte de strateji kavramının ve stratejik boyuta geçişin önemi artmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 106).

İşletme ve Ekonomi Terimleri Sözlüğünde *strateji*, hedefleri tamamlamak için gereken yönetim planı veya yöntemi; bir şeyi yapmak için uygulanacak prosedürlerin planı olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 2012: 684).

İşletmeler ellerindeki mevcut kaynakları ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurarak, yaşamlarını devam ettirmeye ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yardımcı olacak politika ve stratejiler geliştirmeye çalışırlar. Bunu yaparken de istekli, yetenekli ve bilgili bir işgücüne ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları bu noktada sürece dahil olmaktadır (Tayfur Ekmekçi, 2014a: 49). İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisi, işleyişi, çıktıları ile ilgili insan kaynakları stratejileri



geliştiren ve bunları işletme stratejileri ile ilişkilendiren ve çalışanları en değerli varlık olarak gören anlayış olarak gelişme göstermiştir (Tüzüner, 2011: 9).

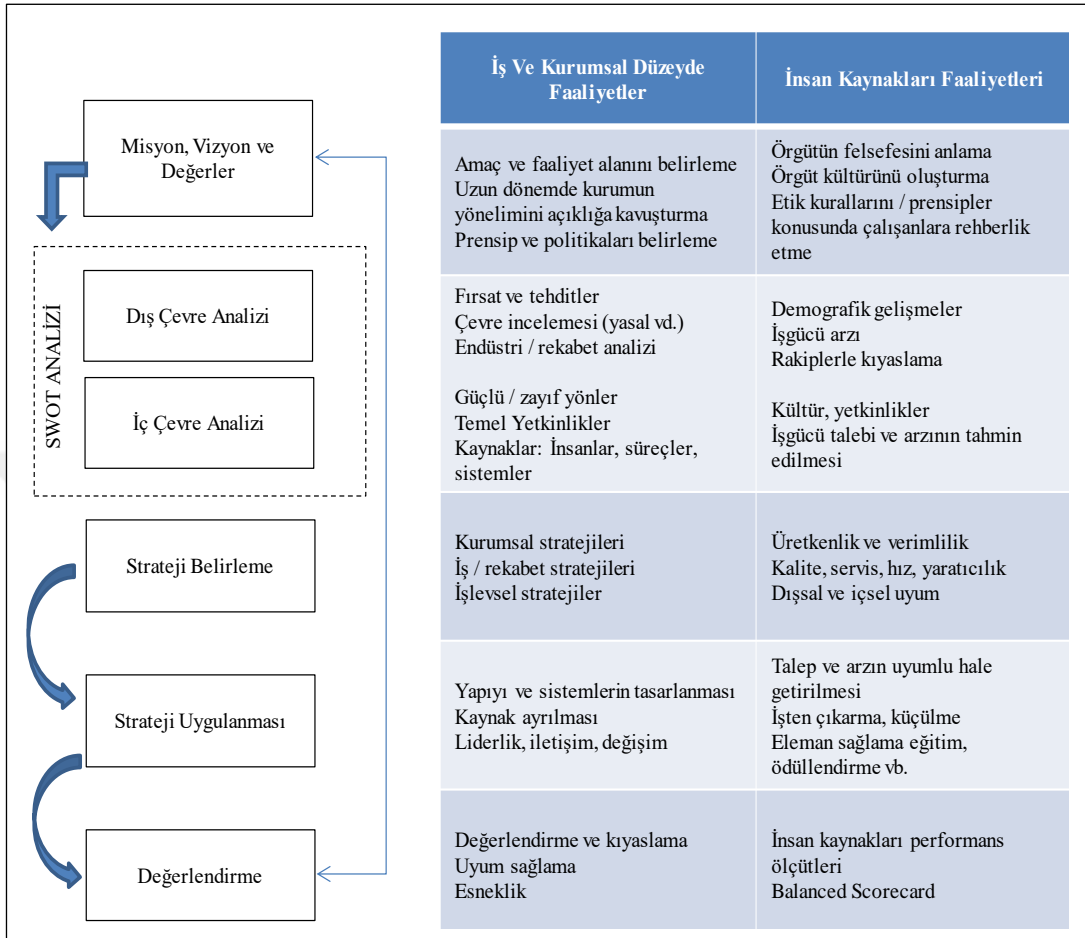
Günümüzde etkenlik kavramının öneminin tekrar fark edilmesi stratejik insan kaynakları yönetimi paradigmasının yerleşmesinde önemli bir etmendir. Etkenlik kurumsal düzeyde işletme performansının değerlendirilmesine olanak sağlar ve işletmenin artı değer yaratmadaki başarısını belirleyen en önemli ölçütlerden biridir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu günümüzde işletmelerin değer yaratma hızı ne kadar fazla ise, rakiplerinin önüne geçme ve büyüme oranı da o kadar yüksek olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi işletme için stratejik değer yaratan ve işletmenin stratejik yönetim araçlarından biri haline gelmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 109).

*Stratejik yönetim*, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan çok yönlü kararların planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimidir (David, 2010: 37). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise yenilikçiliği ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek, örgütsel performansı iyileştirmek ve örgütsel etkililiği artırmak için insan kaynakları yönetiminin stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilmesidir (Bingöl, 2013: 14).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım üç temel unsur belirtmektedir. İlk olarak, örgütteki bütün yöneticiler insan kaynakları yönetimine dahildirler. İkincisi, bütün çalışanlar işletmenin varlığı olarak görülürler. Çünkü doğru insanı eyleme koymadan hiçbir strateji etkin biçimde uygulanamaz ve bir örgütü rekabette uç noktaya taşıyan makineler ve binalar değil, barındırdığı insan unsurudur. Üçüncü olarak ise, insan kaynakları yönetimi bir eşleştirme sürecidir, örgütün strateji ve hedefleri ile insan kaynağını yönetmek için gereken doğru yaklaşımları bir araya getirir (Daft, 2012: 332).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın hayata geçirilmesi ve benimsenmesi için beş adım içeren bir çalışmanın yapılması gereklidir. Bu adımlar sırasıyla örgütün stratejik amacının belirlenmesi, stratejik senaryoların/ planların uygulamaya taşınması, kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi, stratejik konumlandırma ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanmasıdır (Barutçugil, 2004: 58).

## Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkilendirilmesi



**Kaynak:** Tayfur Ekmekçi, 2014a: 51

İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış ile geleneksel anlayış arasındaki en önemli fark, insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejik amaçlarıyla daha dinamik bir şekilde, bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyumlu ve bağlantılı duruma getirilmesidir. Strateji oluşturma geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışında bulunmamaktadır. Başka bir farklılık ise insan kaynakları uygulamaları geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışında birbirinden bağımsız gerçekleştirilirken, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında birbiriyle tutarlı ve eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmesi öngörülür (Bingöl, 2013: 12).

**Tablo 3. Geleneksel İnsan Kaynakları ile Stratejik İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar**

	Geleneksel İnsan Kaynakları	Stratejik İnsan Kaynakları
<b>İnsan Kaynaklarının Sorumluluğu</b>	İnsan kaynakları uzmanı	Hat yöneticileri
<b>Odak</b>	İşçi – işveren ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
<b>İnsan Kaynaklarının Rolü</b>	Etkileşimsel değişim takipçisi	Dönüşümsel değişim lideri
<b>Karar Verme Yetkisi</b>	Yavaş, reaktif, parçalanmış	Hızlı, proaktif, bütünlük
<b>Zaman Ufku</b>	Kısa vadeli	Kısa, orta, uzun (gerekirse)
<b>Kontrol</b>	Bürokratik - roller, politikalar, prosedürler	Organik- esnek, başarmak için ne gerekiyorsa
<b>İş Dizaynı</b>	İş tanımlarına sıkı bağlılık, bağımlılık, uzmanlaşma	Geniş, esnek, çapraz eğitim ve takımlar
<b>Temel Yatırımlar</b>	Sermaye, ürünler	Çalışanlar, bilgi
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Maliyet merkezi	Yatırım merkezi

**Kaynak:** Tüzüner, 2011: 11

### 1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin yüzleştirdiği sorunların başında çalışan ihtiyaçlarını karşılamak ve verimi artıracak uygulama ve politikaların hazırlanıp gerçekleştirilmesi gelmektedir. Verimlilik ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, organizasyonun ulaştığı etkinlik seviyesini de belirlemektedir. Bu sebeple, organizasyonun insan kaynağıyla ilgili uygulama ve politikaları, çalışanların istediği ortama ve organizasyonun yönetim felsefesine uygun hazırlanmalıdır (Argon ve Eren, 2004: 43). İnsan kaynakları yönetiminin temelini teşkil eden işlerin örgütsel amaç ve hedeflere uygun olarak yapılabilmesi için bazı temel fonksiyonların yerine getirilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının temel amacı işletme, kurum ve kuruluşların faaliyet

sahalarında başarılı olmak, diğer işletmelere karşı bir üstünlük elde etmek ve varlığını sürdürebilmektir (Güney, 2014: 31).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel etkinliğe katkılarını İKY'nin şu amaçlarında görmek mümkündür (Yüksel, 2007: 30):

-İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,

-İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,

-İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek,

-İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak.

Zamana göre değişmekle ve örgütten örgüte farklılıklar göstermekle beraber, insan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen uygulamalar, örgüt içinde insan kaynağına ilişkin eylemlerin bir bütünlük ve düzen içerisinde yürütülmesine olanak sağlamaktadır (Argon ve Eren, 2004: 43). İK planlama, kadrolama (temin, seçim, yerleştirme), performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, işgören sağlığı ve iş güvenliği ile endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimini oluşturan yedi temel fonksiyondur (Sadullah, 2013a: 8).

Örgütlerde bu fonksiyonları yerine getirme görevi alt ve orta kademe yöneticilerin değil, üst yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Çünkü örgütlerde politika, hedef ve stratejileri belirleme yetkisi ve gücüne sahip olan üst yönetimlerdir. Bu bahsedilen sorumluluklar üst yönetime ait iken, tabii ki örgütteki diğer yöneticilerden ve uzman birimlerden de gerekli yardımları almak zorundadırlar. Üst yönetim insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerine ne kadar çok önem verirse, çalışanların memnuniyeti ve örgütsel verimlilik o derece yüksek olur. Bundan dolayı, üst yönetimin insan kaynakları yönetimine olan tutum ve bakışı, bu alanda gerçekleştirilecek uygulamaları direkt etkileyecektir (Tortop vd., 2013: 22; Güney, 2014: 31).

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve her birinin içinde yer alan temel çalışmaları genel hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

### 1.3.1 İş Analizi ve İş Tasarımı

İşletme yönetiminde karar verme sürecinin en önemli aktörü konumundaki insan kaynağını yönetirken kullanılacak veriyi elde etmek için iş analizi çalışmaları yapmak bir zorunluluktur. Yoğun, zaman alıcı ve oldukça masraflı çalışmalar olan iş analizi uygulamaları sonucunda, insan kaynakları yönetimindeki işlevleri yerine getirmek için gerekli bilgilere ulaşılır (Taşlıyan, 2014: 123). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan iş analizi, işteki faaliyetlerin araştırılması ve diğer ifadeye işin kapsadığı görev ve sorumlulukların belirlenmesi için yapılan teknik işlemlerin tümüdür. İş analizinde elde edinilen bilgiler ile bu sürecin temel çıktıları olan *iş tanımları ve iş gerekleri* elde edilir (Bayhan Karapınar, 2014, 69). İş tasarımı ile örgütlerdeki işlerin yapıları, personelde daha fazla iş tatmini oluşturacak hale getirilmeye çalışılır. İşlerin yapılarının rutinlikten ve monotonluktan uzak, bireye daha çok sorumluluk ve kendini geliştirme fırsatı sağlayacak şekilde değiştirilmesi esastır. İş rotasyonu, iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme ve ekibe dayalı iş tasarımı konuları başlıca iş tasarımı teknikleridir (Uyargil, 2013a: 54).

### 1.3.2 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması “iç ve dış işgücü arzıyla, işletmenin belirli bir zaman diliminde öngördüğü işgören eksikliğinin uyumlaştırılması”, “doğru işte, doğru zamanda, doğru sayıda uygun işçinin bulundurulmasını sağlayacak şekilde işletmenin insan kaynakları gereksinimini belirleme” ya da “ileride oluşabilecek insan kaynakları ihtiyacının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesi” süreci olarak tanımlanabilir (Acar, 2013: 89). İnsan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı insan kaynakları planlamasıdır ve bu süreç dört aşamadan oluşur. Bunlar, ilk önce insan kaynağının işletme ve birimler bazında değerlendirilmesi, sonra insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, ardından iş analizlerinin yapılması ve son olarak insan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesidir. Verimlilik ölçütleri, insan kaynakları maliyeti, çalışan sayıları ve aday bulma, terfi, transfer bilgisi içeren çeşitli oranlamalar vb. ölçütler kullanılarak insan kaynakları planlamasının etkinliği değerlendirilebilir (Fettahlıoğlu, 2014: 88).

### 1.3.3 İşgören Temin ve Seçimi

İşgören temini (*recruitment*), bir iş yerinde çalışabilecek potansiyel işgören adaylarını belirleme sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin genel adıdır. Bu süreçte gerçekleşen işlemler örgütün büyüklüğü, doldurulması gereken pozisyonun nitelikleri bakımından bazı değişiklikler gösterse de, temel itibari ile şu adımları içerir (Metin Camgöz, 2014: 101):

- ihtiyaç duyulan pozisyona ilişkin iş analizi değerlemesi,
- iş tanım ve gereklerinin incelenerek işe ait ve işi yapacak kişide bulunması gereken özellikleri belirlemek,
- doldurulacak pozisyona ait iş tanımı ve iş özelliklerine ilişkin iş ilanı hazırlamak,
- iç-dış kaynak kullanımına karar vermek,
- belirlenen niteliklere sahip çok sayıda işgören adayına ulaşmak,
- başvuru formu hazırlamak ve bunları ilgili yerlere duyurmak ve yerleştirmek,
- başvuranlar tarafından gönderilen formları incelemek, aday havuzu oluşturmak ve gerekli görülen adaylarla ön görüşme düzenlemek.

Personel seçiminde ölçülen veya dikkate alınan insani özellikleri zihinsel ve fizikler yetenekler, iletişim ve konuşma gibi çeşitli beceriler, çeşitli konularda başarı, teknik bilgi ve beceriler, içe-dışa dönüklük vb. kişilik özellikleri, dikkat, algı ve tepki süresi, el-göz koordinasyonu, bir işi doğru biçimde gerçekleştirebilme hızı ve niteliği, fiziksel ve zihinsel sağlık, çeşitli alışkanlık ve bağımlılıklar, biyografik özellikler, iş deneyimi, eğitim aşamaları ve eğitimle kazanılanlar, strese dayanıklılık, yaratıcılık, liderlik, ekip çalışmasına yatkınlık gibi duyuşsal ve bilişsel özellikler şeklinde sıralayabiliriz (Erkuş, 2007: 114).

Doğru işgörenin doğru zamanda ve doğru yerde istihdam edilmesindeki gereklilik ve her geçen gün daha da artan rekabet koşulları işletmelerin personel seçimi konusundaki duyarlılığını arttırmaktadır. Bu nedenle personel temin süreci sonucunda oluşturulan aday havuzundan işin niteliklerine uygun personelin seçilmesi bir sistemi gerektirmektedir (Bal, 2014: 180). İşgören seçimi, ilana başvuranlar arasından kimlerin

istihdam edileceğine karar vermeyle ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir. Adayların belirli işlerin görülmesi için gerekli olan beceri, bilgi ve diğer özelliklere sahip olup olmadıkları bu süreçte belirlenmeye çalışılır. İşgören seçim süreci genel olarak başvuruların alınması ve ilk görüşme, özgeçmiş ve referansların incelenmesi, başvuru formu doldurtma, işe alma görüşmesi, sınav/ test uygulaması, sağlık muayenesi, işe alım kararı, işin teklif edilmesi ve işe yerleştirme aşamalarından oluşur (Acar, 2013: 132).

### 1.3.4 Eğitim ve Geliştirme

Küreselleşme ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, motivasyonu yüksek, çeşitli bilgi beceri ve yeteneklerle donatılmış, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir. İşletmelerin rekabet edebilme gücünü artırmada kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında eğitim ve geliştirme yer alır. Kapsamı çok geniş bir kavram olan eğitim; işletme dışında veya içinde, düzenlenen programlar yolu ile kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana yetenek, bilgi kazandırma, davranış ve tutumlarını geliştirme ve değiştirme yönündeki uygulamalar olarak tanımlanabilir. Eğitim, bir değişim süreci olarak kabul edilmektedir (Özçelik, 2013: 164).

Geliştirme, bir birey veya grubu bir yeterlilik seviyesinden diğerine geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Geliştirmeyi çeşitli açılardan eğitimden ayırmak mümkündür. Örneğin geliştirme, eğitime göre daha kapsayıcıdır, sadece bir veya bir takım beceriyi değil daha genel/ kapsayıcı becerileri (liderlik, vb.) kapsar. Geliştirme daha uzun vadeli. Geliştirmeyi birkaç aşamadan oluşan bir süreç olarak düşünmek mümkündür. Bu her bir aşama belirli eğitimleri gerektiriyor olabilir. Geliştirme sadece bireyi değil, örgütü hatta toplumu zenginleştirmelidir (Man, 2013: 17).

İş başı ve çıraklık eğitimleri, sanal eğitimler, kurumsal eğitimler, işe hazırlık eğitimleri, işe başlama eğitimleri, bireysel gelişim eğitimleri, yaşam boyu öğrenim ve geç kariyer eğitimleri başlıca eğitim türleridir (Ferendeci Özgödek, 2014a: 217). Literatürde eğitim ve geliştirmenin adım ve aşamalarına dair çeşitlik yaklaşımlar bulunmaktadır. Yeşil (2014: 204), bu yaklaşımları şu şekilde derlemiştir:

1. Eğitim ve geliştirme sürecinin planlanması
  - a. Eğitim ihtiyacının analizi ve belirlenmesi

- b. Amaçlarının belirlenmesi
  - c. Eğitimi verilecek konuların belirlenmesi
  - d. Eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi
  - e. Eğitimde uygulanacak tekniğinin seçilmesi
  - f. Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi
  - g. Eğitimin ne kadar süreceğinin belirlenmesi
  - h. Eğitimin nerede verileceğinin belirlenmesi
  - i. Eğitim için gereken bütçenin belirlenmesi
2. Eğitim ve geliştirmenin organize edilmesi
  3. Eğitim ve geliştirme uygulamasının gerçekleştirilmesi
  4. Eğitim ve geliştirmenin değerlendirilmesi ve ölçülmesi (denetimi)

### 1.3.5 Performans Değerleme

Örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynağının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi her zaman önemli bir konu olmuştur. Yöneticiler her ne kadar çalışanları gözleyip, çalışanlar hakkında fikir sahibi olsalar da, çalışanları ilgilendiren işletme kararlarının adil bir biçimde verilebilmesi için işletmelerde sistematik ve biçimsel performans değerlendirme sistemlerine gerek duyulduğu kaçınılmazdır. Günümüzde sayıları giderek artan daha çok işletme, değerlendirme çalışmalarını performans değerlendirme yerine performans yönetimi sistemi ismiyle yürütmektedir (Uyargil, 2013b: 211). Performans yönetimi, yöneticilerin çalışanlarının performansıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaya çalıştıkları sürece denir. Çalışanların performanslarını planlamak, değerlendirmek ve geliştirmek, performans yönetimi sürecinin amaçlarıdır (İlsev, 2014: 177).

Performans değerlendirme süreci standartların belirlenmesi, kriterlerin belirlenmesi, performans değerlendiricilerinin belirlenmesi, performans değerlendiricilerinin eğitimi, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi ve performans değerlendirme görüşmesi aşamalarını kapsamaktadır (Erşahan, 2014: 247).

### 1.3.6 Kariyer Geliştirme

Kariyer kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcut olsa da meslekte, işte ilerleme, yükselme, başarılı olma bunlardan en yaygın olarak kullanılanlarıdır. Değişik yazar ve akademisyenler kariyer kavramını tanımlarken kişinin yaşamı boyunca işle



ilgili edindiği deneyimler, yaptığı işlerin tümü, işlere katılma konusundaki tavrı, kişinin eylemlerini içeren bir süreç gibi çeşitli konulara vurgu yapmışlardır. Kariyer geliştirme kavramını ise bireysel (kariyer planlama) ve örgütsel (kariyer yönetimi) olmak üzere iki boyutta incelemek gerekir. Bu boyutların birbiriyle örtüşmesi sonucunda hem kariyere dair bireysel beklentilerin/ hedeflerin gerçekleşmesi hem de örgütün geleceğe yönelik nitelikli personel gereksinmesinin giderilmesi mümkün olabilecektir (Dündar, 2013: 267).

Kariyerden söz ederken altının çizilmesi gereken ilk kavram kariyer planlamasıdır. Kişinin mesleki seçimi, iş araması, işe başlaması, kazandığı deneyim, gerektiğinde işinde yükselmesi, bazı koşullarda farklı işlere yönelmesi ya da iş değiştirmesi kişinin kariyer planlamasının konusudur. İş değiştirmeler olsa da kişi kendi kariyeri için belli planlar yapar ve bir kariyer yolu takip eder. Aynı zamanda bu süreç, bireysel kariyer geliştirme sürecidir. Bireyin kendisi için planlanan kariyer, işletme içinde ve işletmenin amaçlarına yönelik olacak şekilde değerlendirilerek, bireyin, personel olarak değerlendirilmesinin ve gelişiminin yapıldığı sürece kurumsal kariyer geliştirme denir. Kurumun, bireyin kariyer gelişimini, işverenin perspektifinden bakarak yeniden ele alması sürecini örgütsel kariyer planlaması ve gelişimi süreci olarak adlandırabiliriz (Ferendeci Özgödek, 2014b: 248).

Örgütlerin ürettikleri üretimin niteliği, sektörü, büyüklükleri vb. farklı unsurlar neticesinde, uygulanan kariyer geliştirme programları farklılık gösterebilmektedir. Kariyer rehberliği, iş başarı danışmanlığı ve eğitimli, eğitim ve geliştirme programları, koçluk, kariyer planlama grupları, kariyer geliştirme atölyeleri, bireysel değerlendirme, yönetici geliştirme programları, ardışık terfi planlaması, kariyer danışmanlığı ve kariyer değerlendirme merkezleri örgütlerde en çok karşılaşılan kariyer geliştirme programlarıdır (Soysal, 2014: 334).

### **1.3.7 İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**

İş değerlemesi her işin niteliğinin farklı olduğu prensibi üzerinden hareketle eşit işe eşit ücret ilkesinin ortaya çıkarılabilmesi için işleme ve içindeki işlerin nesnel ölçütlere bakılarak değerlendirilmesi işini kapsar (Göksu vd., 2014: 269). İş değerlendirme, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak, örgütteki tüm iş unvanlarının aralarındaki fark ve benzerliklere, çalışan üzerinde oluşturdukları iş yüküne ve çalışandan beklenen

niteliklere göre işleri değerleyen, sonuç olarak objektif bir ücret – değer ilişkisi oluşturma amacı taşıyan bir yöntemdir. İş değerlendirme çalışmalarıyla örgütte yapılan işlerin gerektirdiği koşullar ve zorluk dereceleri değerlendirilir ve işlerine birbirine göre önem sırası ortaya çıkarılır (Atalay Odabaşı ve Akşirin Borluk, 2014: 270).

İş değerlendirme çalışmalarında en çok uygulanan yöntemler sayısal yöntemler (faktör karşılaştırma yöntemi, puan yöntemi), sayısal olmayan yöntemler (sıralama yöntemi, sınıflama veya derecelendirme yöntemi) ve karma yöntemlerdir (Ataay, 2013: 310). İş değerlemenin yararları adil ve dengeli bir ücret yapısının oluşturulmasını sağlaması, verimliliği artırması, insan kaynakları işlevlerine objektiflik kazandırılması ve işletme giderlerinin planlanmasına yardımcı olarak, iş etüdü çalışmalarının yönlendirilmesi ve ücret giderlerinin kontrolünün kolaylaştırılması şeklinde özetlenebilir (Göksu vd., 2014: 284).

Birçok tanımı olmasıyla birlikte en geniş anlamda ücret, işgörenin emeği karşılığında örgüt tarafından sağlanan maddi olan ve olmayan tüm örgütsel ödüller olarak alınabilir. Ücret yönetimi ise, bir örgütte kimlerin, ne zaman, nasıl ve neye göre ücretlendirileceğiyle ilgili sistem, yapı, politika uygulamaları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Ücret yönetimi, işletmenin stratejileri ve amaçlarına uygun bir ücretleme sisteminin planlanması, oluşturulması, geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu özelliğiyle ücret yönetimi, geleneksel bordrolamanın ötesinde daha kapsamlı ve stratejik bir içerik ve anlama sahiptir (Ataay ve Acar, 2013: 363).

Ücret sistemine etki eden faktörler işgücü piyasaları, ekonomik koşullar, yaşam standardı, devlet müdahaleleri, yasal sınırlamalar ve sendikalar gibi *dış çevresel faktörler*, örgütün genel amaç ve stratejileri, üst düzey yöneticilerin değerleri, örgüt kültürü, işletmenin büyüklüğü ve ücretlendirme bütçesi gibi *iç çevresel (örgütsel) faktörler*, *işe ilişkin faktörler* ve *bireysel faktörler* olarak sınıflandırılabilir (Ergeneli vd., 2014: 301).

### **1.3.8 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**

İnsan kaynakları yönetiminin koruma işlevi iş güvenliği ve işgören sağlığıdır. İşlevin amacı çalışanların işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarını korumaktır. Koruma işlevi ile güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan

davranışının sağlanması, meslek hastalıklarına ve iş kazalarına sebep olan nedenlerin saptanması, ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerinin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi sonuçlarına ulaşılır. İş güvenliği, güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini ve iş yerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesini amaçlar. İşgören sağlığının temel amacı ise personelin gerçekleştirdikleri işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmesini engellemektir (Sadullah, 2013b: 451).

“Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)” ve “Dünya Sağlık Örgütü (WHO)” tarafından iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan tanım, kapsamı en geniş olan tanımdır. Buna göre işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik faaliyetler:

-tüm çalışanların ruhsal ve bedensel refahlarının ve sağlıklarının en üst düzeye yükseltilmesi,

-çevrenin, iş yeri koşullarının, çalışanların yaralanmalarına, kazalara neden olabilecek risk faktörlerinin ve üretilen malların sağlığa zararlı sonuçlarının ortadan kaldırılması ve

-çalışanların ruhsal ve bedensel özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesini içermektedir (Tayfur Ekmekçi, 2014b: 355).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği alanında uluslararası standartlar ve uygulamalar bulunmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde birbirine benzer öğeler barındırmakla birlikte kapsam ve yaklaşım bakımından farklılaşan dört farklı iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi bulunmaktadır. Bunlar OSHAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi, yükleniciler için güvenlik kontrol listesi, ILO- OSH 2001: ILO iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri rehberi ve son olarak kimya endüstrisi üçlü sorumluluk programıdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde İş Güvenliği ve Sağlık İdaresi (OSHA), her sektör için ayrı ayrı belirlediği kendi standartlarını kullanmaktadır. Bunun dışında gelişmiş ülkelerde işyeri sağlık ve güvenlik standartlarının ötesinde çalışanların iş dışı yaşamını ve sağlıklı yaşam, finansman, evlilik, çocuk gelişimi vb. gibi konuları da kapsayacak şekilde Çalışanları Destekleme Programları (EAP) uygulanmaktadır (Yılmaz, 2014: 400).

### 1.3.9 Çalışma İlişkileri<sup>1</sup> ve Hukuk

Çalışanların, örgütlü bir şekilde, çalışma koşullarını iyileştirmek adına, mücadele içine girmeleri çalışma ilişkileri altında incelenmektedir. Çalışma ilişkileri bağlamında yer alan sendika konusu, toplu sözleşme süreci, toplu pazarlık ve uyuşmazlık gibi çalışma ilişkilerinin konusunu oluşturan her bir unsur insan kaynakları yönetimi için de oldukça önemlidir. İşveren ile çalışanlar arasında gerçekleşen toplu sözleşmeler, sendika – yönetim ilişkisi, uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulması insan kaynakları yönetiminin üzerinde durması gereken önemli konulardır (Kümbül Güler, 2014: 389).

Sendika, işçi sınıfının toplumsal ve ekonomik alanlardaki çıkar ve haklarını savunan, çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan meslek örgütleri olarak tanımlanmaktadır. Sendika, 6536 sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanununda ise *“işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları ifade eder.”* şeklinde tanımlanmaktadır (Eytmiş, 2014: 358). Sendikacılığın temel amacı üyesi bulunan emekçilerin ekonomik ve sosyal haklarını korumak ve geliştirmektir. Bununla birlikte sendikacılık faaliyeti yapılırken geniş perspektifte toplumun ve dolayısı ile de sendikalı olsun ya da olmasın tüm kesinlerin çıkarları için çalışmak esastır (Eytmiş, 2014: 361).

Genel anlamda işçi – işveren ilişkilerini düzenleyen iş hukuku, hukuk sistemimiz içinde, doktrinde ve yargı uygulamasında kendine özgü bir hukuk dalı olarak kabul edilmektedir. Her şeyden önce iş hukukunun, özellikle bireysel iş hukukunun temel tarafları olan işçi ve işveren arasında ekonomik ve sosyal olarak var olan eşitsizlik nedeniyle, bu ilişkide güçlü olan, belli bir organizasyonu elinde tutan, sermaye gücü ve

---

<sup>1</sup> Çalışma ilişkileri kavramı en özlü biçimiyle üretim sürecinde işgücü içerisindeki farklı statüler arasındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir. Bu ilişki son derece karmaşık olup siyasi, iktisadi, sosyolojik ve hukuki boyutları bünyesinde barındırmaktadır. Endüstri ilişkileri kavramı ise bu ilişkinin taraf ve boyutlarını daha dar bir kapsamda ele alarak işçi, işveren ve bunların temsilcileriyle sınırlanmıştır (Makal, 2002: 23; aktaran Özdemir, 2014: 43). Literatürde bir İKY fonksiyonu olarak endüstri ilişkileri terimi kullanılıyor olsa da, bu çalışmada istihdam, farklı çalışma şekilleri, İKY’ye kültürel ve farklı ülkeler bazında yaklaşımlar gibi çeşitli unsurların bir arada olması sebebiyle daha geniş bir kapsama sahip olan çalışma ilişkileri kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

yönetme yetkisi bulunan işverenin, bu ilişkinin hukuki boyutunda da, insan kaynakları uygulamalarında da, işçi-işveren ilişkisinden kaynaklanan uyuşmazlıkların çözümünde de bu özelliğe uygun davranmak zorunda olduğu hakim görüş olarak kabul görmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında, mümkün olduğu kadar uyuşmazlık yaratmama ya da oluşan uyuşmazlıkların karşılıklı sulh ve anlayışla çözülmesi, gerek işveren gerekse de işçi açısından tercih edilmesi gereken bir yöntem olmalıdır. Bunun için de insan kaynakları uygulamalarının açık, şeffaf ve katılımcı bir nitelikte olması gerekir (Özgödek, 2014: 427).

Çalışanların işe alım sürecinden ücret yönetimine, çalışma koşullarının ve esaslarının belirlenmesinden performanslarının değerlendirilmesine, işten çıkarılmalarından iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemelere kadar neredeyse bütün insan kaynakları işlev ve uygulamalarında iş yasalarının, bunlarla ilgili yargı kararları, yönetmelik ve tüzüklerin önemli etkileri vardır. Ayrıca, toplu sözleşme düzeni ve sendikal ilişkiler söz konusu ise, insan kaynakları bu ilişkileri de sağlıklı bir biçimde yürütmekten sorumludur. Bu nedenle, insan kaynakları departmanının işlevlerini ve faaliyetlerini uluslararası ve ulusal hukuki normlara ve yasalara uygun bir şekilde yürütebilmesi için gerekli temel hukuki bilgilere sahip olmaları gerekmektedir (Adal, 2013: 498).

### **1.3.10 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**

Dünyadaki çokuluslu işletmeler ile bağlı işletmelerin sayısı katlanarak artmaktadır. Küreselleşmenin artan etkisiyle dünyadaki herkes herkesle rekabet etmekte ve bunun sonucunda geçmiştekinden farklı olarak, farklı ülkelerden çokuluslu işletmelerin ağırlıklarını giderek artırdıkları görülmektedir. Çokuluslu işletmeler dünya endüstriyel üretimindeki ağırlıklarını giderek artırırken, dünyanın çeşitli ülkelerine yaptıkları yatırımlar sonucunda önemli sayıda insan bu işletmelerde çalışır hale gelmiştir. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimi, daha karmaşık, daha çok dışsal faktörlerin etkisinin söz konusu olduğu ve daha geniş bir uzmanlık ve perspektif gerektiren bir fonksiyon olarak ulusal firmaların insan kaynakları yönetiminden farklılaşmaktadır (Pınar, 2014c: 487).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi personelin küresel düzeyde yönetimidir. Her ne kadar uluslararası yöneticiler yerel yöneticilerle aynı faaliyetleri gerçekleştiriyor

olsalar da, içinde buldukları çokuluslu işletmenin uluslararasılaşma evresi ve ayrıca faaliyetlerin karmaşıklığı ve amaçları onları diğer yöneticilerden ayırmaktadır. Uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKYY)'nin amacı, çokuluslu işletmenin küresel düzeyde başarı sağlamasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmektir. Bu başarıyı elde edebilmek için çokuluslu işletmenin dünya çapında rekabet eden, yerel ihtiyaçlara cevap veren, esnek ve kısa sürede şartlara uyum gösteren, etkin, dünyanın farklı yerlerinde bulunan çeşitli birimlerine bilgiyi ve öğrenmeyi transfer eden gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili uygulamalara sahip uluslararası insan kaynakları yönetimi çokuluslu işletmenin başarısında önemli rol oynar (Tüzüner, 2013: 623).

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesinden, gelişim sürecinden ve insan kaynakları yönetimini oluşturan uygulamalardan bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetimine getirilen farklı bakış açıları ile ortaya çıkan çeşitli insan kaynakları yönetimi modellerinden bahsedilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

Ülkelerdeki İKY farklılıklarının doğasını ve farklı yaklaşımlarla çalışmayı nasıl anlayacağımız önemli bir konudur. Ülkeler arasında sadece insan kaynakları yönetiminde değil, konuların kavramlaştırılması ve araştırma geleneklerinde de farklılıklar vardır. Bu farklılıklar İKY araştırmalarında iki paradigma ile sonuçlanır: **evrenselci** (*universalist*) ve **bağlamsal/ karşılaştırmalı** (*contextual*) paradigmlar. Bu paradigmların ikisi de ne yanlış ne de doğrudur. İkisi de dünyanın çeşitli yerlerinde uygulama alanı bulmaktadır. Evrensel paradigma Amerika Birleşik Devletleri'nde baskındır, ancak yine de dünyanın birçok bölgesinde de kullanılmaktadır. Bu paradigma özünde nomothetic bir paradigmadır. Evrenselci paradigmanın esas amacı örgütsel performansı geliştirmektir. “En iyi uygulama” yaklaşımı evrenselci bir yaklaşımdan gelmektedir. Evrenselci paradigmanın tersine bağlamsal/ karşılaştırmalı paradigma neyin ve neden eşsiz olduğunu anlamaya yönelik araştırmalar yapar. Bu paradigma ideographicdir. İKY'nin içinde ve diğerleriyle arasında neyin farklı olduğunu bulmaya odaklanır. Bağlamsalci araştırmacılar genelde kültür, sahiplik yapıları, işçi pazarları, devlet ve sendikaların etkisi gibi konuların önemlerini araştırır (Sparrow, Brewster ve Harris, 2004: 28).

Ülkelerin İKY uygulamalarında farklılıklar olmasına rağmen, işletmeciliğin giderek daha küresel hale gelmesi önemli bir soruyu ortaya çıkarmaktadır: ülkeler arasındaki farklılıklar artmakta mıdır yoksa azalmakta mı?; İKY giderek tekdüze hale mi gelmektedir? (Gooderham vd., 2004: 18). Toplumsal etkiler ayrışma ima ederken, üstünlük/ baskınlık etkileri ise benzeşme ima etmektedir. **Benzeşme teorisine** göre (*convergence*), küreselleşmenin baskısı ile farklı yönetim sistemleri, yerlerini daha evrensel olarak uygulanabilecek yönetim tekniklerine bırakacaktır. Teorisyenlere göre farklılıklar kalacak olsa da, bu farklılıkların öne çıkma olasılığı azalacaktır. **Ayrışma teorisine** göre (*divergence*) ise, kültür gibi ulusal bağlamlar teknoloji, pazar, uluslararası organlar gibi varsayımsal zorlayıcılardan izoledirler. Bu nedenle yönetim sistemleri özgün olmaya devam edecektir. Bazı sistemsel değişimler yaşanabilecek olsa da, bu illaki benzeşme olacağı anlamına gelmemektedir (Beardwell ve Claydon, 2007: 591; Croucher vd., 2014: 64).

## 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Yaklaşımlar

Alan yazını incelendiğinde insan kaynakları yönetimi anlayışına farklı yorumlar ve bakış açıları ile çok sayıda insan kaynakları yönetimi modeli geliştirildiği görülmektedir. İKY alanındaki en temel ayrım katı ve esnek İKY yaklaşımları şeklinde yapılmaktadır. Makro düzeyde bakış açısına sahip olan bu iki yaklaşım, mikro düzeydeki insan kaynakları yönetimi modellerine temel oluşturmaktadır (Özdemir, 2010: 80).

### 2.1.1 Katı İKY Yaklaşımı

İş gereksinimlerinin önceliği, kurumsal planların talebi doğrultusunda insan kaynağının temini, seçimi ve yerleştirilmesi anlamına gelir. Burada insan kaynaklarının ihtiyaçlarına az önem verilir, esas vurgu niceliksel boyutlardadır (Foot, Hook and Jenkins, 2016: 12). Katı yaklaşım insan kaynakları yönetiminin hesaplanabilen, nicel ve işletmenin stratejik yönünü ilgilendiren konularını içerir. İnsan kaynağını her hangi bir diğer ekonomik kaynakla aynı değerde görür (Pınar, 2014b: 53), yani katı anlayış kaynak kısmına odaklanır ve insanı kontrol edilmesi gereken bir maliyet olarak görür (Bratton ve Gold, 2012: 5; Jackson, 2015: 140; Armstrong, 2006: 9). İKY'nin kaynak yönüne vurgu yapan Michigan Modeli katı İKY anlayışıyla ilişkilidir (Gooderham vd., 2004: 7).

Daha normatif karakterli olan bu model, örgütlerde insan kaynaklarını, örgütün sahip olduğu değerlerini/ varlıklarını, değişmeyen bir maliyet olarak ele almakta ve iş güvencesi ile çalışan personelin örgütün rekabet gücünü artırdığını düşünmektedir. Katı insan kaynakları yönetimi anlayışı Taylorist görüşlerden etkilenmiştir (Bayat, 2003: 167). Katı İKY'de, yöneticilerin görevi patronlarına para kazandırmaktır, işçi hakları gibi diğer konulara odaklanmak basitçe dikkat dağınıklığı olarak görülmektedir (Foot, Hook and Jenkins, 2016: 12). Legge (1995) katı modeli “faydacı araçsallık (utilitarian instrumentalism)” olarak isimlendirmiştir.

Maliyet liderliği stratejisi güden firmalar katı İKY yaklaşımı aracılığıyla maliyetlerini azaltırlar (Özbilgin, 2005: 18). Katı anlayışa sahip işletmeler daha kısa dönem odaklı, insana yatırım yapma isteksizliğindedirler, bu nedenle yeni işçilerini dış işgücü piyasasında ararlar (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 201).



### 2.1.2 Esnek İKY Yaklaşımı

Esnek insan kaynakları iletişime, motivasyona ve liderliğe vurgu yaparken; çalışanlara becerileri ve performansındaki yüksek kalite, uyum sağlama ve işletmeye olan bağlılığı yoluyla (Pınar, 2014b: 53) rekabet avantajının kaynağı olan değerli bir varlık olarak yaklaşır (Jackson, 2015: 140; Armstrong, 2006: 10). Tam zamanlı veya yarı zamanlı, geçici veya sözleşmeli personel olup olmadıklarına bakılmaksızın, işgücü üzerinden rekabet avantajı elde etmek için, tüm potansiyeller yetiştirilmeli ve geliştirilmelidir. Ayrıca, iş yerindeki insanların davranışsal yönleri hakkında bilgi sahibi olmak için gereken programlar geliştirilmelidir. Bu esnek İKY olarak nitelendirilmiştir (Foot, Hook and Jenkins, 2016: 12). Esnek modelde son derece yetenekli ve bağlılık sahibi işçilerle şirkete rekabet avantajı sağlanmaya çalışılır (Bratton ve Gold, 2012: 5).

Esnek insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına, bağlılık, işyerinde öğrenme ve liderliğin açıklanması gibi konular girmektedir. Esnek insan kaynakları yönetimi insan ilişkileri okulunun görüşlerinden etkilenmiştir. Katı anlayışa göre daha bireyseldir ve çalışanın sahip olduğu potansiyel, yetenek ve değerlere önem verir (Bayat, 2003: 167). İKY'nin insan yönüne vurgu yapan Harvard Modeli esnek İKY ile ilişkilidir (Gooderham vd., 2004: 8). Legge (1995) esnek modeli “gelişimsel hümanizm (developmental humanism)” olarak isimlendirmektedir.

Farklılaşma stratejisi güden firmalar, esnek İKY yaklaşımı kullanarak ürün ve hizmetlerindeki ayrımla rekabet avantajı ararlar (Özbilgin, 2005: 18). Esnek İKY yaklaşımı karar verme sürecine katılım için daha fazla fırsat sağlayabilir ve bu sayede çalışanlar kontrol, kişisel etkinlik ve kendi kaderini tayin etme duygularını kazanacaklardır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 560).

Bazı akademisyenler, birçok şirketin farklı zamanlarda veya farklı işçi grupları için hem katı hem de esnek modeli kullandıklarını belirtmiştir. Örneğin yöneticiler, çekirdek çalışanlar ve vasıflı işçilere esnek modele göre; gündelik veya vasıfsız işçilere katı modele göre davranabilmektedirler. Ayrıca, ekonomik kriz ve yüksek işsizlik dönemlerinde, yöneticiler sert pazarlık yapabilecek ve esnek yaklaşımın içerdiği birçok ayrıntıyı göz ardı edebilecek konumdadırlar. Tam tersine, tam istihdam dönemlerinde çalışanların eli daha kuvvetli olabilir ve esnek modele göre davranılabilirler (Tayeb, 2005: 6). Katı ve esnek İKY yaklaşımları arasındaki farklılıklar tablo.4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Katı ve Esnek İKY Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Katı İKY</b>	<b>Esnek İKY</b>
<b>İşletmenin zamansal bakış açısı</b>	Kısa dönem	Uzun dönem
<b>Vurgulanan işletme stratejisi</b>	Maliyet liderliği	Farklılaşma, inovasyon
<b>Çalışana karşı yönelim</b>	Faydacı araçsallık	Gelişimsel hümanizm
<b>İş sözleşmesinin temelleri</b>	Standart olmayan çalışanlar – part time çalışma, belirli süreli sözleşmeler, geçici istihdam(sürekli istihdamın maliyetlerinden kaçınma)	Tercihen kalıcı sözleşmeler
<b>Esneklik</b>	Sayısal esneklik – maliyetler doğrultusunda personel sayısını ayarlama	Fonksiyonel esneklik – çalışan yeteneklerinin gelişimi doğrultusunda
<b>İKY uygulamalarının rolü</b>	Operasyonel odaklı	Çalışan bağlılığı odaklı
<b>İşçi temsili/ilişkiler</b>	Sendika temsilcisi ile çatışma çözümü	Topludan ziyade bireysel ilişkiler
<b>Anahtar İK kaldıraçları</b>	Çalışana yatırımın azlığı, düşük iş güvenliği, düşük ücret, iş yoğunlaşması	Performansa dayalı ücretleme, takım çalışması, çalışan gelişimine yatırım, örgütsel öğrenme, örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik

**Kaynak:** Gilmore ve Williams, 2013: 8'den uyarlanmıştır.

Truss vd. (1997) tarafından sekiz işletmede anket, mülakat ve odak gruplar ile derinlemesine yapılan çalışmada katı ve esnek İKY yaklaşımlarından oluşan bir karışım gözlenmiştir. Bütün işletmelerin karışımı kendine has konumdadır ve örgütün iş ve dış çevresi, stratejisi, kültürü ve yapısı gibi unsurların İKY'nin işleyişinde etkin bir rolü bulunmaktadır. Bu da araştırmacılara bu iki yaklaşım arasındaki ayrımın bahsedildiği kadar keskin olmadığını göstermektedir.

Örgütlerin finansal durumları seçme ve temin uygulamalarına etki etmektedir. Finansal durumu iyi “nakit zengini” örgütler esnek yaklaşımla seçme ve temin için gereken bütçeleri kolaylıkla karşılayabilirler, finansal durumu kısıtlı olan firmalarda mevcut çalışanlara yatırım amacıyla yapılacak olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri yönetim tarafından ekstra maliyet olarak görülebilir. Finansal kısıtlılık örgütleri katı İKY yaklaşımı uygulamaya yöneltebilir, ancak kullanılacak seçme ve temin yöntemlerinin sayısını ve kalitesini de sınırlandırabilir (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 201).

## **2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri İle İlgili Çeşitli Sınıflandırmalar**

Katı ve Esnek İKY yaklaşımlarının görüşleri arasındaki farklılıklar insan kaynakları yönetimi alanını kuramsal boyutta etkileyerek farklı modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bayat, 2003: 173). Bu modeller çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmışlardır.

### **2.2.1 Brabet’in Sınıflandırması**

Brabet Avrupa’da insan kaynakları yönetimi alanında benimsenen yaklaşımları “ideal tipler” olarak adlandırdığı üç farklı model altında toplamıştır (Aykaç, 1999: 43). Brabet ideal tipler anlayışında kişinin, toplumun ve örgütün çıkarları arasında ilişki olduğu varsayımında bulunmakta ve İKY’nin merkezi bir konumda bulunarak bu ilişkinin dengelenmesindeki rolü üzerinde durmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 85). Brabet’in ideal tipler olarak adlandırdığı modeller şunlardır (Brabet, 1993; akt. Aykaç, 1999: 43-45):

1) *Araçsal Model*: Bu yaklaşımın temelinde kişi, toplum ve örgütler arasında bir çıkar çatışması bulunmaktadır. Böyle bir çıkar çatışmasında, ekonomik ve toplumsal etkililiğin eşitlenmesi için bütün unsurların akılcı davranması ve ekonomik çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Ekonomik etkililiği artırmak için örgüt yöneticilerinin insan kaynaklarını en akılcı şekilde kullanması halinde, bütün aktörlerin tatmin edildiği toplumsal etkililik gerçekleştirilmiş olur. İKY, bu yaklaşıma göre ekonomik etkililiğin bir aracı olmakla birlikte, sosyal etkililiği de dolaylı olarak gerçekleştiren bir rol oynamaktadır.

2) *Yönetmelik Hakemlik Modeli*: Araçsal modelden farklı olarak, ekonomik ve sosyal etkililiğin asla eşitlenemeyeceği, bu iki kavramın birbirlerine zıt olduğu ve eşitlenmelerinin mümkün olmadığını kabul etmektedir. Örgüt yönetimi yapacağı çalışmaları toplum, örgüt ve kişi olacak şekilde üç farklı boyutta değerlendirmeli, bütün bu unsurlara aynı mesafede kalarak bir hakem gibi bakmalı ve bu unsurların çıkarlarını dengeleyecek bir hakemlik esasına dayandırmaları gerekmektedir.

3) *Çelişkiler Yönetimi Modeli*: Bu modelin temeli kişisel uyum ve toplumsal uyuma dayanmaktadır. Bu yaklaşım kişisel, örgütsel ve toplumsal çıkarların çelişkili olduğunu kabul ederek, yöneticilerin bunlar arasında bir uyum sağlama çabası içerisinde olmalarının gerçeklere daha uygun olduğunu savunmaktadır.

### 2.2.2 Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması -1

Sparrow ve Hiltrop yaptıkları kapsamlı çalışma sonucunda insan kaynakları yönetiminin Anglo-Sakson ülkelerinde ve Avrupa ülkelerinde farklı algılandığını ve hatta örgüt kültürü gibi temel etmenler nedeniyle aynı ülke içinde de farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Farklı bilimsel çevrelerin ve bilim adamlarının görüşlerini esas alarak iki modellerini şu şekilde sınıflandırmışlardır (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Aykaç, 1999: 46; Özdemir, 2010: 98):

#### 1) *Anglo-Sakson Modeli*

Anglo-Sakson ülkelerinde, İKY konusunda toplumsal kültür farklılığı vurgulayan, farklı bir yaklaşım benimsediklerine dikkat çekilmektedir. Bu model incelendiğinde uygulamaların ülkelerde farklılaşmasının yanında kültürel etmenlerin insan kaynakları yönetimine önemli ölçüde yansıdığı görülmektedir. Bu modeller çalışmanın ilerleyen kısmında detaylı olarak verileceği için burada sadece isimlerine yer verilmiştir.

#### a) *Michigan ve New York Okulları Yaklaşımı*

#### b) *Harvard Okulu Yaklaşımı*

#### c) *Warwick Okulu Yaklaşımı*

#### d) *Schuler Okulu Yaklaşımı*

#### 2) *Avrupa Ülkelerinde İKY*

Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi konusunda farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Çok çeşitli yaklaşımlar bulunmasına karşın, benzerlikleri dikkate alınarak beş temel yaklaşımdan bahsetmek mümkündür (Tortop vd., 2013: 257 - 260):

*a)Paternalist Model:* Bu model klasik yönetim anlayışının benimsediği temel varsayımlara dayanmaktadır. Örgütte tek kişinin hakimiyetinin olduğu durumlarda söz konusu olan bu yaklaşım, tek yönlü, dikey örgüt içi haberleşme ve dikey örgütlenme modeliyle birlikte, katı hiyerarşik bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu modelin, liyakatten ziyade sadakatin ön planda tutulması, yükselmede kıdeme ve ömür boyu istihdama büyük önem vermesi, örgüte bağlılığın aşırı derecede benimsendiği bir örgüt kültürü ile tam olarak bağdaşan özellikler taşıması, Japonya’da sık görülen J tipi örgütlerde benimsenmesinde rol oynamaktadır.

*b)Mekanist Model:* Bu model Ford ve Taylor’un yönetimle ilgili görüşlerini yansıtan bir yaklaşımdır. Fayol’un görüşleri de büyük ölçüde mekanist modelle örtüşmektedir. Modelin insan kaynaklarına bakış açısı, verimliliğin artırılması ve kişisel başarının maksimize edilmesi için bilimsel yöntemlerden yararlanılması gerektiği şeklinde açıklanabilir.

*c)İnsan İlişkileri Modeli:* Bu modelin ortaya çıkışı Hawthorne araştırmalarının verilerine dayandırılmaktadır. Örgüt içinde insanların resmi ve gayri resmi ilişkiler içinde olabileceğini ve bu nedenle insan unsuruna gereken önemin verilmesine dikkat çekmektedir. Çalışanların motivasyonunu ücretten başka faktörlerin de etkileyebileceğini belirtmiştir.

*d)Bürokratik Model:* Bu model büyük ölçüde Max Weber’in bürokrasi ile ilgili görüşlerine dayanmaktadır. Mekanik model ile arasında bazı benzerlikler bulunsa da insan kaynaklarına bakış açısıyla farklılık göstermektedir. Bürokratik model örgüt çalışanlarını örgütü işleten ve harekete geçiren bir unsur olarak görmektedir. Ayrıca İKY açısından önemli olan, çalışanların bazı temel özelliklerinin bulunması gerektiği durumu vurgulanmaktadır.

*e)Katılımcı Model:* Temeli modern yönetim tekniklerinden biri olan Drucker’ın “amaçlara göre yönetim” yaklaşımına dayanmaktadır. Katılımcı model, İKY’de örgütte çalışanların başarı düzeylerini artırmak, personelin kendilerini geliştirmek ve

gerçekleştirmek, çalışanların tüm kapasitelerini işletmelerin emrine verilmesini amaç edinmektedir.

### 2.2.3 Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması -2

Sparrow ve Hiltrop tarafından yapılan başka bir sınıflandırmada ise temel ayırım noktası Amerika ve Avrupa İKY uygulamalarıdır ve aralarında karşılaştırma yaparak, benzerlikleri de dikkate almaktadır. Bu sınıflandırma şu şekildedir (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Çakır, 1999: 20):

#### 1. Amerikan İKY Modelleri:

a. Eşleme Modelleri: Michigan ve New York İKY Modelleri

b. Harvard Modeli

#### 2. Avrupa İKY Modelleri:

a. Ortak özellikleri benimseyen modeller: Poole's modeli, Brewster Modelleri

b. Ülke karşılaştırmalarını esas alan modeller: Lane'in karşılaştırma tablosu, Clark ve Mallory modeli

### 2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Sparrow ve Hiltrop'un Amerikan ve Avrupa İKY modelleri şeklindeki sınıflandırmasından hareketle, bu çalışmada modeller bu ayırım üzerinden açıklanacaktır.

#### 2.3.1 Amerikan İKY Modelleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen insan kaynakları yönetimi modelleri şu şekilde özetlenebilir:

##### 2.3.1.1 Michigan Modeli

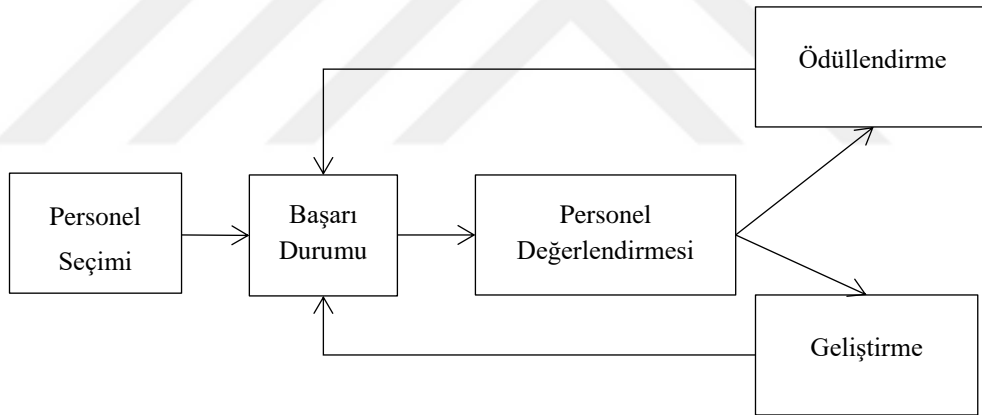
Bu model Fombrun, Tichy ve Devanna tarafından geliştirilmiştir ve ilk İKY modellerinden biridir. "Kurumsal stratejik hedeflerin oluşturulması ve uygulanmasının" İKY politikaları ile ayrılmaz bir şekilde olduğunu belirterek stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını ortaya koymuştur (Beardwell ve Claydon, 2007: 7). İK sistemlerinin ve organizasyon yapısının, örgütsel strateji ile uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmesinden ötürü model aynı zamanda "eşleşme modeli"

olarak da anılmaktadır (Armstrong, 2006: 4). Eşleştirme Modeli, İKY'nin kaynak yönünü vurgulamakta ve örgütsel hedefleri karşılamak için insan kaynaklarının etkin kullanımını vurgulamaktadır. Ayrıca örgütsel strateji, örgütsel yapı ve İKY sistemleri arasında “doğru bir uyum” olması gerektiğini vurgulamaktadır (Tayeb, 2005: 6).

Model, tüm organizasyonlarda gerçekleştirilen dört genel süreçten veya fonksiyondan oluşan bir insan kaynakları döngüsü içermektedir. Bunlar (Armstrong, 2006: 4):

- seçme: mevcut insan kaynaklarını işlerle eşleştirmek;
- değerleme: performans yönetimi;
- ödülleri: ödül sistemi
- geliştirme: yüksek kaliteli çalışanlar geliştirmek.

**Şekil 2. İnsan Kaynakları Döngüsü**



**Kaynak:** Tichy, Fombrun ve Devanna, 1982; akt. Aykaç, 1999: 47

Modelin zayıf yönleri doğasının kuralcı olması ve yalnızca dört İK uygulamasına odaklanmasıdır. Ayrıca, farklı paydaşların çıkarlarını, durumsal faktörleri ve yönetimin stratejik seçimi kavramını göz ardı etmektedir. Bununla birlikte, modelin gücü, iç İK politikalarının tutarlılığını ve kurum içi İK politikalarının ve uygulamalarının kurumun dış iş stratejisine “eşleştirilmesi”nin önemini ifade etmesidir (Bratton ve Gold, 2012: 18).

### 2.3.1.2 New York Modeli

Michigan Modeli gibi, New York Modeli de İKY'nin stratejik önemi konusuna odaklanarak, kurumsal strateji ile insan kaynakları stratejisi arasındaki "stratejik uyum" kavramını tanıttı. Schuler ve Jackson (1987) tarafından geliştirilen bu model, Porter'ın rekabet stratejilerinden bir dizi "gerekli rol davranışının" ortaya çıkarılabileceğini, bu sayede İKY ve çalışma ilişkileri fonksiyonları için istenen stratejik seçimlere yönelik yol göstericiler sağlanabileceğini savunmuştur (Özbilgin, 2005: 5).

Modele göre, rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları arasında bağ kurmadan önce bunu sağlamak için çalışanın ne tür bilgi, yetenek ve becerilerinin olması gerektiğini belirlemek gerekir. Kısa- uzun dönem odaklılık, nitelik ve nicelik hakkında endişe, risk alma durumu, sorumluluktan kaçınma, değişime yatkınlık gibi davranışlar farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri ile eşleştirilir. Buna göre de planlama, işe alma, değerlendirme, ödül, eğitim ve geliştirme İKY uygulamaları istenen strateji ile eşleştirilir (Schuler ve Jackson, 1987).

### 2.3.1.3 Harvard Modeli

Michigan Modeli ile aynı dönemde Harvard Business School'dan bir grup akademisyen, İKY kararları ve stratejisi için daha geniş bir çerçeveyi savundular. Beer ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen Harvard Modeli, İKY kararlarının hem paydaş çıkarları hem de bir takım durumsal faktörler tarafından bilgilendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Model, durumsal faktörlerin paydaş çıktıları üzerindeki etkisini ve bunların bağlılık, yetkinlik, uyum ve maliyet etkinliği gibi önceden belirlenmiş insan kaynakları çıktılarının bir taslağını sunmaya yönelik insan kaynakları politikası seçimleri üzerindeki etkilerini göstermektedir. Bu çıktılar sonuç olarak birey, örgüt ve toplum için uzun vadeli ve sürdürülebilir faydalar sağlar (Özbilgin, 2005: 4). Örgütte çeşitli paydaşların bulunduğunu kabul eden Harvard Modeline, geliştiricileri "İK Bölgesi Haritası" ismini vermişlerdir (Beardwell ve Claydon, 2007: 8).

Harvard Modeli İKY'nin insan yönünü vurgulamakta ve işçi- işveren ilişkisi ile daha fazla ilgilenmektedir. Örgütün hissedarlar, yönetim, çalışan grupları, hükümet, toplum ve sendika gibi farklı paydaşların menfaatlerinin ve bu menfaatlerin yönetimin amaçlarıyla nasıl bir ilgisi olduğunun altını çizer (Tayeb, 2005: 7). Oldukça kuralcı olan bu İKY modeli, önceden belirlenmiş ve "üstün" bir insan kaynakları politika seçenekleri



olduğunu varsayarak, paydaş menfaatleri ve durumsal faktörler üzerinde hareket etmenin bir takım uzun vadeli menfaatleri olduğunu vurgulamaktadır. Michigan ve Harvard modelleri, insan kaynaklarının kullanımına yaklaşımları açısından sıklıkla karşılaştırılmış ve kıyaslanmıştır. Michigan Modeli, insan kaynaklarının stratejik kaynak yönünü vurgularken, Harvard Modeli, insan kaynakları kavramındaki insan unsurunu vurgulamaktadır (Özbilgin, 2005: 4).

Harvard Modeli İKY'nin iki karakteristik özelliği olduğunu ileri sürmüştür (Armstrong, 2006: 5):

- 1) hat yöneticileri rekabet stratejileri ve personel politikalarının uyumunun sağlanması için daha fazla sorumluluk alırlar;
- 2) personelin, personel etkinliklerinin daha fazla güçlendirilmesini sağlayacak şekilde geliştirilip uygulandığını düzenleyen politikalar belirleme görevi vardır.

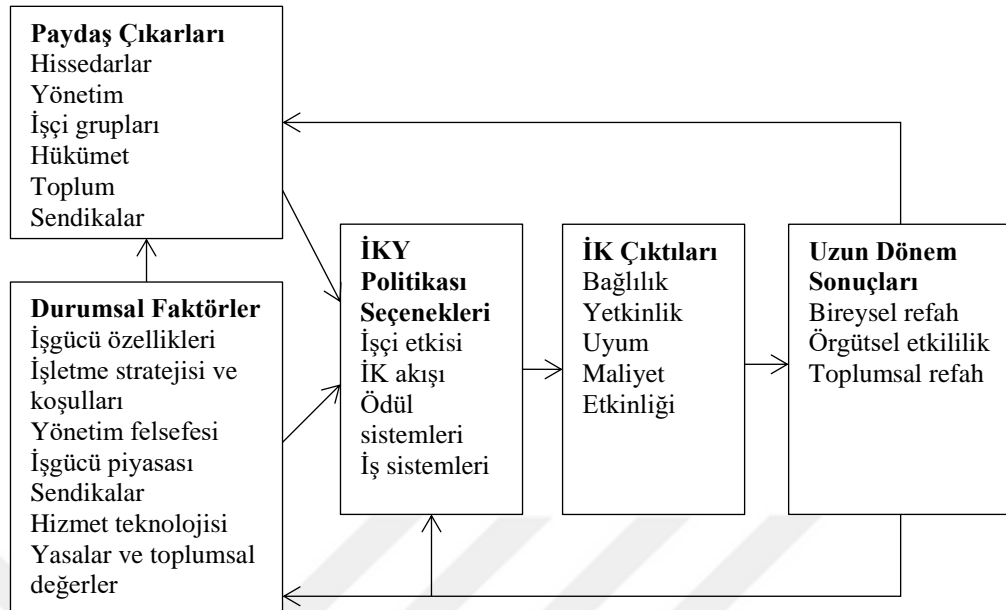
Harvard Modeli altı temel bileşenden oluşmaktadır (Bratton ve Gold, 2012: 19):

- 1) Durumsal faktörler
- 2) Paydaş çıkarları
- 3) İKY politikası seçimi
- 4) HR çıktıları
- 5) Uzun vadeli sonuçlar
- 6) Çıktıların doğrudan kuruluşa ve paydaşlara aktığı bir geri bildirim döngüsü

Boxall'a (1992) göre bu modelin avantajları şunlardır (Armstrong, 2006: 5):

- bir dizi paydaş menfaatlerinin tanınmasını içerir
- firma sahipleri, çalışanlar ve çeşitli çıkar gruplarının menfaatleri arasında, açıkça veya örtülü olarak, “pazarlık yapmanın” önemini kabul eder;
- İKY'nin kapsamını “çalışanların etkisi”, işin yapısı ve bununla ilgili denetim tarzı sorusunu içerecek şekilde genişletir;
- ürün pazarını ve sosyokültürel mantığı birleştirip önererek, yönetimin strateji seçiminde geniş bir bağlamsal etki yelpazesini kabul eder;
- stratejik seçime vurgu yapar.

**Şekil 3. Harvard Modeli – “İKY Bölgesi Haritası”**



**Kaynak:** Beer vd., 1984'ten akt. Boxall 2007: 50

Harvard modeli, özellikle İKY'nin bir personel işlevinden ziyade genel olarak yönetimin konusu olduğu gerçeğine vurgu yaparak, İKY'nin teori ve pratiği üzerinde önemli bir etki yaratmıştır (Armstrong, 2006: 5).

#### 2.3.1.4 Armstrong Modeli

Armstrong insan kaynakları yönetimi sürecini bir yönetim süreci olarak ele almıştır. İKY sürecini örgüt stratejisiyle ilişkili bir İKY stratejisi çerçevesinde incelemiştir. Her iki strateji de örgütün iç ve dış çevresinden etkilenmektedir. Bu durum da başta insan kaynağının sağlanması olmak üzere, çalışanlarla ilişkiler, ödül ve ücret yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi İKY uygulamalarını da etkilemektedir. Armstrong'a göre içsel tutarlılığı olan ve ilişkilere dayanan bir İKY sisteminin geliştirilmesiyle şekillenecek olan ik uygulamaları hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olacaktır (Argon ve Eren, 2004: 92).

#### 2.3.1.5 DeCenzo ve Robbins Modeli

Bu modelde insan kaynakları yönetimi, örgütün insan boyutunu meydana getiren bir personel fonksiyonu olarak ele alınmıştır. Küreselleşme, sendikalar, yasal düzenlemeler ve yönetim uygulamaları gibi dışsal faktörlerle olan etkileşimleri açısından, fonksiyonel bir bakış açısıyla ve insan kaynakları yönetiminin hedefleri

etrafında incelenmesi modelin temel özelliğidir. Modelin belirgin özelliği kadrolama, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve destekleme şeklinde belirtilen fonksiyonları belirgin bir şekilde detaylandırmasıdır. Başta küreselleşme olmak üzere çevresel etkiler bu fonksiyonların şekillendiricisi olarak belirtilmiştir. Kadrolama faaliyeti için stratejik insan kaynakları planlaması yapılmasının ve eleman alımının buna göre yapılması gerektiğini belirtmişlerdir (Argon ve Eren, 2004: 95).

### **2.3.2 Avrupa İKY Modelleri**

Avrupa’da geliştirilen İKY modelleri, genel olarak Amerikan İKY modellerinin bir eleştirisi ve Avrupa’ya uyarlanması niteliğindedir. Avrupa’nın kendine has bir İKY modeli oluşturma çabaları da görülmektedir. Avrupa ülkelerinde geliştirilen insan kaynakları yönetimi modelleri şu şekilde özetlenebilir:

#### **2.3.2.1 Warwick Modeli**

Hendry ve Pettigrew (1990), Harvard modelini analitik yönleriyle çizerek uyarlamıştır. İKY’yi, işletme stratejileriyle oldukça yakın uyum gösteren bir istihdam sistemi bakış açısıyla görmekteydiler. Model, tüm İKY tarz ve biçimlerini kapsayacak şekilde teorik bütünleştirici yapı sunmaktadır ve toplumdaki ekonomik, teknik ve sosyopolitik etkilerin kurumsal stratejiyi etkilemesine izin vermektedir. Ayrıca, bir firmanın istihdam sistemini yöneten "ön koşulları" tanımlamayı da sağlar. Dolayısıyla, “stratejik yönetim için çeşitli yaklaşımların çalışan ilişkileri üzerindeki etkilerini” daha ayrıntılı bir şekilde araştırmaktadır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 21).

Warwick Modeli, kuruluşların aynı sonuçları elde etmek için bir dizi farklı yolu takip edebildikleri varsayımına dayanmaktadır. Bu, esas olarak, dış çevresel bağlam (sosyo-ekonomik, teknolojik, politik-yasal ve rekabetçi) ve iç organizasyonel bağlam (kültür, yapı, liderlik, görev teknolojisi ve iş çıktısı) arasındaki bir dizi bağlantının varlığı nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlantılar, bir örgütün İKY’sinin içeriğini oluşturmaya doğrudan katkıda bulunur (Tayeb, 2005: 7).

Modelin güçlü yanı, İKY üzerindeki önemli çevresel etkileri tanımlayıp sınıflandırmasıdır. Dış (geniş çevre) ve iç (örgütsel) bağlamlar arasındaki bağlantıları saptar ve İKY’nin bu bağlamlardaki değişikliklere nasıl uyum sağladığını araştırır. Bunun anlamı, dış ve iç bağlamlar arasında bir uyum sağlayan kuruluşların üstün

performans göstereceğidir. Modelin zayıflığı, iç İK uygulamalarının iş çıktısına veya performansa bağlı olduğu sürecin geliştirilmemesidir. Modelin beş unsuru şu şekildedir (Bratton ve Gold, 2012: 22):

1. Dış bağlam - sosyoekonomik, teknik, politik-yasal, rekabetçi
2. İç bağlam - kültür, yapı, liderlik, görev teknolojisi, iş çıktıları
3. İş stratejisi içeriği - hedefler, ürün pazarı, strateji ve taktikler
4. İKY bağlamı - rol, tanım, organizasyon, İK çıktıları
5. İKY içeriği - İK akışları, çalışma sistemleri, ödül sistemleri, çalışan ilişkileri.

### 2.3.2.2 Guest Modeli

Guest modelinde, hedefler, çalışan davranışı, performans ve uzun vadeli finansal çıktılar bağlamında işçi yönetimine farklı yaklaşımlar incelenmektedir. Bu İKY modeline göre, yöneticilere bireysel ve örgütsel performansla ilgili bir dizi temel İK uygulamalarının değerlendirilmesi tavsiye edilmiştir (Bratton ve Gold, 2012: 20).

Bu modeli incelerken Guest'in İKY anlayışına dikkat çekmek gerekir, çünkü onun İKY anlayışı geleneksel personel yönetimi anlayışından ve bu anlayıştan etkilenen insan kaynakları yönetimi anlayışından farklıdır. Bu nedenle, tüm işçi yönetimi yaklaşımlarına temel olacak varsayımlar veya stereotipler tanımlamaya çalışmıştır. Modelin temelinde yer alan hipoteze göre İK uygulamaları, "yüksek çalışan bağlılığı", "yüksek kalite" ve "esneklik" gibi bir dizi İK çıktısına yol açacak şekilde tasarlanmalıdır (Bayat, 2003: 178). Bu stereotipler:

- *Stratejik entegrasyon*, "örgütlerin İKY konularını stratejik planlarına entegre etme yetenekleri" olarak tanımlanmaktadır.
- *Yüksek çalışan bağlılığı*, "kabul görmüş hedeflerin takibine duygusal bağlılık ve kurumla güçlü bir şekilde özdeşleşmiş tutumsal bağlılık" olarak tanımlanmaktadır.
- *Yüksek kalite*, "yüksek kaliteli çalışana yatırımı ve çalışanların yönetimini de içeren yönetsel davranışın tüm yönleri" olarak tanımlanmaktadır.
- *Esneklik*, " sadece fonksiyonel esneklik değil, aynı zamanda inovasyonu yönetme kapasitesine sahip bir organizasyon yapısına uyum sağlama" olarak tanımlanmaktadır.

Bu stereotiplerin birleşimi İKY amaçları, politikaları ve çıktıları arasında bir bağlantıya yol açar (Beardwell ve Claydon, 2007: 9).

Guest modelinde örgütsel çıktılar, İK çıktıları ve İKY politikası insan kaynakları yönetiminin temel unsurları olarak ele alınmış; liderlik, güçlü bir kültür ve bilinçli bir stratejiyi bu unsurların temeli olarak görmüştür. Bir anlamda İK çıktıları ve örgütsel çıktılar bir sonuç, İKY politikası ise bir neden konumundadır (Argon ve Eren, 2004: 89).

Guest modeli altı unsurdan oluşmaktadır: İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY çıktıları, davranışsal çıktılar, bir dizi performans çıktıları ve son olarak finansal çıktılar. Model Tablo.5’de gösterilmiştir (Bratton ve Gold, 2001: 22):

**Tablo 5. Guest Modeli**

İKY Stratejisi	İKY Politikaları	İKY Çıktıları	Davranışsal Çıktılar	Performans Çıktıları	Finansal Çıktılar
-Farklılaşma (inovasyon) -Odak (kalite) -Maliyet (maliyetleri azaltma)	-Seçme -Eğitme -Değerlendirme -Ödüller -İş tasarımı -Katılım -Statü ve güvenlik	-Bağlılık -Kalite -Esneklik	-Çaba/ Motivasyon -İşbirliği -Katılım -Örgütsel vatandaşlık	<i>Yüksek:</i> -Verimlilik -Kalite -İnovasyon <i>Düşük:</i> -Devamsızlık -İşgücü Devri -Çatışma -Müşteri şikayetleri	-Karlılık -Yatırım getirisi (ROI)

**Kaynak:** Guest, 1997’den akt. Bratton ve Gold, 2001: 21

### 2.3.2.3 Poole Modeli

İnsan kaynakları yönetiminin teorik temeli hem multidisipliner hem de disiplinler arasıdır. İKY’nin temel duruşu işletme stratejileri ile stratejik yönetim arasında bir bağ olmasıdır. Bunun da ötesinde konu belki de uluslararası işletmecilik, örgütsel davranış, personel yönetimi ve çalışma ilişkileri alanlarından unsurların sentezlerinin de dahil edilmesiyle daha iyi anlaşılabilir. İşletmelerde ve diğer tür kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi giderek merkezileşmektedir. Bu değişimin temel

sebepleri olarak şunlar gösterilebilir: yöneticilerin insan kaynaklarında daha proaktif şekilde rol almaları; çalışan bağlılığı ve motivasyonu konularının öneminin giderek artması; personel faaliyetinin değişen doğası; İKY'nin uluslararasılaşma eğilimi; insan kaynağının geliştirilmesinin kritik öneminin anlaşılması (Poole, 1990: 1).

Poole, insan kaynakları yönetimini tanımlarken ve kavramsallaştırırken temel olarak Harvard modelini kullanmıştır. İnsan kaynakları yönetimini stratejik olarak görmüş, başta üst yönetim olmak üzere bütün yönetim personelini içerdiğini belirtmiştir. Ona göre örgütün en değerli kaynağı insandır. İKY'nin insan ile arasında proaktif bir ilişki olduğunu ve kurum performansını, çalışanların ihtiyaçlarını ve toplumsal refahı geliştirmeyi amaçladığını belirtmiştir (Poole, 1990: 2).

Uluslararası ve karşılaştırmaları analizlere tabi tutulabilecek bir insan kaynakları yönetimi tanımlamak için Harvard modelini değerli bir temel model olarak görse de, bazı özelliklerinin Kuzey Amerikan kökenini yansıttığını belirtmiş ve daha açıklayıcı olması amacıyla üç temel uyarılmanın yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar (Poole, 1990: 3):

- 1- İşletmelerin küresel gelişimi
- 2- Farklı paydaşların gücü (yönetim, hükümet, sendikalar gibi)
- 3- Örgüt ve İK stratejileri arasında daha belirgin bağlar kurulması.

Poole (1990: 4), ayrıca Harvard modelinde bulunan İKY politikası seçenekleri, İK çıktıları ve uzun dönem sonuçları arasındaki bağın daha detaylı bir şekilde gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir. İnsan kaynaklarını yönetimi alanını uluslararası geliştirmek için stratejik seçim kavramını iyi bir başlama noktası olarak görmüştür. Böylece de İKY ile stratejik yönetim kavramı arasındaki bağ kurulmuş ve İKY politikası seçenekleri ile daha anlaşılabilir hale gelmiştir.

Stratejik seçenekleri oluşturan işçi etkisi, İK akışı, ödül sistemleri ve iş sistemlerini insan kaynakları yönetiminin odak konularını sağlayan unsurlar olarak görmüş ve bunlara eklemeler yapmıştır. İşçi etkisinde güç, endüstriyel demokrasi ve kurumsallaşma kavramlarından bahsedilmiştir. İK akışı daha iyi anlaşılması için bölünerek, içe akış(seçim, temin, oryantasyon vb.), yana akış (performans değerlendirme, terfi, eğitim ve geliştirme vb.) ve dışa akış (fesih, emeklilik vb.) haline gelmiştir. Ayrıca

çokuluslu şirketlerin küresel stratejileri ile Avrupa Birliği gibi ülkelerüstü kuruluşların modele yerleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İçsel ödül, işçi tatmini ve iş motivasyonu ödül sistemleri ile entegre edilmiştir. İş sistemlerinde yüksek çalışan bağlılığı ve yeni teknoloji entegrasyonundan bahsedilmiştir (Poole, 1990: 5-6).

Poole modeli için, Harvard modelinin bir eleştirisi ve uyarlaması niteliğinde olduğu söylenebilir.

### 2.3.2.4 Brewster Modeli

Amerika'da gelişen İKY konseptinin teori ve genel uygulamaları bağlamada başarısız olduğunu ve Avrupa'da sıkça eleştirildiğini belirten Brewster (1995: 1), İKY konseptine Avrupa penceresinden bakmış ve uluslararası uygulanabilirliği daha yüksek insan kaynakları modeli önermiştir.

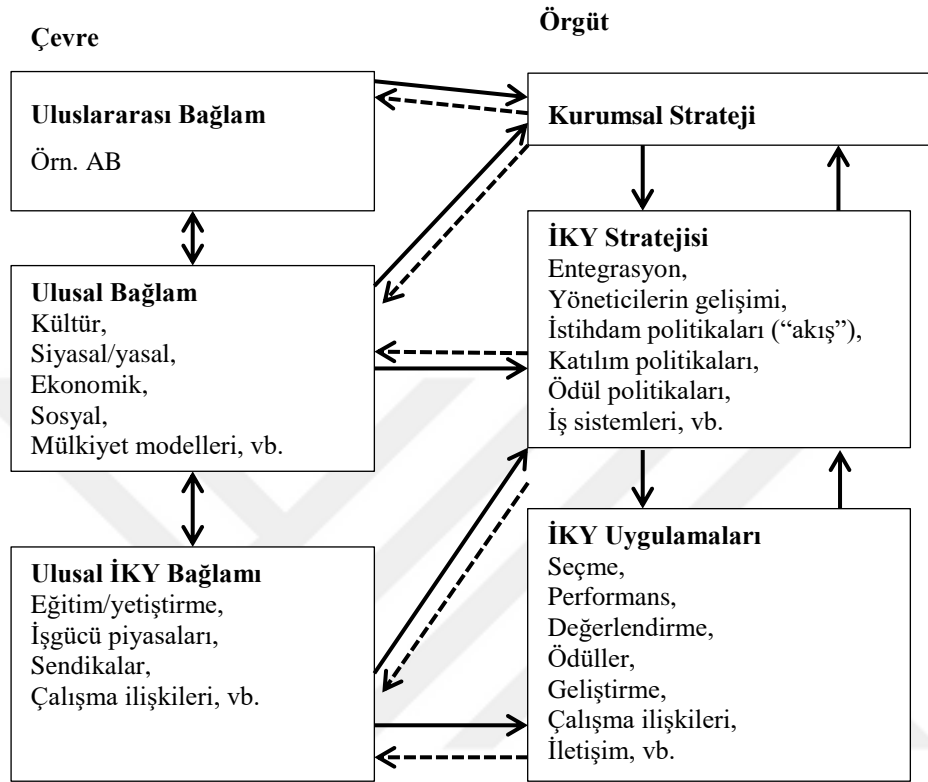
Brewster modeli Amerika ve daha ötesinde Avrupa'daki farklılıkları bir araya getirmektedir. Avrupalı kuruluşların sınırlı bir özerklikleri olduğunu, kuruluşlar uluslararası düzeyde (Avrupa Birliği), ulusal düzeyde (kültür, yasal düzenlemeler), örgüt düzeyinde (mülkiyet modelleri) ve İKY düzeyinde (sendikaların temsil gücü, danışma anlaşmaları) kısıtlandıklarını belirtmiştir. Bu nedenle, bu kısıtların ötesine giden ve onlarla bütünleşmiş bir İKY modeline olan ihtiyacı gidermeye çalışmıştır. Model Şekil.5'te gösterilmiştir (Brewster, 1995: 3).

Model İK stratejileri ile işletme stratejilerini etkileşim halinde göstermektedir. Ayrıca basit bir şekilde, örgütteki işletme stratejileri, İK stratejileri ve İK uygulamalarının hem birbirleri arasında, hem de dış çevre ile etkileşim halinde olduğunu göstermektedir. Çizgili oklar örgüt düzeyindeki unsurların hem çevreyle etkileşim halinde olduğunu hem de o çevrenin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Model, İK stratejilerini, literatürde daha önce gösterildiği halde ama daha basit ve anlaşılır şekilde, ilgili örgüt stratejileri ve dış çevre ile yakın etkileşimde olarak konumlandırmıştır (Brewster, 1995: 15).

Brewster modelinin kavramsal bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. Bunlardan özellikle biri Avrupa'nın tek bir varlık haline getirilmesidir. Bunun mantığı, Avrupa Birliğinin birleştirici politik temasıdır. Yine de Avrupa'daki farklılıklar da göz önüne alınmıştır, özellikle İngiltere ve İrlanda Avrupa ve Amerika arasında bir noktada

gösterilmiştir. Modelin çokuluslu şirketlerle arasındaki ilişki basit görülmüş ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Brewster,1995: 16).

**Şekil 4. Brewster Modeli - “Avrupa”(Bağlamsal) İKY Modeli**



**Kaynak:** Brewster, 1995: 14'den uyarlanmıştır.

### 2.3.2.5 Lane'in Karşılaştırma Tablosu

Christel Lane'in İngiltere ve Almanya'daki iş sistemlerinin kurumsal çevresini karşılaştırdığı çalışmasında kullandığı tablo, bir insan kaynakları yönetimi modeli niteliği taşımaktadır. Farklılıkları işletmenin faaliyette bulunduğu toplumla ne derecede bütünleştiği veya ondan ne derecede ayrıldığını belirterek özetlemiştir. Farklılıkları karşılaştırdığı tablosu, alt konulardan oluşan beş tema üzerinde durmuştur: devlet (Ekonomi politikası oluşturmada adem-i merkezîyetçilik, politika oluşturmada yasallık, vb.), finansal sistem (yüksek kısa dönemli sermayenin getirisi için baskı derecesi, firmaların/sanayilerin rasyonelleştirmesinde katılım durumu, vb.), eğitim ve geliştirme sistemi (mesleki eğitim ve geliştirme, yöneticilerin eğitimi, vb.), ticaret birlikleri ve odalar (sanayinin kendini yönetebilme derecesi, kurumlar arası ilişkilerin resmileşme derecesi) ve çalışma ilişkileri sistemi (uyuşmazlıkların çözümünün verimliliği, toplu



pazarlıklarda ulusal homojenlik, işgücü dağıtımının esneklik derecesi ve sendikaların “yönetme hakkının” tanınması) (Lane, 1992: 75).

### 2.3.2.6 Clark ve Mallory Modeli

Brewster modelinin eleştirisi niteliğinde olan Clark ve Mallory modelinin temeli, kültür ve kurumsal yapıların karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Ülkeler arasındaki kültürel ve kurumsal farklılıkları incelemeyen, insan kaynakları uygulamalarının ne ölçüde farklılaştığını belirlemenin eksik bir görüş olacağını belirtmektedir. Yaptığı eleştirileri aşağıdaki dört başlık altında toplamışlar ve İKY kavram ve uygulamalarını belirtmeden kültürel ve kurumsal unsurları genişçe açıklayan yeni bir alternatif model önermişlerdir (Çakır, 2001: 167) :

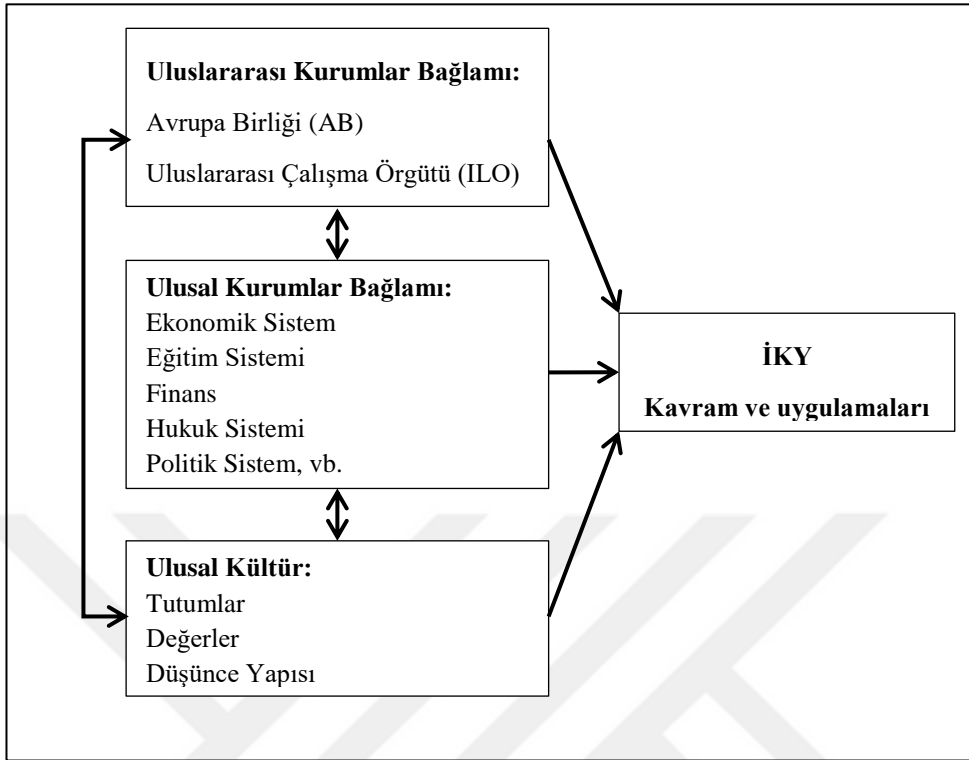
a)*Kültürel farklılık*: bir ülkede geliştirilen yönetim modeli ve teorilerinin evrensel uygunluğunu sorgulamış ve bir teorinin anlamlılık ve geçerliliğinin o ülkenin sınırları ile kısıtlandığını belirtmiştir.

b)*Yönetim özerkliğinde Amerika ve Avrupa*: insan kaynakları konularında Amerikalı yöneticiler ve örgütlerin sahip oldukları özerklikten aldıkları mutluluğu, Brewster’in fazla abartmış olabileceği eleştirisini yapmıştır. Eşit fırsat yasal düzenlemeleri gibi bazı alanlarda, Amerikalı örgütler Avrupalı özdeşlerinden daha fazla kısıtlanmış durumdadır.

c)*Amerikan modeli mi yoksa Avrupa modeli mi?*: Brewster’in “İKY düşüncesinin merkezine aldığı insan kaynakları stratejilerinin kurumsal stratejiler ile bütünleşmiş olması gerektiği ve insan kaynakları uygulamalarının da insan kaynakları stratejilerini desteklemesi ve onlarla bütünleşmiş olması gerektiği” görüşünü eleştirmiştir. Bunun Amerikan literatüründe baskın olan bir görüş olduğunu ve Brewster’in bu kavramı Amerikan alıp farklı bir kültürel ortama getirdiğini belirtmiştir.

d)*Etnosentrizm*: Clark ve Mallory, “belirli bir veya birden çok ülkede faal olan örgütler ortak bir İKY modeli benimserler, her şey ortak referans noktası bağlamında karşılaştırılır ve bu sayede ülkeler arasında var olabilecek anlayışların çeşitliliği filtrelenerek gözlem yapılmış olur” görüşünü tanımlamanın tehlikesine dikkat çekerler.

**Şekil 5. Clark ve Mallory'nin "İKY'nin Ulusal Kavramlarını Anlama" Modeli**



**Kaynak:** Çakır, 2001: 168'den uyarlanmıştır.

Dünyadaki örgütlerde günümüzde tanık olduğumuz değişimlerin çoğu Nissan ve Panasonic gibi büyük Japon üretim işletmeleri öncülüğünde gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında yakaladığı ekonomik başarı, çoğu kez Japon işletmelerinin kendilerine has olan batıdan farklı niteliklerine bağlanmıştır. Japon işletmelerinde görülen bu niteliklerin çoğu, diğer ülkelerdeki işletmeler tarafından da uyarlanarak benimsenmiştir (Giddens, 2013: 711). Bu noktadan hareketle, bir sonraki bölümde çalışmanın ana konusunu oluşturan Japon insan kaynakları yönetimi modeline yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GELENEKSEL JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ

1950'lerin ortalarından itibaren Japonya görülmedik bir ekonomik büyüme sürecine girmiştir. Ekonomi literatüründe “Japon Mucizesi” olarak bilinen gelişmenin temel nedenleri arasında şu maddelere yer verilebilir (Hacıyev ve Bayramov, 2013: 345):

- 1- İç piyasanın genişlemesi
- 2- Nitelikli iş gücü
- 3- Özel ücret sistemi
- 4- Dış ekonomik yardımlardan etkin bir şekilde yararlanmak
- 5- Ana sermayenin toplu şekilde yenilenmesi
- 6- Bilimsel ve teknik gelişmelerin satın alınması
- 7- Üretim sürecinin yüksek etkinlikte düzenlenmesi ve yönetilmesi sistemi: “Japon Yönetimi”

İkinci dünya savaşının ardından başlayan ve 1980’li yıllardan itibaren kendini gösteren üretim ve verimliliği ile Japon firmaları, örgüt ve yönetim alanında pek çok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle Amerikan firmalarına karşı edindikleri başarılar, batı tarzında yönetim anlayışının sorgulanmasına ve kültürel farklılıklara odaklanılmasına sebep olmuştur (Argon ve Eren, 2004: 105). Japonya’nın ekonomik başarısı büyük ölçüde yöneticilerinin ülke dışından aldıkları yönetim kavramlarını kendi kültürel değerleriyle birleştirip doğru bir şekilde uygulayabilme becerileri ile açıklanmaktadır (Aykaç, 1999: 12).

Amerikan yönetim anlayışının temelinde strateji, yapı ve sistem kavramları odak noktasıyken, Japon anlayışında bunlardan başka yetenekler, stil, çalışanlar ve ortak kurumsal hedefler kavramları da ön plana çıkmaktadır (Büyükuslu, 1998: 17).

Japon tarzı yönetim uygulamalarını etkileyen faktörler genel olarak kültür, din, üretim sistemleri, karar verme sistemleri, sürekli gelişme anlayışı (Kaizen) ve

Japonya'ya özgü insan kaynakları yönetimi uygulamaları şeklinde sıralanabilir (Zerenler ve İraz, 2006: 760).

Japon yönetim anlayışı batılı anlayıştan farklı olarak kendilerine özgü kültürel değerler etrafında şekillenmiştir. Japon yönetim modeli özellikle ikinci dünya savaşı sonrası yaşanan gelişmelerle ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi temelli olan bu anlayış bilgi akışına verilen önem, karar verme süreçlerinde aşağıdan yukarıya bir model ve yönetsel işlerin alt kademedeki yöneticiler arasında paylaşılması ilkeleri üzerine yapılanmıştır. Japon yönetim modelinin temelinde örgütsel imkanlarla işgücünün sahip olduğu özellikler arasında zihinsel ağırlıklı bir bütünleşmesi bulunmaktadır (Bayat, 2003: 162).

Japon ve batı yönetim anlayışları arasında farklılık oluşmasına temel olan faktör kültürel farklılıktır. Japon kültüründe “ben” olgusu yerine “biz” veya “grup” olgusu bulunmaktadır ve kişiler kendilerini daha çok grup içinde tanımlamaya meyillidir. Grup kavramının ön plana çıkmasıyla Japon yönetiminde kurum içinde güvene dayalı yönetim tekniklerinin de hayat bulmasına neden olmuştur. Kurum içinde diyalog ve paylaşım isteyen bu anlayış da hiyerarşik bir sistemi ret ederek aşağıdan yukarı bir yapılanma halini almıştır (Büyükuslu, 1998: 17).

Japonya'da batı tarzında yatay sosyal sınıf sistemi bulunmamaktadır. Toplumun genel resmi, kurum veya kurumlar grubu tarafından dikey tabakalaşma şeklindedir. Örneğin, üretim bölümünde çalışan bir teknisyen kendini ülkedeki tüm teknisyenlerle veya genel olarak çalışanlarla tanımlamaz, bunun yerine kendini çalıştığı yerle ve orada çalışan diğer herkesle tanımlar. Japon işletme sendikaları bu dikey yapının bir tezahürüdür (Tayeb, 2005: 66).

Ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı terfi, liyakatten ziyade sadakat ve aşırı örgütsel bağlılık gibi özellikler barındıran paternalist model, Japon yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne yakın bir model olmasından dolayı ülkede en yaygın görülen örgüt modelidir (Tortop vd., 2013: 449).

Japon yönetim anlayışı değerlendirildiğinde dört önemli yönetim karakteristiği görülmektedir (Büyükuslu, 1998: 22):

a) Uzun dönem büyüme: sürekli büyüme anlayışı ile küresel pazar liderliği hedefi

- b) Kalite: müşteri ihtiyaçlarına adaptasyon, mükemmellik
- c) Entegrasyon: çalışanın kurum bazında değişik işlerde görevlendirilebilmesi
- d) Konsensus: kurum kültüründe uzlaş, grup iletişiminin sağlanması

Her ne kadar yabancılar Japonya'nın batılı yönetim tekniklerini kabul edip çok başarılı bir şekilde uyguladıklarını düşünüyor olsalar da, modern bir Japon, kültürel mirasını mevcut yönetim ve örgüt konularına uygulamak üzere halen eski tarihten bir şeyler öğrenmektedir. Japonlar yönetimin hammadde, finans ve sermaye gibi uygun kaynaklardan çok insana dayandığı görüşüne kuvvetle inanmaktadır. Konfüçyanizmi kucaklayan klasik Japon yönetimindeki ataerkil ilişki, eski zamanlarda Japon toplumunun toplumsal düzeninde baskındır ve bu durum modern Japon toplumunda da devam etmektedir. Konfüçyanizm ve Budizm halen insanların yaşamını güçlü bir şekilde etkilemektedir ve birçok işletme lideri bu değerler sistemini kucaklamaktadır. Böylece kültürel ve dini etmenler Japon tarzı insan kaynakları yönetimi içinde vücut bulmaktadır (Debroux vd., 2012: 621).

İKY geliştirme iş yerinde ahlaki prensiplerin sürekliliğini yaratmaktadır. Örneğin, '5S' faaliyetlerinde yer alan manevi ilkeler; Seiri (saklama), Seiton (düzeltme), Seiketsu (sıhhi bakım), Seiso (temizlik) ve Shitsuke (disiplinin sürdürülmesi) günlük iş hayatının içindedir. Birçok modern Japon şirket ahlaki disipline vurgu yapmaktadır ve böyle bir İKY fonksiyonu, bu geleneğin devam ettirilmesinde kilit bir noktadadır. Ayrıca İKY departmanının genellikle batılı örgütlerde görünenden daha fazla güce sahip olmasına izin vermektedir (Debroux vd., 2012: 622).

### **3.1 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**

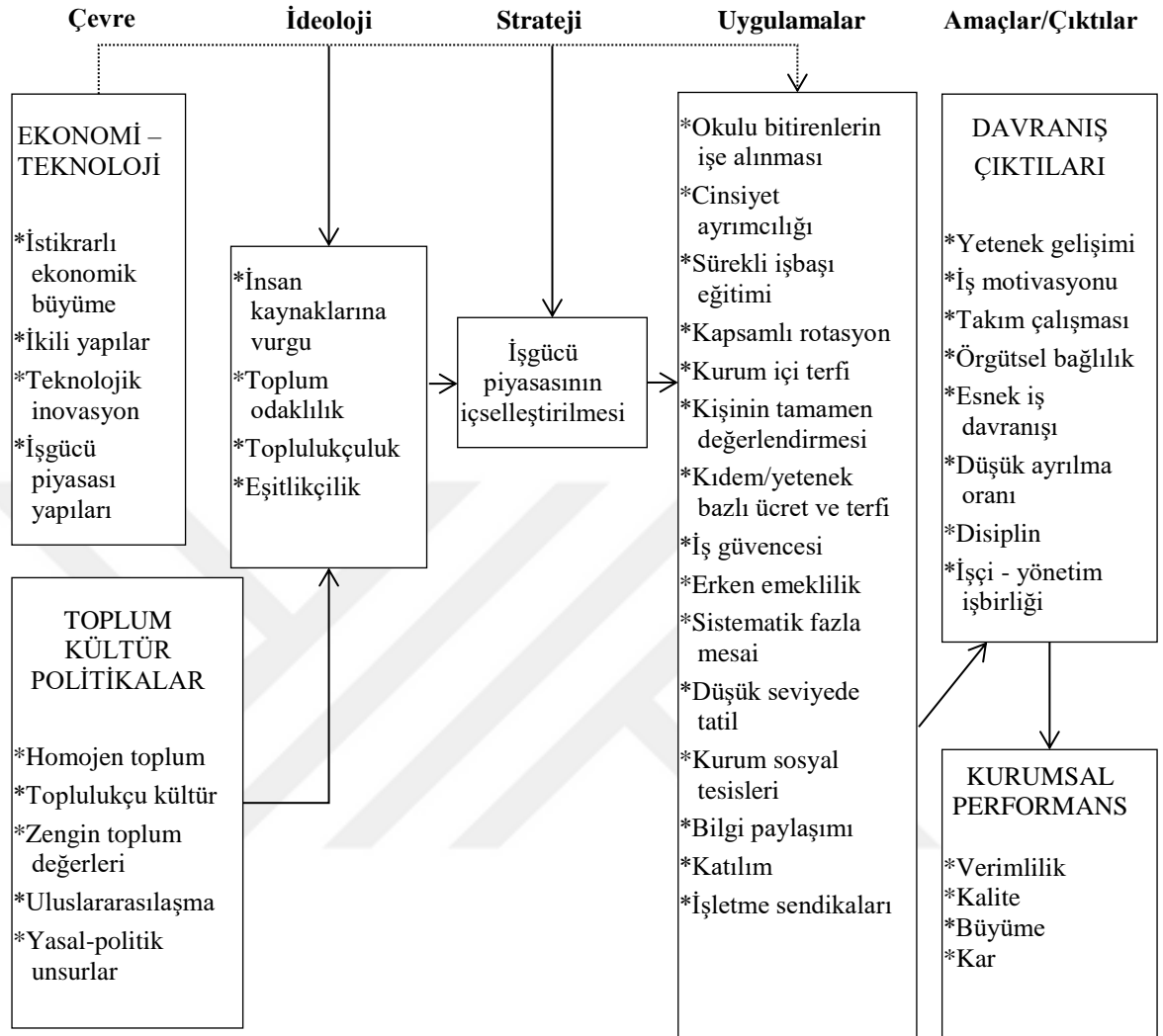
Japon İKY modelinin gelişimi, tarihi açıdan incelendiğinde dört döneme ayrılmaktadır. İlk dönem, Birinci Dünya Savaşı'ndan İkinci Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar olan dönemdir (1914 - 1937). Bu dönemde ağır sanayide önde gelen işverenler yeni personel politikaları denemeye başlamıştır. İkinci dönem, 1938 - 1945 savaş dönemidir. Bu dönemde işgücü piyasasına ağır kurallar getirilmiştir. Üçüncü dönem (1946 - 1955) savaş sonrası işçi-yönetim çatışmalarının olduğu çalkantılı yıllardır. Bu dönemde mavi yakalı ve beyaz yakalı işçiler arasındaki statü ayrımları kaldırılmıştır. Son dönem ise (1956 - 1965) savaş sonrası yüksek ekonomik büyüme döneminin ilk yarısıdır. Bu dönemde verimlilik artırma ile insan kaynakları yönetimi bir

araya getirilmiştir. Japon İKY modelinin şekillenmesinde dört dönemin de önemi olsa da, modelin son halini alması yüksek ekonomik büyüme dönemine denk gelmektedir. 1960'ların sonuna doğru, büyük üretim firmaları Japon İKY modelini şekillendiren yedi politikayı bir araya getirmiştir. Bunlar (Moriguchi, 2014):

- 1- Her yıl yeni mezunların işe alımı,
- 2- Kapsamlı kurum stajı ve eğitimi,
- 3- Periyodik ücret artışları ve değerlendirmelere dayalı kurum içi terfi,
- 4- Esnek iş görevleri ve küçük grup etkinlikleri,
- 5- Emeklilik yaşına kadar istihdam güvenliği,
- 6- İşletme sendikacılığı ve ortak işçi-yönetim danışmanlığı,
- 7- Mavi ve beyaz yakalı işçilerin birlikte yönetimi.

Ishida'nın Japon insan kaynakları yönetimi modeli, bu ilkeleri yansıtmakta ve çeşitli faktörler arasındaki bağlantıların daha sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. İşgücü piyasasının içselleştirilmesi stratejileri çevresel faktörlere dayanmaktadır. İdeoloji insana yapılan vurguya dayanmaktadır. İç emek piyasası sadakat geliştirilerek oluşturulur ve modelin uygulamalar bölümünde yer alan faktörlerle geliştirilmektedir. Çıktılar ise başta verimlilik olmak üzere kurumsal performans ölçümleridir. Model, Şekil.6'da gösterilmiştir (Jackson, 2002: 119):

**Şekil 6. Ishida'nın Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**



**Kaynak:** Jackson, T. 2002: 119'dan uyarlanmıştır.

Geleneksel Japon İKY Modelinin temelinde üç “sütun” tanımlanmıştır. Bunlar *ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi ile işletme sendikalarıdır* (Harzing ve Ruyseveldt, 2004: 201). Bu üç temel unsurun Japon sisteminin kurumsal yanını oluşturduğunu belirten Kurtulmuş (2004), bu kurumsal faktörlerin kültürel temellerini, yasal dayanaklarını, ne ölçüde geçerli olduklarını ve bu sistemlerin uygulanmasında kullanılan veya uygulanmasını kolaylaştıran mekanizmaları incelemiş ve Tablo.6'da genel bir değerlendirmesini yapmıştır.

**Tablo 6. Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Değerlendirmesi**

<b>Kurumsal Yapı</b>	<b>Kültürel Temeller</b>	<b>Yasal Dayanak</b>	<b>Geçerlilik</b>	<b>Mekanizma</b>
<b>Ömür Boyu İstihdam</b>	Karşılıklı güven (işe giriş anında taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşme)  Sosyal Baskı (işgücü devrini azaltmaya yönelik)	Yasal zorunluluk söz konusu değil	Yerleşik, büyük firmalarda geçerli	İç emek piyasaları  Dual kariyer sistemi
<b>Kıdem Sistemi</b>	Firmaya bağlılık	Yasal zorunluluk söz konusu değil	Yerleşik, büyük firmalara geçerli	Kıdem sistemi (kıdeme öncelik veren çok boyutlu derecelendirme)
<b>İşletme Sendikacılığı</b>	Grup davranışı  Katılımcılık	Çeşitli düzeylerde farklı sendikalar	Oldukça yaygın (toplam sendikaların %94.2'si)	Ortak karar komiteleri  Shunto-öncesi ücret pazarlıkları

**Kaynak:** Kurtulmuş, 2004: 129.

### 3.1.1 Ömür Boyu İstihdam

Japon işletmelerinde işgücü daimi ve geçici istihdam edilenler olmak üzere ikiye ayrılır. Çoğu büyük işletmelerde daimi istihdam edilenler diğerlerinden daha fazla olmuştur. Daimi istihdam, tarım dışında kalan işgücünün ancak 3'te 1'ini içine alacak şekilde, 500'den fazla işçi istihdam eden kurumlar için söz konusudur (Akın, 1995: 13).

*Shu Shin Kyo* deyimi kalıcı veya sürekli istihdam anlamına gelmektedir ve bu uygulama Japon sisteminin başarısındaki ana faktörlerden biri, belki de en önemli faktör olarak görülmektedir. Ömür boyu istihdam uygulaması yasaların öngördüğü veya zorladığı bir sistem değil, Japon kültüründen kaynaklanan, geleneksel istihdam ilişkilerinin doğurduğu sosyo-kültürel bir temele sahiptir. Bu uygulama işçi ile işveren



arasında karşılıklı oluşan bir psikolojik sözleşme olarak görülebilir (Kurtulmuş, 2004: 24).

Ömür boyu istihdam işçinin kadroda olması ve düzenli olarak ücretini alması anlamına gelmektedir, bu süre boyunca işçi aynı işte ve hatta firmanın aynı tesisinde olmak zorunda değildir. Ömür boyu istihdam ile istikrar, bağlılık ve kuruma karşı aidiyet duygusunun sağlanması amaçlanmaktadır (Jackson, 2002: 117).

Uygulamada, işletmeye bağlı olarak 15 günden 6 haftaya kadar değişen deneme sürelerinin ardından işçiler daimi statü kazanırlar. Bundan sonra da işçilerden emekli oluncaya kadar firmada kalmaları beklenir. Aynı şekilde işverenlerden de işçilerine sahip çıkması ve işlerine son vermemesi beklenir. İşten uzaklaştırmaya çoğu kez çalışanın iyi niyet ve ahlaka aykırı davranışlarda bulunması üzerine başvurulur. İşverenin ikazı üzerine beğenilmeyen işçi kendine yeni yer aramak zorundadır ve bu durum “gizli işe son verme” olarak adlandırılabilir (Akın, 1995: 14).

Ömür boyu istihdam sistemi sadece erkekler için geçerlidir. Kadınlar ile erkeklerin aynı şartlarda çalışabileceğini kabul eden yasa 1985 yılında onaylanmışsa da, yasadaki boşluklardan dolayı işverenler kadınlar ile yapılan iş sözleşmelerinde rahat hareket edebilmişlerdir (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 47).

Ömür boyu istihdam sistemi ile bir tür işsizlik sigortası fonksiyonu yerine getirilmektedir. İşverenler daimi statüdeki işçileri işten çıkarmayı durdurarak istihdamın gelişmesine ve istikrara önemli ölçüde katkı sağlarlar. Tembel ve geçimsiz işçileri bile işten çıkarmak yerine, onları daha önemsiz ve istenmeyen işlere tayin eder ve terfi ettirmezler. Kadro fazlalığı olduğu durumlarda bile işten çıkarmalar istisnaidir (Akın, 1995: 18).

Ömür boyu istihdamı destekleyen veya mümkün kılan üç alt sistem bulunmaktadır. Bunlar iç emek piyasaları, dual kariyer sistemi ve firma içi eğitimidir (Kurtulmuş, 2004: 26).

### **3.1.1.1 İç Emek Piyasaları**

Geleneksel olarak büyük Japon firmaları rekabet avantajı sağlamak amacıyla kendi iç emek piyasalarını kurmakta ve geliştirmektedir. Japon insan kaynakları yönetimindeki başarının temel nedenlerinden biri, bu iç emek piyasalarının başarısı ile

gösterilmektedir. Eldeki beşeri potansiyelin en iyi şekilde değerlendirileceği bir stratejiyi oluşturmak, Japon İKY sisteminin hedefidir. Japon iç emek piyasalarının önemli bir ayağını, büyük işletmelerde işe alımların genellikle yeni üniversite mezunlarından yapılması oluşturmaktadır. Son sınıf öğrenciler mezun oldukları yılın Nisan ayının ilk günü ile birlikte, belirli bir süre içinde çalışmaya başlamaktadır. Nisan ayında başlayan bu süreçten önce firmalar öğrencilerle resmen ilişkiye geçememekte ve onları deneme ve seviye testlerine tabi tutamamaktadır. Bu süre hem beyaz hem de mavi yakalı işçiler için uygulanmaktadır. Çalışanların çoğu aynı zamanda işe başlamakta ve demografik özellikleri benzer olan bir akran grubu olarak kariyerlerinde benzer şekilde ilerlemektedir (Pucik ve Hatvany, 1983).

### **3.1.1.2 Dual Kariyer Sistemi**

Japon firmalarında işe başlayan üniversite mezunlarına kurum içinde ilerleyebilecekleri kariyer hiyerarşisinde iki alternatif sunulmaktadır. Yeni mezunlar kendi branş ve seçeneklerine uygun olarak ya teknik alanda (*gijiksukei*) ya da idari alanda (*jimmukei*) kendilerini geliştirebilecekleri iki farklı kariyerden birine uygun olarak işe yerleştirilmektedir. Kariyer yolunu idari alanda seçenlerin, yönetim kademelerinin en üstlerine yükselmeleri ihtimali daha yüksektir. Bu iki farklı alanda çalışanların kendi alanları ile ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmeye yönelik uygulanan eğitim programları farklıdır (Pucik ve Roomkin, 1989: 260).

### **3.1.1.3 Firma İçi Eğitim**

Japonya'nın insan kaynakları yönetiminde uluslararası rekabette sahip olduğu önemli avantajlardan birisi işgücünün eğitim açısından üstünlüğüdür. Japon eğitim sisteminin üç temel ögesi bulunmaktadır. Devlet yönetimindeki formal eğitim bunlardan birincisidir. Hem lise eğitimi hem de üniversite eğitimi sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmektedir ve işin gerektirdiği temel becerilere sahip gençler yetiştirilmektedir. İkinci öge ise çeşitli meslek okullarıdır. Okul eğitimine ek olarak merkezi ve yerel hükümetler tarafından yönetilen çeşitli mesleki eğitimler ile mezunlar iş hayatına hazırlanmaktadır. Üçüncü öge ise eğitimin en önemli zinciri olan işyerleridir. Eğitim ve insan kaynağını geliştirme, temel olarak işletmelerin sorumluluğundadır. İşbaşı eğitimi, stajyer eğitimi, iş dışında eğitim (konferans, kurs, sertifika programları vb.) ve iş rotasyonu sıklıkla başvurulan eğitim yöntemleridir.

Japonya’da işletmeler, işçilerin çalışma hayatları boyunca sürececek eğitimleri aldığı kurumlar olarak görülmektedir (Kurtulmuş, 2004: 43).

### 3.1.2 Kıdeme Dayalı Ücret ve Terfi

Terim olarak *Nenko*, kıdem veya çalışılan yıllara göre yükseltilmeye hak kazanılması olarak tercüme edilebilir. Kelime anlamına bakıldığında *nen* yıl veya yaş, *ko* ise beceri ve çabalar sonucunda edinilen başarı anlamındadır. Böylece *nenko* terimi “uzun yıllar çalışma ile elde edilen insan sermayesi birikimi” şeklinde çevrilebilir. *Nenko* sisteminin batıdaki uygulamalardan farkı, diğer değerlendirme faktörlerine önem vermemesi değil, kıdem faktörünü öncelik sıralamasında en öne çıkarmış olmasıdır (Kurtulmuş, 2004: 52).

Daimi statüde çalışan işçilerin ücretleri, her bir hizmet yılı için, yani kıdemlerine göre yıllık otomatik olarak artmaktadır. Ayrıca çoğu Japon işletmesi, çalışanlarına ücretlere ek olarak ortalama üç ile altı aylık ücret tutarında ikramiye ödemektedir. Yine kıdeme bağlı olarak emekli ikramiyesi toplu olarak ödenir ve işletmeye hizmet verenleri teşvik edilmesi amacıyla emekli ikramiyesi oldukça cömerttir (Akın, 1995: 14).

İşten çıkarmanın istisna, iş güvencesinin ise garanti olduğu bir çalışma ortamında, işçilerin daha fazla gayret sarf etmelerinin temel sebebi terfi sistemidir. Ücretler her ne kadar işçinin eğitim ve kıdemine bağlı olsa da, birkaç yıllık çalışmanın ardından yükselme fırsatları ortaya çıkmaktadır. Aynı dönemde işe alınan, yani aynı kıdemdeki çalışanlardan sadece belirli bir bölümü daha üst pozisyondaki göreve gelebilmektedir. İşçiler ömür boyu aynı firmada kalacak olsalar bile terfi etmeleri garanti değildir. Bu nedenle işe başlamalarından itibaren, birbirleri arasında kıyasıya rekabet etmekte, bir yükselme yarışına girmektedirler. Mavi yakalı bir işçi tesisin başına geçecek seviyeye, beyaz yakalı bir işçi ise tepe yönetime kadar yükselebilmektedir (Akın, 1995: 14).

Ücret artışı ve terfi konularında geleneksel *nenko* sistemini benimsemiş Japon firmalarında, kıdemlilik önemli olmakla birlikte tek kriter değildir. Özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin ücret ve terfileri söz konusu olduğunda, kıdemın önemi azalmaktadır. Firmada geçirilen belirli bir süreden ve buna bağlı olarak belirli yönetim kademelerine ulaştıktan sonra ücret hesaplanmasında kıdemın rolü azalmaya başlamakta, idari ve teknik nitelik ve beceriler, yönetim yeteneği gibi diğer bazı

faktörlerden oluşan değerlendirme sonuçlarının önemi ise giderek artmaktadır (Kurtulmuş, 2004: 54).

Japonlar tüm çalışanların yeteneğini eşit olarak görmekte ve bireyleri çalışkan ve tembel olarak iki gruba ayırmaktadır. Bu nedenle yeteneğe değil çalışmaya önem verilmektedir. Bu sayede de kıdemin önemszenmesi ile yeteneğin küçümszenmesi arasında gereken denge de kurulmuş olmaktadır (Akın, 1995: 15).

### 3.1.3 İşletme Sendikacılığı

Japonya'da tüm sendikaların işletme sendikaları olduğu düşünülmemelidir. Esas itibari ile üç farklı düzeyde sendika türü vardır. Bunlar işletme sendikaları, endüstriyel federasyonlar (sektörel sendika kuruluşları) ve ulusal düzeyde sendika örgütleridir. Sektörel ve ulusal sendikaların genel olarak aktif etkileri yoktur ve isim olarak varlıklarını sürdürmektedir (Kurtulmuş, 2004: 72). Inohara (1990) farklı sendika türlerine rağmen işletme sendikalarının mevcut sendikaların %94.2'sini oluşturduğunu belirtmektedir. İşletme sendikalarının diğerlerinin önüne geçmesi sendikalaşmadaki iki sorunla ilişkilendirilmektedir. Bunlardan ilki sendika üyesi olmaya hak kazanan işçi için çalışma hayatında olmanın daha ön planda, sendikal bilinç ve aktivitenin ise arka planda olmasıdır. İkinci faktör ise ömür boyu istihdam sistemi ile birlikte, işçinin kendi menfaatlerinin firmanın menfaatlerine odaklanmasıdır (Akın, 1995: 57).

Japon geleneksel işletme sendikacılığını açıklamaya çalışan akademisyenler, sistemin oluşmasında önem ve katkıları farklı olmakla birlikte, bir arada değerlendirilmesi gereken üç hipotez bulunduğundan bahsetmektedir. İlk hipotez, büyük firmalarda iç emek piyasalarının kurulmuş olmasının işletme sendikacılığına destekleyici bir etkisinin olmasıdır. İkinci hipotez, başka ülkelerde iç emek piyasası kurabilmiş firmalarda işletme sendikacılığının tutunamamış olmasına değinmekte ve bunun sebebini Japon kültürünün farklılığı ile açıklamaktadır. Üçüncü hipotez ise işletme sendikacılığının Japonya'da sadece büyük işletmelerde bulunmadığını, kendi iç emek piyasaları olmasa bile küçük ve orta ölçekli işletmelerde de bulunduğunu belirtmektedir (Kurtulmuş, 2004: 68).

İlkesel olarak, işletme sendikaları bir işletmeye özeldir ve aralarında ayırım yapmadan o kurumdaki bütün çalışanları örgütlemektedir. Sektör veya meslek temeline dayalı değil, işyerini esas alan sendikalardır. Refahı kendi firmasının ilerlemesine bağlı

olan ve ömrünü firmasına adayan bir işçi için işletme sendikası kaçınılmaz bir organizasyondur. Geçici işçiler genellikle sendika üyeliğine kabul edilmezler ve üst kademe yöneticilerin sendikaya üyelik hakları yoktur. İşten atılan ve emekli olan personel sendika üyeliğini kaybeder (Kurtulmuş, 2004: 68; Akın, 1995: 60 - 67).

Üyeler genel kurulu sendikanın en yetkili karar organıdır. Ana sözleşmeyi kabul eder veya değiştirir, üyelerin görev ve haklarını tayin eder, icra komitesi gibi alt organlara yetki verir ve yönlendirir. İcra komitesi veya merkezi komiteler olayları günlük olarak yakından izler ve sendikayı genel toplantılar için bilgilendirir. Merkezi komiteler daha geniş katılımlıdır ve karar vermeden ziyade tüm üyelerin menfaat ve sorunlarına eğilir. Sendika grev veya bazı eylemlere karar verdiği zaman, bu komiteler tüm üyeleri harekete geçirebilmek için *genişletilmiş* veya *özel mücadele* komiteleri tertip eder ve harekete öncülük eder (Akın, 1995: 61).

Kazunori (2005: 171) Japon işletme sendikacılığının temel özelliklerini dört maddede belirtmiştir:

1- Sendikaya üye olmak için düzenli olarak çalışmak gerekmektedir, geçici veya yarı zamanlı gibi sürekli statüde olmayan çalışanlar sendikaya üye olamazlar.

2- Mavi ve beyaz yakalı ayrımı olmaksızın bir işletmenin çalışanları, tek bir işletme sendikasında örgütlenirler.

3- Düzenli çalışanlar arasından seçilen sendika temsilcileri görevleri süresince işçi statülerini korurlar, ancak bu süre boyunca ücretleri firma değil sendika tarafından ödenir.

4- İşletme sendikalarının büyük bir bölümü, sektörel veya ulusal düzeyde faaliyet gösteren bazı konfederasyonlarla bağlantılıdır.

### **3.2 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Japon işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, onu batıdaki yönetim uygulamalarından farklılaştıran en önemli özellikler olarak personel seçim uygulamaları (işgören temin ve seçimi), personel eğitimine verilen aşırı önem (eğitim ve geliştirme), yavaş değerlendirme ve terfi sistemi (kariyer geliştirme), terfi ve ücret sisteminin kıdeme göre yapılması (performans değerlendirme ve ücret yönetimi) ve çalışma ilişkilerindeki farklılıklardır (Zerenler ve İraz, 2006: 765).

### 3.2.1 İşgören Temin ve Seçimi

Japonya’da çeşitli devlet kuruluşları ve özel işletmeler, yeni öğretim yılının ilk günlerinden itibaren üniversitede son sınıfa geçen öğrencilere yönelik, yeni alınacak personel veya elemanlar için açıklama toplantısı (*setsumei kai*) ve seminerler düzenlemektedir. İki üç ay süren bu toplantılarda, çeşitli kurum ve şirketler alınacak personeller için hangi sektör ve iş kolunda ne tür beceri ve kabiliyeti olanlara ihtiyaç duyduklarını aktarmaktadır. Öğrenciler de önceden hazırlanmış kişisel bilgi ve müracaat formlarını doldurup kurumlara teslim etmektedir. Bu toplantılar sonunda müracaat formundaki bilgiler değerlendirilerek adaylar mülakata çağrılmakta, görüşmeler olumlu sonuçlandığında ise bir sonraki mali yılın başında göreve başlamak üzere sözleşme imzalanmaktadır (Cihan, 2006: 119).

Bu erken işe alım süreci öğrenciler mezuniyet öncesinde işe alındığı için “*aotagai*” (pirinci hasat edilmeden önce satın almak) olarak adlandırılmaktadır. Üniversiteden alımlar genel işletme çalışanı ve araştırma-geliştirme çalışanı olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Sosyal bilimler alanlarından mezun olan öğrencilerin hangi bölümden mezun olduklarına çok fazla önem verilmemekte ve genel işletme çalışanları bu alandan seçilmektedir. Fen ve mühendislik bilimleri alanlarından mezun olan öğrenciler ise şirketlere profesörleri tarafından önerilmektedir. Üniversite öğrencileri işe alınırken firmalar önceliği prestijli üniversitelerden mezun olanlara vermektedir. Firmalar işe alım kriterlerinde daha çok kişilik, motivasyon ve iletişim becerileri konusuna vurgu yapmaktadır (Firkola, 2014: 121; Robinson, 2003: 445).

Her bahar döneminde işletme yöneticileri işe yeni alınanlara konuşma yapmakta ve bu yeni personeller için işe başlarken tören ve seremoni düzenlenmektedir. İşletme yöneticileri genelde kişisel gelişimin önemi, kamu yararı adına çalışmanın gerekliliği, fikir birliğine olan ihtiyaç, iyi insan ilişkileri kurma ve grup ile uyum içinde çalışma konularına vurgu yapmaktadır. Çalışan birey için en önemli konu sadakattir ve yöneticiler yeni başlayanlara önemli olanın para kazanmak değil, iş yapmak olduğunu anlatmaktadır (Hall ve Hall, 1987: 65). Bu törenlere işe başlayanların aileleri de davet edilmekte, onlardan işe yeni başlayan çalışanın başarılı ve verimli olabilmesi için destek sözü alınmaktadır (Arıcıoğlu, 2000: 115).

Büyük bir işletme tarafından işe alınan bütün çalışanlar oldukça sade bir sözleşme imzalamaktadır. Sözleşme kişinin artık işletmenin bir üyesi olduğunu ve işletme kurallarına uyacağını beyanını içermektedir. Sözleşme haklar, görevler, süreçler, tazminat, sözleşme yenilenmesi veya fesih gibi konular hakkında detaylar içermemektedir. Bu, işçi ve işveren arasındaki karşılıklı bağlılık ve iyi niyetin göstergesi olarak görülmektedir. Bu durum ayrıca Japonların yasal evraklara değil, sorumluluk, güven ve bağlılık gibi paylaşılan duygulara güvendiğinin bir göstergesidir (Hall ve Hall, 1987: 66).

İşgören temin ve seçiminde, akrabalık, hemşerilik, siyasi ve ideolojik yakınlık hiçbir zaman dikkate alınmamaktadır. Tek amaç, istenilen nitelik ve özellikleri taşıyan, iş kolu veya mesleğe özgü beceri ve yeteneklere sahip elemanları şirkete kazandırmaktır (Cihan, 2006: 120).

Japonya'da işletmelerin işe alım kriterleri adayın kişilik ve karakterine odaklanmaktadır ve seçim yapılırken kurumsal kültüre uyum sağlayacak olanlar tercih edilmektedir. Japonya İşe Alım Merkezi tarafından 1974 yılında yapılan bir inceleme sonucunda şirketlerin alım yaparken nelere dikkat ettiği açıklanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları Tablo.7'de gösterilmiştir (Yazar Dural, 2011: 88).

**Tablo 7. Japon Şirketlerinde İşe Alım Kriterleri**

Kişilik ve karakter	%88 - %89
Tutku, istek, hırs	%78 - %79
Beceri ve eğitim	%25
Aile yapısı	%10
Görünüş ve davranışlar	%10
Diğer	%1 - %2

**Kaynak:** Yazar Dural, 2011: 88.

Japonya'da uygulanan işe alım uygulamaları, insan kaynakları uygulamaları ile Japon toplumsal yapısının ne denli iç içe geçtiği ve kaynaştığını göstermektedir (Robinson, 2003: 439).

### 3.2.2 Eğitim ve Geliştirme

Japonya'da toplumun eğitime verdiği ilgi, itibar ve saygınlığı kelimelerle anlatmak oldukça güçtür. Öğrenme, entelektüel gelişme ve benzeri faaliyetlerden Japon halkının zevk aldığı belirtilmektedir. Bu isteğin temelinde bir menfaate dayanan ekonomik ve rasyonel düşünceden çok, hisler ve duygular söz konusudur (Cihan, 2006: 24).

Dünyanın önde gelen elektronik firmalarından birisinin kurucularından olan Akio Morita, “ne kadar başarılı olursanız olun, işinizin geleceği çalıştırdığınız insanların elindedir” diyerek işe yeni alınan personelin iyi tahsilat görmüş, düzensiz topluluklar olduğunu belirtmektedir. “Yönetici tıpkı bir taş ustası gibidir” diyerek de bu çalışanların eğitiminin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Japon insanı mesleğin okullarda değil, iş yerlerinde öğrenileceğine inanmaktadır. Gençlere mesleki nitelik kazandırabilmek amacıyla, işletmeler eğitime oldukça yüksek kaynaklar ayırmaktadır (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 37, 55).

Kendine özgü hayat boyu öğrenim sistemine sahip olan Japonya'da, resmi ve özel kurumlar tarafından verilen mesleki ve profesyonel eğitim ile kurumların kendi içlerinde çalışanlarına vermiş oldukları eğitim; aile eğitimi, örgün eğitim - öğretim, yükseköğretim, yaşlılar için yetişkinler eğitimi ile birlikte öğrenim unsurları arasında yer almaktadır (Cihan, 2006: 40).

İşçilerin davranışlarında istenilen yönde değişim meydana gelmesini sağlamak, birey, grup ve işletme düzeyinde gösterilen performansı iyileştirmek ve bu sayede insan kaynaklarının verimlilik ve etkinliğini artırmak, işletme eğitimlerinin temel amacını oluşturmaktadır (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 59).

İşe yeni alınanlar için eğitimler sıklıkla fiziksel kondisyonu iyileştirmenin yanı sıra kurum felsefesi, insan ilişkileri ve firmayla ilgili teknik eğitimlerin olduğu dersleri içerir (Hall ve Hall, 1987: 66).

Teknik eğitimler, yapılacak faaliyetler için gereken niteliklere yönelik olarak eğitim bölümleri tarafından organize edilmektedir. İşe başlanan ilk yılda teknik eğitimlere katılmak zorunlu, ilerleyen yıllarda ise isteğe bağlıdır. Zorunlu olmayan dönemlerde bile eğitime katılım oranları yüksektir. İlk aşamada muhasebe, ticaret hukuku ve uluslararası ticaret gibi konulara yönelik teknik kurslar, iş dışında



gerçekleştirilir. Teknik eğitimin başka bir parçası ise işbaşı eğitimi ve rotasyondur (Yazar Dural, 2011: 90).

*İş başı eğitimi*, iş dışında alınan eğitimden daha iyidir. Üstlerin görevi, her iş gününün çalışma süreleri boyunca bir eğitim zamanı olduğunu kavrayarak, astlarının gelişmesini sağlamaktır. Eğitim sırasında en çok öne çıkarılması gereken konular, problemlerin çözümünde ve kendini geliştirme konusunda öncülük etmektir. İş başı eğitiminin başlarında çalışan sadece kişisel tatmin kazanmaktadır. Eğiticisinin esas görevi ona daha ileri hedefler saptayarak çalışanın sürekli daha iyi hale gelmesine yardımcı olmaktır (Murata ve Harison, 1995: 23).

Çoğu Japon firması, rutin ve rutin olmayan problemler için problem çözme ve karar verme becerilerine dikkat etmektedir ve giderek zorlaşan rutin olmayan işlemleri idare edebilmeleri için işçilerin eğitilmesinde sistematik olarak işbaşı eğitimi kullanmaktadır (Harzing ve Ruysseveldt, 2004: 202).

*İş rotasyonu*, iş esnekliği oluşturan bir uygulamadır. Teknik olmayan personel ve yöneticilerin rotasyonu, erken dönemlerinde üretim bölümü tecrübesi de içermektedir. Daha sonraki görevlendirmeler uzun vadeli insan kaynakları geliştirme hedeflerini, stratejik gelişmeyi ve mevcut üretim konularını yansıtmaktadır. Uzun süren bu periyodun sonunda çalışanlar birçok farklı işi yapabilecek duruma gelmektedir. İş rotasyonu sistemle bütünleşmiştir ve oldukça uyumludur. İş sözleşmeleri genellikle rotasyon hakkında madde içermemektedir ve iş rotasyonu sadece firmanın çekirdek çalışanı olan daimi işçilere uygulanmaktadır (Tayeb, 2005: 69).

İş rotasyonu sayesinde oluşan ilişki ağları ise çalışanların yönetim pozisyonlarına yükselmesine yardımcı olmaktadır (Jackson, 2002: 122).

Japonların çalıştıkları işletmelere duydukları sadakatin yüksek olmasında eğitimin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Toplumsal değerleri çalışanlara yaymak ve bunu içselleştirmelerini sağlamak amacıyla sabahları işe başlamadan önce marşlar söylenmektedir. Grup bilinci ve sadakati tetikleyen bu yaklaşım önemli bir manevi eğitimidir (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 61).

Büyük Japon firmalarının çoğu, geleceğin liderleri olarak gördükleri temel çalışanlarına sürekli eğitim vermektedir. İşletmelerin insan kaynakları departmanları çalışanlar, onların güçlü ve zayıf yönleri ile özel becerileri hakkında oldukça geniş

bilgiye sahiptir. Bu bilgiler dikkatli bir şekilde hazırlanmakta ve çalışanlar da örgütün değişik birimlerinde bu bilgilere göre görevlendirilmektedir. Bu görevler firma içinde çeşitli seviyelerde olabileceği gibi yurt dışında da olabilmektedir. Bununla, çalışanın ileride üst yönetime gelebilecek şekilde kendini geliştirmesi amaçlanmaktadır (Hall ve Hall, 1987: 77).

Japonya'da insan kaynaklarını geliştirme konusunda temel politika “doğru kararlar alacak şekilde öz-yönetim tutumuyla hareket edecek insan kaynaklarını geliştirmektir” (Miyouchi, 1999: 100).

İşçilerin bir firmanın kendisine has olan çeşitli faaliyetleriyle ilgili olarak eğitilmesinin sonucunda, işçiler o firma konusunda uzmanlaşmaktadır. Bu firmaya özgü beceriler de genel olarak diğer işletmelerde uygulanabilir olarak görülmemektedir. Bunun neticesinde ise orta kariyer olanakları, firmasında uzmanlaşan işçilere tanınmaktadır (Robinson, 2003: 442).

### 3.2.3 Kariyer Geliştirme

Çalışanlar kariyer geliştirme için örgütün ihtiyaçlarını takip etmeli ve işletmeler de çalışanına amacını gerçekleştirme için gereken eğitimi vermelidir. Bu nedenle kısa ve uzun vadede operasyonel görevleri yerine getirebilmek adına, eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem kurumlar için hem de bireyler için oldukça önem taşımaktadır (Harzing ve Ruysseveldt, 2004: 202).

İnsan kaynakları bölümleri daimi çalışanlara ilk on yıl içinde değişik birimler arasında en az iki yere transfer zorunluluğu getirmiştir. Başka bir deyişle bir çalışanın aynı birimde yedi yıl boyunca çalışması söz konusu değildir. Transfer zorunluluğu, yani rotasyon, çalışanların aynı görevde sapsanıp kalmalarını önlemek ve çalışanın birden çok kişinin gözlem ve değerlendirmesinden geçmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Yazar Dural, 2011: 88).

Bir Japon işçisinin kariyeri uzun bir fabrika stajı ile başlar. İşletmenin birçok farklı bölümünde görev üstlenerek sadece bir konuda uzman olmak yerine işletmenin geneliyle ilgili bilgi sahibi olur. Japonya'da *uzmanlaşmamış mesleki kariyer* uygulanmaktadır. Bu yaklaşım ile güç dağıtımı sağlanmakta, aynı zamanda çalışanların empati bilinci geliştirilerek grup dinamiğinin oluşturulmasına katkı sağlanmaktadır.

Japonlar uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımı ile çalışanların tekdüze bir işte uzun yıllar çalışmalarını engellemiş, motivasyonlarını rotasyon uygulayarak yükseltmiş ve aynı işletme içinde farklı işleri öğrenebilmelerine olanak sağlamıştır. Böylece bir işçi mesleğinin son adımına geldiğinde çalışma hayatı boyunca içinde bulunduğu kurumdaki tüm işler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu sayede de bu bilgilerle işletmesinin yönetimine fayda sağlayacak kişi haline gelmektedir (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 57; Arıciöğlu, 2000: 59; Eren, 2003: 101).

Rutin terfiler kişinin başarı ve sorumluluklarına bağlı değil, otomatik olarak kıdeme dayalıdır. Çalışanın firmaya olan sadakatının tanınması üzerine verilir, ancak bu yine de yetenek kavramının olmadığı anlamına gelmemektedir. Oldukça yetenekli bireyler firmaya en iyi hizmet edebilecekleri pozisyonlara yerleştirilmektedir. Birisi terfi aldığı zaman kendisinden ilk olarak, yerine bir halef seçmesi ve hemen onu eğitmeye başlaması istenmektedir. Bir çalışanın terfi etmeye uygun olabilmesi için, o pozisyonun hemen bir adım altındaki bir pozisyonda çalışıyor olması zorunludur, çünkü terfi sisteminde kimse sıra atlayamaz. Ayrıca terfi alabilmek için mevcut konumunda birkaç yıl çalışmış olması gerekmektedir (Hall ve Hall, 1987: 77).

Çalışanın yetenek, zeka ve kişisel özellikleri gibi faktörleri nasıl olursa olsun, ilk terfi için 8-10 yıllık bir süre beklemesi gerekmektedir. Bu terfi sistemi ile hızlı yükselmeler engellenerek kıdem sistemi korunmaktadır (Arıciöğlu, 2000: 50).

### **3.2.4 Performans Değerleme**

Murata ve Harison (1995) bir işletmede çalışanları değerlendirmede en etkili yöntemlerden birinin, yönetici orada yokken çalışanların gösterdiği davranışlara bakmak olduğunu belirtmektedir. Başlarında üstleri olmadığı halde o bölüm iyi çalışıyorsa, liderin ekibi eğitime konusunda da başarılı olduğu anlamı çıkarılmaktadır. Bu nedenle çalışanlar değerlendirilirken, ekibi eğitime işi ve sonuçlarına da dikkat edilmektedir.

Terfi seçim sürecinin amacı her yaş grubundaki en iyi kişiyi liderlik basamaklarına doğru terfi ettirmektir. Personel değerlendirmede kullanılan performans kriteri süreklilik ve güvenilirliktir. Ciddiyete oldukça değer verilir ve uzun süre boyunca sıkı çalışma, sadakat ve nezaket ile kanıtlanır. Ayrıca grup içinde uyumlu çalışma

yeteneği de gerekmektedir. Japonlar için her şeyin anahtarı *ningen kankei*, yani insan ilişkileridir (Hall ve Hall, 1987: 77).

Beceriye dayalı nitelik sınıflaması, performans ölçümünde kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem ile işyerinde gerçekleştirilen işlerin yapılması için gereken görevler incelenerek, işlerin zorluk derecelerinin sıralanması ve sınıflandırılması amaçlanmaktadır. Bunun için önce işyerinde uygulanan işler, ardından bu işlerin hangi görevlerden oluştuğu belirlenir. Sonra bu görevler aralarında zorluk derecelerine göre sıralanır. Daha sonra işçilerin bu görevleri nasıl gerçekleştirdikleri detaylı bir şekilde tanımlanır (iş tek başına yapılabilir mi, kıdemli birinin yardımına ihtiyaç duyuluyor mu, bir danışmana ihtiyaç var mı, vb.). Son olarak her bir görev sınıfı için gereken bilgi ve beceri tanımlanır ve işçiler bu tanıma göre sınıflandırılır (Nishimura, 2017: 24).

Japonya'da *Jinji-Satei* veya *Jinji-Kōka* olarak da adlandırılan performans değerlendirme, Japon istihdam sisteminin önemli bir unsurudur. 1920 ve 1930'larda Amerikan performans değerlendirme sistemi uyarlanarak alınmış, zaman içinde yaşadığı gelişmeler sayesinde de günümüzdeki halini alırken Amerikan sisteminden oldukça farklılaşmıştır. Koshi Endo yaptığı çalışmalarla bu iki ülkede kullanılan performans değerlendirme sistemleri arasında dokuz temel farklılık olduğunu belirtmiştir (Endo, 1998: 248). Buna göre:

- 1- Japonya'da sendika üyeleri performans değerlemeye tabi tutulurlar.
- 2- En sık kullanılan değerlendirme yöntemi değerlendirme ölçekleridir.
- 3- Değerlemeler öncelikli olarak ücret düzenlemeleri ve terfi kararları için yapılır; astlar ve üstler arasında iletişimi geliştirmek için kullanılmasına pek rastlanmaz.
- 4- Japonya'da iş analizi ve iş değerlendirme sistemleri ya yoktur, ya da acınacak haldedir.
- 5- Üretim işçileri ve büro çalışanlarının performans değerlendirmeleri çok kuvvetli bir şekilde sübjektif faktörlerden etkilenmektedir.
- 6- Değerleme sonuçları sıklıkla düzeltilerek daha önceden belirlenmiş modellerin içine yerleştirilmek için zorlanır.
- 7- Değerleme sonuçları çalışanlara nadiren geri bildirilir.

8- Performans değerleme sistemleri birçok özel işletmede kullanılsa da, kamu kurumlarında nadiren kullanılır.

9- Performans değerleme sistemi bazen kasıtlı olarak işçilere ayrımcılık yapmak amacıyla kullanılmaktadır ve buna rağmen ayrımcılığa maruz kalanlara yardımcı olacak yeterli bir sistem kurulmamıştır.

### 3.2.5 cret Yönetimi

Japonya'da yaygın bir Şekilde kullanılmakta olan ücret sistemine nenko sistemi adı verilmektedir. İşletmeye katılan yeni mezun ve işçilere başlangıçta dşek oranda ücret verilmekte, yaş ve kıdemle artmasıyla ücretler de artış göstermektedir. Geleneksel cret sisteminde, çalışanların işte deneyim kazandıķa kurum için değerlerinin giderek artacağı ve bu durumun da çalışanlara düzenli ücret artışı getireceği varsayımı bulunmaktadır (Gök, 2006: 140).

Ömür boyu istihdam uygulamasının Japon işletmelere sağladığı önemli avantajlardan biri, iş gücü maliyetlerinin batıya kıyasla daha dşek olmasıdır. Japonya'da çalışanlar ömür boyu istihdam, yani ömür boyu ücret garantisi ile kısmen de olsa daha dşek bir creti kabul etmektedirler (Haşıloğlu ve Sezgin, 2009: 43).

Birçok Japon için, emeklilik bir işçinin çalıştığı yerden ayrılıp yeni bir iş bulması gerektiği yaş anlamına gelmektedir. Bazen firmaların emekli olan çalışanlarının daha dşek ücret karşılığı kurumda kalmalarına izin verdikleri görülmektedir. (Hall ve Hall, 1987: 86).

Japonya'da işletmelerde, 20 - 24 yaş grubu çalışanlar ile 50 - 55 yaş grubu çalışanların temel ücret düzeylerinde 2 - 3 kat, primlerde ise 3 kata kadar farklılık oluşabilmektedir (Haşıloğlu ve Sezgin, 2009: 53). 55 yaş sonrasında ise ücret ve primlerde düşüş olmaktadır. Kişisel cret, beceriye dayalı ücret ve yaşa dayalı ücretin toplamı bir Japon çalışanın aylık ücretini oluşturur. cret düzeyini belirleyen faktörler eğitim durumu, kıdem, yaş ve aile sorumlulukları gibi unsurlardır. Kişisel cret ve beceriye dayalı ücret çalışanın işteki pozisyonundan, performans değerlemesi sonucundan ve kıdeminden oluşmaktadır (Shibata, 2002: 631; Yazar Dural, 2011: 85).

Japonya'da işçilerin kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmelerinde gösterilebilecek nedenlerden biri, işçi ve st yönetim ücretleri arasındaki farkın çok

yüksek olmamasıdır. Bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde 1'e 80 iken Japonya'da 1'e 7'dir (Hall ve Hall, 1987: 85).

İşletmeler, çalışanlarına eğlence ve tatil olanakları sağlamaktadır. Ayrıca bazı çalışanlar şirket destekli konutlarda yaşamaktadır (Hall ve Hall, 1987: 67).

Firmalar para ödülleri ile işçi önerilerini cesaretlendirmektedir. Önerilerin sayısı bölümlerin moralinin bir ölçüsü olarak kullanılmaktadır (Jackson, 2002: 113).

Japonya'da büyük şirketler, ikramiye olarak şirket karının büyük bir kısmını dağıtmaktadır. Birkaç aylık maaşa denk gelen bu prim, hem çalışanların görevlerini yerine getirmelerini isteklendirmekte, hem de riskin hisse sahiplerinden işgörenlere kaydırılarak dağıtılmasını sağlamaktadır (Arıcıoğlu, 2000: 49). Bu primlerin hesaplanmasında büyük oranda bireysel performanstan çok kurum ve grup performansı dikkate alınmaktadır (Harzing ve Ruysseveldt, 2004: 202).

### **3.2.6 Çalışma İlişkileri**

İkinci dünya savaşı sonucunda 1945'te Japonya'nın koşulsuz teslim olmasından sonra, Müttefik Kuvvetler Genel Merkezi (GHQ), savaş sonrası yapılanmanın bir parçası olarak iş örgütlerini ve çalışma ilişkilerini yeniden şekillendirmeye çalışmıştır. Günümüzdeki modelin temel unsurları, savaştan sonra Amerikan etkisi altında oluşturulmuştur. Demokratikleştirme programı altında, Japon işçi hareketleri hızla gelişmeye başlamıştır. Japon endüstrisinin büyük kısmı savaşta yok olmuş olsa da, savaşın bitiminden sadece dört ay sonra sendika üyeliği savaş öncesi seviyelerine dönmüştür (Kuwahara, 2004: 281)

Bu büyümenin birkaç sebebi bulunmaktadır. İlk olarak, işçiler sanayi yapısının ve toptan satış enflasyonunun çöküşü karşısında haklarını korumak istemiştir. İkinci olarak, kendi yaşam standartları için mavi ve beyaz yakalı işçiler ilk defa birlikte çalışarak üretimi kontrol etmiştir. Bu da bir işletme sendikası altında birleşilmesini anlamlı kılmıştır. Son olarak da sendikalar eski rütbe ve statülerin kaldırılması, iş güvenliği, yönetim ve örgütte reform, katılımcı sistem kurulması, sendikaların tanınması, iş sözleşmesi yapma ve pazarlık hakkı, yönetimin demokratikleştirilmesi ve işçi haklarının genişletilmesi koşullarını talep etmiştir. Mavi ve beyaz yakalıların bu

isteklerini elde etme ve korumalarının en iyi yolu ise işletme düzeyinde birlikte iş birliği yapmak olmuştur (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 678).

Japon çalışma ilişkileri sisteminin temel özellikleri geniş tabanlı eğitim, ömür boyu istihdam sistemi, kıdeme dayalı ücretler ve kurum içi işletme sendikacılığı olarak görülmektedir. *Keiretsu* sistemi ve üretim örgütleri sistemi gibi Japon kurumları bağlamında incelendiğinde, Japon çalışma ilişkileri sisteminin temel çıktılarından biri de işgücü piyasasında istikrarın ve iç emek piyasasının geliştirilmesi yoluyla işyeri düzeyi çalışma ilişkilerinde fonksiyonel esnekliğin aynı anda sağlanabilmiş olmasıdır (Kuruvilla ve Erickson, 2002: 181).

Japonya’da sendikalar, diğer sanayileşmiş devletlerdeki mesleki veya sanayi sendikalarından farklı olarak, işletme odaklıdır. Kurumsal performansa olan etkisi açısından bakıldığında, bu sendikacılık türü “tercih edilebilir yöntem” olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar, işletme sendikası olan firmaların verimliliklerinin işletme sendikası olmayanlara kıyasla genellikle daha yüksek olduğunu göstermektedir (Benson, 2006: 245).

Sendika firmanın tüm performansını gözlemlemekte ve sendika ile yönetim arasındaki farklılıkları çözmek için çalışmaktadır. Büyük Japon firmalarındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu gençliklerinde kendileri de işçi liderliği konumunda buldukları için, yönetimler işçilerin endişelerine karşı hassastır. İşçilerin konumunu anlamadaki başka bir önemli faktör ise finansal verilerin açıklanmasının gerekliliğidir. Japonya’daki tüm halka açık şirketler kar ve zarar bilançolarını gazetede yayınlamak zorundadır. Bu da sendikaların firmanın finansal durumuna tamamen hakim olmaları anlamına gelmektedir. Bu serbest bilgi akışı, işçi ve yönetim arasındaki başarılı işbirliği ve uyum için önemli bir faktördür (Hall ve Hall, 1987: 85).

Kurum içi bilgi paylaşım sistemleri Japon sendikalarının özellikleri arasında yer almaktadır. Yönetim, sendika ve işçiler arasında iletişime geçerek, gerekli bilgiler kurum içinde paylaşılabilir. En sık karşılaşılan bilgi paylaşım sistemleri ortak danışma komiteleri ve kalite kontrol çemberleridir (Akın, 1995: 39).

Ortak danışma komiteleri (*Roshi Kyogi Kai*) genel olarak işçilerin yönetimdeki sesi ve temsili katılımcılığın bir forumu olarak kabul edilmektedir. Komite temel olarak üst yönetim ve sendika temsilcilerinden oluşmaktadır. Çalışanların ve firmanın ortak

çıkarları doğrultusunda işçi ve işverenin ortak karar verme mekanizmasıdır. Bilgi paylaşımı yapılması ve ilkbahar toplu pazarlık atağında önce (*pre-shunto*) ücret ve diğer konularda anlaşma imkanı sağlaması bu komitelerin en önemli iki avantajıdır. Ortak danışma komiteleri *ringi*'nin yani ortak karar verme sisteminin kurulabilmesi için gereken kurumsal mekanizmadır (Kurtulmuş, 2004: 82).

Kalite kontrol çemberleri genel bir strateji ile yönlendirilmiş; belirli prensip ve yöntemlerden oluşan faaliyet ve yapılanmalar bütünüdür. Temel felsefesi kaliteli iş hayatı oluşturmak, çalışanları geliştirmek, katılımcı bir ortamda kalite yaratma faaliyetlerini doğrudan çalışanlara yüklemek ve sonuçta kaliteli ürün çıktısı elde etmektir. Kalite çemberlerinin getirdiği yönetim anlayışı çalışanlara saygı duymaya ve karşılıklı güvene dayanmaktadır. Bir kalite çemberi, aynı yerde çalışan, kalite yönetim faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen işgörenlerden oluşmuş küçük bir çalışanlar grubudur. Kalite kontrol çemberlerinin, çalışanların geliştirilmesi ve pasif kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması gibi bireysel amaçları; ast-üst ilişkilerini geliştirmek, örgüt içi haberleşmenin etkinliğini artırmak, üretimin kalitesini iyileştirmek ve personelde takım ruhu oluşturmak gibi işletmeyle ilgili amaçları; ülke tanıtımına katkı sağlamak, uluslararası rekabet gücü elde etmek ve ülkeye döviz kazandırmak gibi ülke ekonomisine yönelik amaçları bulunmaktadır (Günaydın, 2002).

Japonya'da istihdamın sağlanması ve sürekliliğinin korunmasında devlet önemli bir etkiye sahiptir. Sendikalar kanunu, işçi sendikalarının sadece çalışanların çıkarlarını temsil eden kuruluşlar olarak kabul etmektedir. İşten çıkarma koşulları devlet tarafından zorlaştırılmıştır (Gök, 2006:143). İşçi Sözleşmesi Kanunu (The Labor Contract Act) işten çıkarmalar konusunda herhangi bir düzenlemeye sahip değildir ve böyle durumlarda kararlar mahkemelere bırakılmıştır. 1970'lerden beri işçilerin ekonomik sebeplerle işten çıkarılması için mahkemelerin göz önünde bulunduğu dört unsur bulunmaktadır. Buna göre (Sugeno ve Yamakoshi, 2014: 89):

-İşgücü azaltmak için geçerli bir ekonomik gerekçe olmalıdır.

-İşgücünü azaltmadan önce gerekli çabaların gösterilmesi gerekmektedir. İşçinin başka bir yere yönlendirilmesi gibi seçenekler denenmeli, işten çıkarma en son başvuru olan yöntem olmalıdır.

-İşten çıkarılacak işçinin seçim yöntemi makul, adil ve objektif olmalıdır.



-İşten çıkarmadan önce yönetim işçiye iyi yaklaşmalı, işten çıkarmanın neden ve nasıl gerçekleşeceği bilgisini aktarmalıdır.

Kurum grevleri oldukça nadirdir, ancak endüstri düzeyindeki grevlerle kıyaslandığında işletmelere olan tehlikesi çok daha fazladır. Çalışanlar grev esnasında kurumun zarar görebilirliğinin farkındadır, çünkü rakipleri bunu firmaya kalıcı hasar vermek için kullanabilmektedir (Hall ve Hall, 1987: 84).

Japon işletmeleri geleneksel olarak erkek egemendir. Büyük işletmeler sekreterlik ve geçici işçilik dışında kadınları işe almazlar. Japonya'da çalışan geçici işçilerin büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Bu kadınların da büyük çoğunluğu bekarlıdır. Evli ve özellikle çocuk sahibi kadınlar genellikle çalışmamakta, çalışan küçük bir kısmı ise tarlada veya tezgahçılık gibi işlerde çalışmaktadır. Japonya'da faaliyet gösteren yabancı firmalarda, üniversite eğitimi almış Japon kadınların sayısı giderek artmaktadır (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009: 46; Hall ve Hall, 1987: 87).

Japonya'nın 1990'lardan beri boğuştuğu ve etkisini uzun süre hissettirmiş olan ekonomik sorunların vardığı noktalar, Japon iş yaşamının, eski dizgeyi korumaya çalışan gelenekçiler ve bireyci iş modelleri oluşturmaya yönelik düzenlemeleri destekleyen köktenci sermayeciler arasında ikiye bölündüğünü işaret etmektedir (Giddens, 2013: 711).

Nüfusun yaşlanması gibi demografik eğilimler ve küreselleşmenin giderek artan etkisi Japon ekonomisinde ve işgücü piyasasında olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu gibi sebepler de Japon firmalarının insan kaynakları politika ve uygulamaları üzerinde oldukça büyük etkiler yaratmaktadır (Beardwell ve Claydon, 2007: 588). Çalışmanın bir sonraki bölümünde Japon insan kaynakları uygulamalarında yaşanan değişimlere değinilecek ve geleneksel modelin durumu incelenecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

1980'ler ve 1990'lar boyunca büyük Japon kuruluşlarıyla ilişkilendirilen İKY uygulamaları hem akademisyenler hem de uygulamacılar için büyük bir ilgi kaynağı olmuştur. Hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki tesislerdeki işletme uygulamaları kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve batı endüstrisinin deyimiyle “Japonlaşma” geniş bir şekilde tartışılmıştır. Önde gelen Japon firmalarının temel yönetim uygulamaları “Japon modeli” veya daha da ötesinde “en iyi uygulama” olarak tanımlanmıştır. Özellikle *üç sütun* (yaşam boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi ile firma içi sendikalar) Japon firmaların başarılarını açıklarken merkezde olmuştur. Ancak, 1990 başlarından itibaren, bazı firmaların küresel pazarda iyi seyretmelerine karşın, balon ekonominin patlamasıyla birlikte ülke ekonomisi duraklamış ve geleneksel Japon İKY uygulamalarına olan ilgi azalmıştır (Aoki, Delbridge ve Endo, 2012).

İK yöneticileri ile görüşülerek, Japon İKY'sinde yaşanan değişimlerin eğilimini ve bu değişimde yabancı ülkelerin etkisini araştıran bir çalışma, Japon işletmelerinin kendilerini Amerikan uygulamalarına doğru yönlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Gerçekleşmesi istenen değişimler İK stratejileri, işe alma, işten çıkarma, değerlendirme, ücretleme ve ödüllendirme alanlarında yoğunlaşmaktadır. Araştırma, Japon yöneticilerin çıktığı ve sonuçlara odaklanarak kıdem ilkesinden uzaklaşmak ve ömür boyu istihdamdan uzaklaşarak esnek istihdam, işçi ve işveren değiştirme özgürlüğü istediklerini göstermektedir. Çalışmada, Japon yöneticiler geleneksel uygulamalara sırtlarını dönmek istemediklerini belirtse de, Amerikan uygulamalarına doğru yaşanan bu yönelim, bir paradigma değişimi olarak görülebilir. Küreselleşme ve liberalleşmenin benimsenmesiyle birlikte, değişim kaçınılmaz hale gelmiştir (Pudelko ve Harzing, 2011).

#### 4.1 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Değişimin Temel Sebepleri

Japonya'nın sosyal ve ekonomik çevresi 1990'lardan beri hızla değişmeye devam etmektedir. Nüfus yaşlanmakta, yüksek eğitilmiş işçi oranı artmakta, işgücü piyasasına kadınların katılımı çoğalmakta, yabancı işçilerin göçü artmakta ve “bilgi

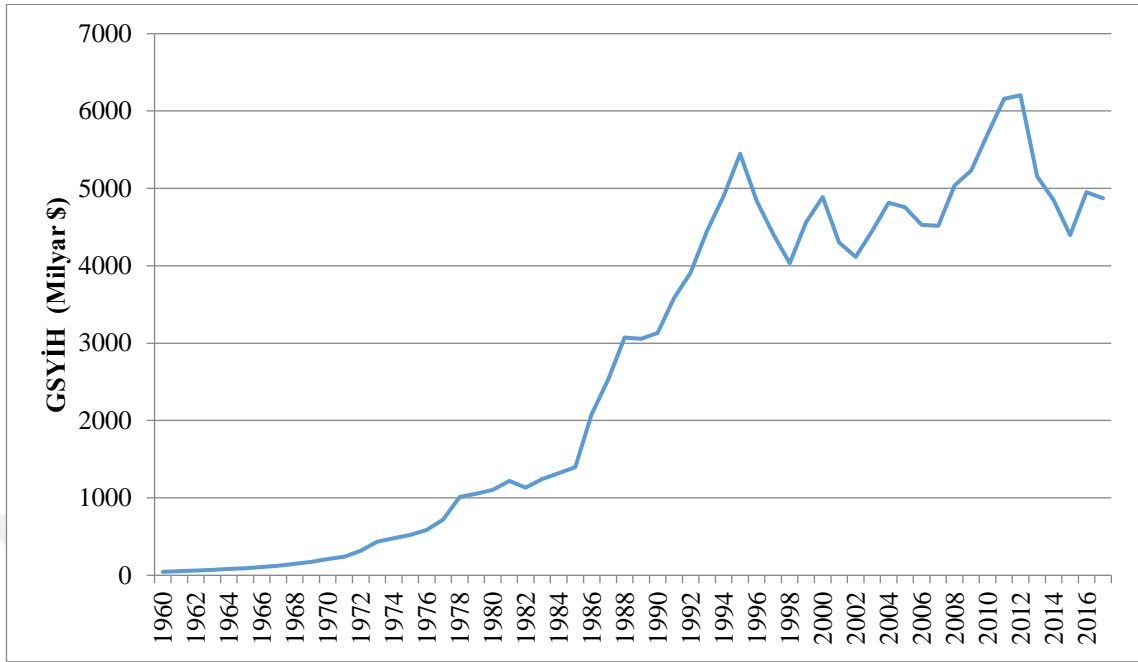
toplumu” olma yolunda ilerlenmektedir. Ayrıca, küreselleşmenin etkisi ile Japon ekonomik kahramanı olan birkaç sektöre uluslararası rekabetle meydan okunmaktadır (Kuwahara, 2004: 292).

#### 4.1.1 Balon Ekonomisinin Çökmesi

1970’lerde Amerika’nın altın standardından uzaklaşması ve yaşanan petrol krizi, tüm dünyayı olduğu gibi Japonya ekonomisini de etkilemiştir. Ancak kamu ve özel sektörün birlikte mücadelesi ile Japonya bu etkilerden çabuk kurtulmuş ve ekonomik büyüme devam etmiştir. Japon ekonomisinde 1980’lerin ikinci yarısında sıfıra yakın enflasyon ve ortalamanın üstünde ekonomik gelişme kaydedilmiştir. Bu olumlu gelişmeler Japonya’nın risk profilini düşürmüş, büyüme beklentisi içine girilmiş, aktif fiyatları yükselmiş ve önemli oranda kredi genişlemesi olmuştur. Aynı zamanda 1980lerin ikinci yarısı mali deregülasyonun ve liberalizasyonun hızlandığı bir dönemdir. 1989 yılı sonunda, aşırı değerlenen Japon hisse senedi piyasası, 1990 yılında büyük bir çöküntü yaşanmıştır. Bu arada arsa fiyatlarında artışın sınırlanması için Nisan 1990’da yayınlanan duyuru ile gayrimenkul sektörüne kredi verilmesi kısıtlanmıştır. Bu duyurular neticesinde bankaların aktif büyümesinde düşüşe neden olmuş. Emlak ve gayrimenkul fiyatlarının 1990’ların başında çöküşü ile birlikte İkinci Dünya Savaşı sonrasında başlayan Japon ekonomik ve finansal büyümesi son bulmuştur. 90’lı yıllar Japon işletmeleri için oldukça zor bir on yıl olmuştur. Bu süreç birçok işletmenin performansında bir kötüleşmeye yol açmış ve firmaların başarısızlıkları sadece KOBİ’leri değil, büyük ölçekli işletmeleri de etkilemiştir (Ataman Erdönmez, 2002: 4; Cargill, 2003: 166; Kudo, 2007: 304; Nakamura, 2013: 9).

Bir ülkenin ekonomik büyüklüğünün ölçütlerinden biri olan gayrisafi yurt içi hasılanın (GSYİH) Japonya’da yıllara göre değişimi Şekil.7’de gösterilmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra yakalanan ekonomik büyüme ile GSYİH 1990’lara kadar istikrarlı yükselişini sürdürmüştür. Ancak, 1995 yılından sonra istikrarlı yükselişi sonlanan GSYİH, günümüze dek istikrarlı bir gelişim gösterememiştir.

**Şekil 7.Yıllara Göre GSYİH Değişimi**



**Kaynak:** World Bank, World Development Indicators, National Accounts Data, GDP (Current US\$), <https://data.worldbank.org>' dan uyarlanmıştır, 25.12.2018.

#### 4.1.2 Nüfusun Yaşlanması

Sanayileşmiş ülkelerde nüfus yaşlandıkça, çocukların bağımlılığından yaşlıların bağımlılığına geçiş daha belirgin olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde 65 yaş üstü kişilerin sayısı arttıkça, iş gücü azalır. Bu da az sayıdaki genç nüfusun çok sayıdaki yaşlıyı sağlık ve sosyal hizmet gibi alanlarda desteklemesi gerekeceği anlamına gelir. 1990 - 2030 arasında Japonya nüfusunun %4 azalacağı tahmin edilmektedir. Bu, gençlerin yaşlılarla karşı karşıya geldiği bir durum olarak görünse de, Japonya'da yaşlıların istihdamda kalmaları sayesinde azalan iş gücünün etkisi tam olarak hissedilmemiştir (Vance and Paik, 2006: 66). Ancak demografik bozulmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan işgücünün yaş dağılımındaki dengesizlik, geleneksel sistem uygulamalarını düzgün bir şekilde çalışamaz hale getirmiştir (Sakurada, 2015: 180).

Demografik değişimlerin maliyeti vardır ve sosyal, kültürel ve ekonomik uyarlamalar yapmayı gerektirir. Japonya'da 65 yaş ve üstü nüfusun genele oranı 2008 yılında yüzde 21.7 iken; resmi tahminlere göre 2025 yılında yüzde 28.7'ye ve 2050 yılında yüzde 35.7'ye yükselmesi beklenmektedir. Bu da çalışan nüfusun yaş

ortalamasının yükselmeye devam edeceği anlamına gelmektedir (Conrad, Heindorf ve Waldenberger, 2008: 1).

Nüfusun yaş durumunda yaşanan değişim Tablo.8’de gösterilmiştir. Değişim yıllara göre 5’er yaş aralıklı gruplar üzerinde incelendiğinde, doğum oranlarındaki azalma ve ortalama yaşam süresinde yaşanan artış çok net bir şekilde görülmektedir. 1990 yılında 65 yaş ve üstünün nüfusa oranı yüzde 12’lerdeyken, bu oran 2017 yılında yüzde 28’e yaklaşmıştır.

**Tablo 8. Japonya Nüfusunun Yaş Aralıkları Bazında Yıllara Göre Değişimi (%)**

Yaş grupları	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
0 ~ 4	5,27	4,78	4,66	4,38	4,15	3,94	3,91	3,87
5 ~ 9	6,06	5,21	4,75	4,66	4,37	4,19	4,18	4,14
10 ~ 14	6,92	5,96	5,17	4,72	4,63	4,42	4,34	4,29
15 ~ 19	8,12	6,82	5,91	5,16	4,76	4,76	4,76	4,73
20 ~ 24	7,14	7,89	6,65	5,78	5,10	4,79	4,84	4,92
25 ~ 29	6,55	7,01	7,73	6,51	5,77	5,14	5,04	4,97
30 ~ 34	6,32	6,48	6,93	7,67	6,58	5,82	5,72	5,61
35 ~ 39	7,30	6,24	6,41	6,87	7,70	6,62	6,40	6,22
40 ~ 44	8,65	7,18	6,16	6,35	6,88	7,75	7,65	7,45
45 ~ 49	7,32	8,47	7,04	6,07	6,32	6,90	7,31	7,46
50 ~ 54	6,56	7,11	8,24	6,91	6,01	6,31	6,23	6,44
55 ~ 59	6,27	6,34	6,89	8,06	6,82	5,98	5,94	5,99
60 ~ 64	5,47	5,96	6,11	6,71	7,90	6,73	6,43	6,16
65 ~ 69	4,14	5,10	5,61	5,84	6,46	7,68	8,09	7,83
70 ~ 74	3,10	3,74	4,66	5,21	5,48	6,13	5,84	6,12
75 ~ 79	2,45	2,62	3,28	4,13	4,68	5,00	5,14	5,32
80 ~ 84	1,49	1,83	2,06	2,68	3,42	3,95	4,08	4,18
85 ~ 89	0,68	0,91	1,21	1,45	1,92	2,48	2,58	2,68
90 ~ 94	0,20	0,29	0,45	0,66	0,80	1,07	1,16	1,25
95 ~ 99	0,03	0,05	0,09	0,17	0,23	0,28	0,30	0,32
100 +	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,05	0,05	0,05

**Kaynak:** Statistics Bureau Of Japan (SBJ), *Population Estimates Annual Report 2006 & 2017*’den derlenmiştir, <https://www.e-stat.go.jp>, 20.12.2018.

#### 4.1.3 Kadın İşgücünün Yükselişi

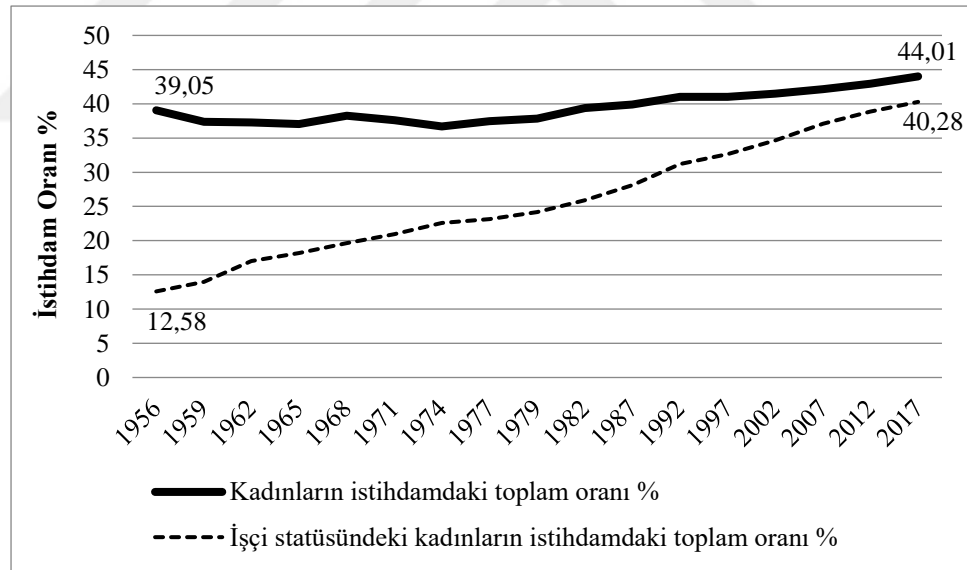
Japonya’da kadınların istihdamına olan geleneksel yaklaşım büyük bir değişime uğramıştır. Önceden kadınların çalışmaması ve evde durmaları, çalışacaksa da evlenene kadar çalışması gerektiği şeklinde bir görüş varken, artık görüş farklılıkları kadınların

çocuklarına bakıyor olsa bile çalışmakta özgür olması ile çocukları büyüdükten sonra işgücüne tekrar katılması şeklindedir (Abegglen, 2006: 62)

Kadınların işgücüne katılım oranı 1980’de yüzde 67 ile OECD ortalamasının üzerinde bir değer yakalamış ve o zamandan beri artış göstermektedir. 1990’lı yıllarda yaşanan kötü ekonomik atmosfere rağmen bu eğilim devam etmiştir (Rebick, 2005: 113). İstihdama katılan kadınların oranında yıllara göre yaşanan değişim Şekil.8’de gösterilmiştir.

Son 60 sene içerisinde istihdama katılan kadınların oranındaki artış her ne kadar yalnızca yüzde 5 olarak görülse de, işçi statüsünde istihdam edilen kadınların oranı yüzde 12’lerden yüzde 40’lara çıkarak, işgücü piyasasını doğrudan etkilemiştir. Ayrıca, işçi statüsünde istihdam edilen kadınların düzenli işçi<sup>2</sup> olarak tercih edilmeleri giderek azalırken; daha çok sayıda kadın düzenli olmayan işçi statüsünde işe başlamaktadır. Yaşanan bu değişim Tablo.9’da gösterilmiştir.

**Şekil 8. Kadınların İstihdam Oranının Yıllara Göre Değişimi (%)**



**Kaynak:** SBJ, *Employment Status Survey: 1956-2017*,’den derlenmiştir, <https://www.e-stat.go.jp>, 20.12.2018.

<sup>2</sup> Türk İş Kanunu’nda belirlenen istihdam türleri ile Japonya’da karşılaşılan istihdam türleri arasında tam bir uyum bulunmamaktadır. Japonya’da işçilerin istihdamı genel olarak tipik ve atipik istihdam türleri olarak ayrılmaktadır. Anlam ve kavram karmaşası oluşturmak adına, Türk İş Kanunu’nda belirlenen istihdam türlerini tanımlayan kavramlar, nitelik bakımından benzer olmadıkça bu tezde kullanılmamıştır. İşçi ve istihdam türlerini tanımlarken İngilizce literatürde karşılaşılan “regular worker, regular employment” kavramları “düzenli işçi, düzenli istihdam” olarak; “non-regular worker, non-regular employment” kavramları “düzenli olmayan işçi, düzenli olmayan istihdam” olarak tercüme edilmiştir.

Kariyer planı ve daha üst pozisyonlarda iş arayan kadın işçilerin sayısında önemli bir şekilde artış vardır. Özellikle 25 – 29 yaş grubunda, bankacılık, mağazacılık ve sigorta gibi genişleyen hizmet sektörlerinde çalışan kadın sayısında dikkate değer bir artış yaşanmaktadır. Kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, eşit fırsatlar istemeleri ve kadınların istihdamı fırsat eşitliği politikaları için yapılan baskıları artırmaktadır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 683).

**Tablo 9. İşçi Statüsündeki Kadınların İstihdam Türlerine Göre Dağılım Oranı (%)**

Yıllar	Düzenli İşçi	Düzenli olmayan işçi						
		Kısmi Zamanlı	Geçici İşçi (Arbeit)	Aracı Kurum İşçisi (Dispatched)	Belirli Süreli İşçi (Contract)	Geçici Süreli İşçi (Entrusted)	Diğer	
1982	68,25	31,75	26,88	0,00	0,00	0,00	1,63	3,25
1987	62,94	37,06	27,24	5,69	0,30	0,00	1,54	2,29
1992	60,92	39,08	28,72	6,27	0,58	0,00	1,53	1,96
1997	56,00	44,00	31,26	8,06	0,97	0,00	1,72	1,96
2002	46,98	53,02	33,33	9,92	2,40	0,00	5,41	1,86
2007	44,74	55,26	33,75	8,59	4,24	4,64	1,70	2,28
2012	42,49	57,51	35,25	9,07	3,05	5,60	1,79	2,75
2017	43,36	56,64	35,45	8,52	3,40	5,43	1,79	2,05

**Kaynak:** SBJ, *Employment Status Survey: 1956-2017*,’den uyarlanmıştır, <https://www.e-stat.go.jp>, 20.12.2018).

1986 tarihli Eşit İstihdam Fırsatı Yasası (EEOL) önemli bir sosyo-kültürel yön tabelası olarak durmaktadır. Bu sosyal ve politik girişime cevaben bazı büyük firmalar sadece kadınlar için özelleşmiş kariyer yolları oluşturmuştur. Kadınlar için oluşturulan genel büro hizmetlerine odaklanmış kariyer yoluna *ippanshoku* denmektedir. *Sogoshoku* ise yöneticiliğe odaklanmış kariyer yoluna verilen isimdir (Jackson ve Tomioka, 2003: 107).

Kadınların işgücüne katılmak istemesindeki tek sebep ekonomik değildir. Ev hanımı olma bezginliğinden kaçmak gibi sosyo-kültürel sebepler de bulunmaktadır (Kuwahara, 2004: 298).

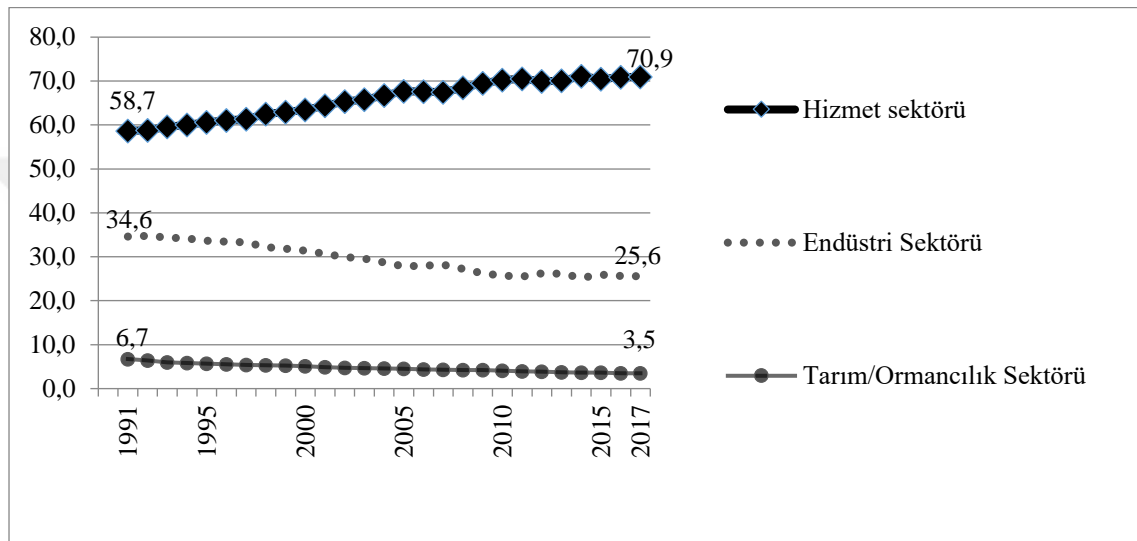
#### 4.1.4 İstihdamın Hizmet Sektörüne Kayması

1990’lı yıllarda üretim sektörü yeterli istihdam olanakları sunamamış ve elindeki fazla işçilerle boğuşurken, hizmet sektörü giderek büyümeye başlamış ve geniş bir

istihdam havuzu sunmuştur (Kuriyama, 2017: 207). İstihdamın yıl bazında sektöre göre değişimi Şekil.9'da gösterilmiştir.

1990 yılından günümüze tarım/ormancılık sektöründe istihdam neredeyse yarıya düşmüştür. Üretim sektöründe istihdam oranında ise yaklaşık olarak yüzde 25'lik bir azalma yaşanmıştır. Hizmet sektörü ise genel istihdamın yüzde 70'den fazlasını kapsar hale gelmiştir.

**Şekil 9. İstihdamın Yıl Bazında Sektörlere Göre Değişimi (%)**



**Kaynak:** World Bank, World Development Indicators, *Employment in Services, Industry And Agriculture*, <https://data.worldbank.org>'dan derlenmiştir, 24.12.2018.

Sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değişimlerle birlikte hizmet ekonomisine geçişin Japonya'da istihdama muazzam bir etkisi olmuştur. Önde gelen üreticiler halen rekabetçi olsalar da, Japon istihdam sistemine olan katkıları azalmış ve gelirleri daralmıştır. Bu da hızla yükselen hizmet sektörünü yeni iş ve zenginlik kapısı haline getirmiştir. Satış ve hizmet firmalarının istihdam uygulamaları üretim firmalarındakilerden farklıdır. Genç işgücünün hareket edebilirliği daha yüksek, iş ve firmaya olan bağlılığı daha düşüktür. Bunun da ötesinde hizmet sektöründe işlerin yapısı daha az takıma dayalıdır ve bireysel performans daha kolay değerlendirilir. Bu nedenle, mesleki beceriler firmaya özel becerilerden daha fazla değerlidir ve ücret ve performansta genel belirleyici işverene sadakat yerine geniş iş tecrübesidir (Selmer, 2001: 238).



#### 4.1.5 Üretim Sektörünün Yurtdışına Taşınması

Üretimin denizaşırı ülkelere taşınması 1980'lerde başlamıştır, özellikle önde gelen sanayi ülkeleri arasındaki 1985 Plaza Anlaşmasının<sup>3</sup> ardından Yen'in Dolar karşısındaki değerinin iki katına çıkmasına neden olmuştur. Pahalılaştan yen ile ücret alan Japon işçilerinin ürettikleri ürünlerin maliyetleri, dünya pazarında düşük ücretli ülkelerin ürettiği benzer ürünler ile rekabet edemez hale gelmiştir. Ayrıca işgücünün giderek yaşlanması ve gençlerin de kirli, tehlikeli ve zor gördükleri için üretime yönelmemesi, Japonya'nın bir üretim merkezi olarak günlerinin azalmakta olduğu endişesine yol açmıştır. Böylece, Japonlar uluslararası rekabette zorlanmadığı sıvı kristal ekranlar ve robotlar gibi teknolojik olarak ileri düzey ve pahalı olan ürünleri ülke içinde tutarken, daha ucuz ve basit ürünlerin üretimini denizaşırı ülkelere kaydırmaya başlamışlardır (Pollack, 1993).

İşçi maliyetlerinin yüküne örnek olarak, Çin'de bir işçinin maliyeti Japonya'daki bir işçinin maliyetinden ortalama 30 kat daha düşüktür. Bu da işgücü piyasasında değişime neden olan faktörlerden biri olarak görülmektedir (Kuwahara, 2004: 292).

#### 4.1.6 Teknolojik Gelişmeler

Mikro elektrik teknolojisi ve ofis otomasyonu sistemlerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle iş koşullarında nitel ve nicel olarak değişimler yaşanmıştır. Nicel olarak bakıldığında, yürütülen faaliyetler en aza indirgenerek büyük miktarlarda işçi fazlalığı ortaya çıkmıştır. Robotik uygulamaları sayesinde çok çeşitli otomasyon sistemleri üretimde işgücü arzı sağlamıştır. 2006 yılında kullanımda olan yaklaşık 400.000 robot bulunmaktadır. Yeni gelişen teknolojiler yeni iş sahaları yaratsalar da, birçok mesleğin de yerini almıştır. Nitel olarak bakıldığında ise, planlama, karar verme, yönetim ve benzer görevler giderek daha az sayıda insanda merkezileşmiştir. Bu da otoritenin giderek daha merkezi bir hal almasını sağlamış ve bunun da ötesinde orta kademe yönetimin iş rolünü ortadan kaldırarak örgüt yönetimini yassılaştırmıştır. Bu da geleneksel yönetim yapısının değişen iş koşullarına uyum sağlaması için yeniden yapılanmasına yol açmıştır (Takashi, 2005: 128; Abegglen, 2006: 66; Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 682).

<sup>3</sup> Fransa, Batı Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve ABD 1985 yılında New York'taki Plaza Otel'de bir araya gelerek, gerektiğinde döviz piyasalarında resmi Dolar satışları gerçekleştirerek Doları daha rekabetçi seviyelere düşürmek amacıyla anlaşmaya varmışlardır (Brittanica, Floating Exchange Rates).

#### 4.1.7 Yönetim Kavramında Değişim

Balon ekonominin çökmesi, işletmelerin üzerinde maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için baskı oluşturmuştur. Bu da Japon yönetim tarzının ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret gibi belirli maliyetlerini katlanması oldukça zor bir hale getirmiştir. Bu nedenle Japon işletmeleri yeniden yapılanmaya (*risutora*) başlamıştır (Craig, 2002: 334).

#### Şekil 10. Japonya’da Risutora Programlarında Olan Örgüt ve İKY Kavramları

<p><b>Örgütsel Risutora</b></p>	<p><b><u>Klasik Örgüt ve İKY</u></b>  - Resmî yapı: matriks, çökböümlü ve hibrid yapılarla yıllar içinde çeşitli tecrübeler  - İşin organizasyonu ve bilgi akışı: büyük ölçüde takım bazında  - Tedarikçiler/alt yükleniciler ile montajcılar arasında yüksek entegrasyon sayesinde geniş firma sınırları ve ana şirkette güçlü bir kontrol merkezi</p>	<p><b><u>Risutora sonrası Japon Örgütler</u></b>  - Yatay iç hiyerarşiler: ortak görüş odaklıktan daha hızlı karar verme yöntemlerine  - Her işletme birimiyle ilgili yoğunlaşma, seçim ve hesap verebilirlik  - Holding-şirket yapılarının giderek artan kullanımı  - Daha fazla iç ve dış girişim şirketleri  - Temel olmayan faaliyetlerde önemli ölçüde dış kaynak kullanımı  - Bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı girişi (kurumsal grup ağı)</p>
<p><b>İKY Risutora</b></p>	<p>-Uzun süreli istihdam ilkesi, geniş ölçüde iş başı eğitimi  -Kıdeme dayalı kariyer ve ücret sistemleri, kapsamlı (yüksek sabit maliyetli) fayda planları  -Esnek personel rotasyonu (kurum veya grup içinde)  -Çekirdek işçi diliminde firmalarına olan yüksek sadakat  -Çekirdek olmayan işçi dilimine karşı ayrımcılık (kadınlar, yabancılar)</p>	<p>-Performansa dayalı kariyer ve ücret standartları (bireysel verimlilik, esneklik, hareketlilik)  -Performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve eğitimle alakalı açık geri bildirim sistemleri  -Çekirdek, uzman ve esnek iş grupları gibi farklılaşmış istihdam yollarının başlaması  -Eğitim ve kurumsal refah sistemlerinin dışsallaştırılmasında artış  -Uzman, orta kariyer çalışanları, vb. alımında (kadın/erkek) ayrımcılık yapmamanın yükselmesi</p>
	<p>Ana kavramlar: belirsiz resmi örgütlenme ilkeleri; organik adaptasyon mekanizmaları</p>	<p>Ana kavramlar: Belirgin yapılar ve hesap verebilirlik ilkeleri</p>
	<p>Ana kavramlar: Fonksiyonel esneklik; karşılıklı (işçi, yönetim) istikrarlı beklentilere dayalı iş teşvik sistemleri</p>	<p>Ana kavramlar: İşin organizasyonu, değerlendirme ve ücretlemede standartlaşma ve bireyselleşme</p>

**Kaynak:** Dirks, 1998: 93’den uyarlanmıştır.

*Risutora* ile örgütsel iletişim, karar verme süreçleri, firmanın genel verimliliği ve yenilikçi yeteneklerde etkililik ve verimliliğin iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Yeniden yapılandırma programlarında olan ve hatta çoktan değiştirilmeye başlanan örgüt ve İKY kavramları Şekil 10’da gösterilmiştir. Performans ve ücretin bireyselleştirilmesi, esnek istihdama yönelim ve farklılaşan kariyer yaklaşımı gibi unsurlar, Japon modelinin temelini oluşturan üç sütunu doğrudan etkilemektedir (Dirks, 1998: 92).

Yaşanan değişimlerle beraber, geleneksel Japon firmalarının hiyerarşik yapısı yassılaştırmıştır. Eskiden bürokratik olan örgütler yan kuruluşlar ve taşeronlarla çalışan proje takımları ile daha esnek birimler haline gelmişlerdir (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 683).

#### **4.2 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Yaşanan Değişimler**

Birçok araştırmacı tarafından tartışıldığı üzere, balon ekonomisinin patlamasından sonra geçirilen süre Japon işletmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değişim geçirdiği bir dönem olmuştur. Bu dönem içinde önemli Japon İKY uygulamalarından birçoğu ya uyarlanmış ya da değiştirilmiştir (Bruning, 2011: 19). Beardwell, Holden ve Claydon (2004: 683) yaşanan değişimleri Tablo.10’da özetlemiştir.

Uzun süreli istihdamdaki düşüş ve performansa dayalı ücret sisteminin kıdeme dayalı sistemin yerini almasının yaygınlaşması ile birlikte, Japon tarzı istihdam uygulamalarında belirgin bir değişim başlamıştır (Miyamoto, Morishima ve Tatsumichi, 2006:1). Düzenli olmayan istihdamdaki artış ve performansa dayalı ücret sisteminin gelişi, Japon insan kaynakları için elzem olan iç emek piyasasını etkilemiştir (Keizer, 2009: 1521).

Japonya’da işe alma sistemi radikal bir değişime uğramıştır. Japon “ömür boyu istihdam” modeli halen örgütler tarafından tercih edilse de, dinamik emek gücü piyasa koşulları altında iyi çalışmamaktadır (Debroux vd., 2012: 622). Çalışan nüfusun yaşlanması kıdem tazminatını artıran bir yük haline getirirken, bununla birlikte, hizmet sektöründeki büyüme ve gelişen teknolojiler de hem ömür boyu istihdamı, hem de kıdem sistemini uygun olmayan bir hale getirmiştir (Jung, 2011: 254).

**Tablo 10. Büyük Japon Firmalarının İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Değişimler**

Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi	Değişen Yönüyle İnsan Kaynakları Yönetimi
İç emek piyasaları	İlgili iç emek piyasalarının genişlemesi
Hiyerarşik piramit tipi örgüt	Yassı örgüt
Ömür boyu istihdam	Çeşitli istihdam anlaşmaları
İşin bölünmesi	Esnek iş kategorileri
Kurum içi iş başı eğitimi	Kurum dışı etkileşime vurgu
Emek becerisi yönelimli	Kavramsal beceri yönelimli
Kurum içi insan ağı	Kurum dışı insan ağı
Firmaya özgü beceriler	Firmaya özgü kültür
Sistemik iş rotasyonu	Kurum içi kariyer gelişim planında başarısızlık
Üretim fabrikası modeli	Esnek birim modeli
Kitle üretim yönelimli	Katma değer yönelimli
Uzun dönem li performans değerlemesi	Kısa dönemli İK performans değerlemesi
İşin çalışanlar için parasal değeri	İşin çalışanlar için maddi olmayan değeri
Bürokratik kontrol	Ortaklık ilişkileri

**Kaynak:** Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 683'den uyarlanmıştır.

#### 4.2.1 Ömür Boyu İstihdamda Yaşanan Değişimler

Japon işletmelerinde gerçekleşen değişimlerden biri, ömür boyu istihdam sisteminden yavaş ama istikrarlı bir şekilde çıkmaya başlanmasıdır. Firmaların düzenli işçi olarak orta kariyer çalışanlarını almaları ve önceden düzenli işçiler tarafından yürütülen işler için dış kaynak kullanımı görmek artık nadir değildir. Büyük sayıda kısmi zamanlı, geçici veya diğer olası işçiler, birçok firmada günlük ofis manzarasının bir parçası haline gelirken, mevcut işçiler de farklı iş güvencesi kategorilerine ayrılmışlardır. (Morishima, 2008: 224 - 232).

Japon işletmeler gereğinden fazla sayıda olan kıdemli çekirdek işçilerin sayısını azaltmada *shukko* veya *tenseki* uygulamalarını kullanarak işçileri başka işletmelere göndermektedirler. *Shukko*, işçilerin geçici olarak başka bir firmaya kiralanması yöntemidir, esas iş sözleşmesi bozulmamaktadır. *Tenseki* ise, iş sözleşmesinin geçersiz kılınarak işçinin kalıcı olarak gönderildiği işletmenin işçisi haline gelmesidir. Bu

uygulamalar, yaşlanan işçilerin firmadan gönderilmesi amacıyla kullanıldığı gibi, genç işçilerin tecrübe kazanması için de kullanılmaktadır (Meyer-Ohle, 2009: 49).

Japon insan kaynaklarında yaşanan yeni gelişmelerden biri istihdam kategorilerinin farklılaşması olmuştur. Hirano (2015: 123), bu değişim sebebiyle, işçileri düzenli olan ve olmayan şeklinde gruplamanın yararsız olduğunu belirtmiştir. Değişimin karakteristik özelliklerinden biri, düzenli olmayan istihdamın alt kategorilere bölünmüş olmasıdır. Diğer bir özellik ise, iş güvencesi altındaki düzenli istihdam türünün de yeni alt kategorilere bölünmesidir. Eskiden ofis kariyer yolu, yönetim, uzman gibi ayrımlar varken; artık bunların arasına yaşadığı yerden uzaklaştırılmayacak çalışanlar, sadece belirli tür iş yapabilecek çalışanlar ve kısa çalışma saatleri için alınan düzenli çalışanlar eklenmiştir (Hirano, 2011: 189).

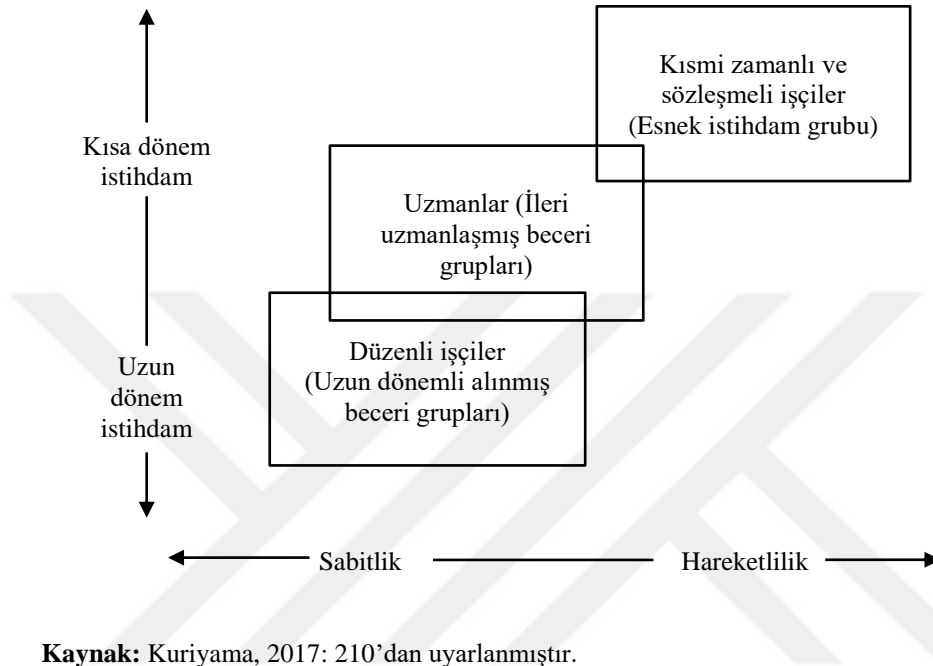
Japonya’da düzenli olmayan işçilerin niteliklerinde de değişim yaşanmaktadır. İlk olarak, kısmi zamanlının dışında, düzenli olmayan işçi türleri artmaktadır. Bunlardan en önemli kategori *aracı kurum işçileri*<sup>4</sup> (Dispatched Worker)’dir. 2002 yılında sayıları 430.000 iken, 2007 yılında 1.3 milyona çıkmıştır. İkinci olarak, okuldan mezun olduktan sonra daha çok genç işçi düzenli olmayan işlere girmektedir. Bunlara İngilizce *free* (özgür) ve Almanca *arbeit* (çalışmak) kelimelerinden türetilen *freeter* denmektedir. Bu terim 30 yaşın altında, istihdama uzun süre bağlı kalmak istemeyen genç okul mezunları için kullanılmaktadır. Üçüncü olarak, düzenli olan bir iş bulamadığı için mevcut işinde çalışan, gönülsüz işçilerin oranı yükselmektedir. Son olarak, düzenli olmayan işçiler işlerinden giderek daha az tatmin olmaktadır (Jung, 2011: 250).

Ömür boyu istihdam sistemi adıyla bilinen yaklaşım, Japonya’daki gerçek istihdam durumunun yanlış anlaşılmasına sebep olmaktadır. İşletmelerde çalışanların büyük çoğunluğunun istihdamı bireylerin hayatları boyunca koruma altında değildir, hatta erken emekli olmayı seçen birçok işçi bulunmaktadır. 1992 yılında yapılan bir araştırmaya göre 55 – 59 yaş aralığındaki çalışanların yalnızca yüzde 9’u ömür boyu istihdam çalışanıdır. Japonya’da işsizlik oranının düşük olmasına sağladığı katkıyı açıklarken basitçe ömür boyu istihdam terimini kullanmak yerine istihdamın

<sup>4</sup> “Dispatched Worker” terimi özel istihdam büroları aracılığı ile kurulan iş ilişkisiyle çalışan işçiler için kullanılmaktadır ve Türkçe literatürde bu teriminin tam karşılığı bulunmamaktadır. Bu nedenle terimin istihdam özelliğini yansıtmaması bakımından “Aracı Kurum İşçisi” kavramı kullanılmıştır.

sürekliliğini sağlamaya olan etkisi ile uzun-dönemli istihdam uygulaması terimini kullanmak daha doğru olacaktır. İstihdam türleri ve hizmet süresi ilişkisi Şekil.11’de gösterilmiştir (Kuriyama, 2017: 201).

**Şekil 11. İstihdam Türleri ve Hizmet Süresi İlişkisi**



**Kaynak:** Kuriyama, 2017: 210’dan uyarlanmıştır.

#### 4.2.2 Kıdeme Dayalı Ücret Ve Terfide Yaşanan Değişimler

Değişim sürecinde göze en çok çarpan yenilik, performansa dayalı ücretin, *Seika-Shugi*<sup>5</sup>, gelmesiyle birlikte kıdem sisteminden performansın kısa dönemli değerlendirilmesi sistemine doğru yaşanan geçiştir (Keizer, 2009: 1524). Japonya’da ücret sistemi sürekli değişmekte ve kıdem rolü giderek azalmaktadır. Yaş – ücret profili çok uzun süredir yassılaşmaktadır. İşletmeler ücret belirlemede performansa daha büyük önem vermeye, çalışanın yaşıyla belirlenen ücret unsurlarını azaltmaya/kaldırmaya başlamışlardır (Jung, 2011: 247).

Bireysel performans ve çıktılar ile düzenli statüsündeki çekirdek işçilerin dışsallaştırılması üzerinde duran rekabetçi değerlendirme uygulamalarının gelmesi, işçi değerlendirme ve ücret kriterlerinde kıdem ve beceri geliştirmeden işçinin örgüte olan

<sup>5</sup> Seika-Shugi, “performansa dayalı” anlamına gelmektedir. Ancak, uygulamada bireysel performansın etkisi yüzde yüz değildir. Seika-Shugi’nin gelmesiyle birlikte, bireysel sonuçları da içeren karma sistemler ortaya çıkmıştır. Esas vurgulanmak istenen, bireysel performans çıktılarının önem kazanmasıdır.

bireysel katkılarına doğru bir geçiş olduğunu yansıtmaktadır. JILPT tarafından 1214 firma üzerinde yapılan ve 2005 yılında yayınlanan bir araştırma raporuna göre, tüm firmaların yüzde 57.8'i, 1000 ve üzeri düzenli işçi çalıştıran firmaların ise yüzde 74'ü "işçinin yaşı veya kıdemi üzerinden performans ve çıktıları değerlendiren bir performansa dayalı personel yönetimi" uygulamasına geçmiştir (Kudo, vd., 2005: 5).

Örgütlerin küçülmeye gitmesi ve örgüt yapılarının yassılaşması neticesinde Japon işletmelerinde terfi durumlarında azalma olmuştur. Terfi sistemleri ancak bir çalışan kariyerinde gelişme ihtimali görebildiği sürece çalışabilmektedir. Bu nedenle Japon işletmelerinde kariyer platosu kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Kariyer platosu, daha ileri seviyeye terfi ihtimalinin fazlasıyla düşük olduğu nokta şeklinde tanımlanmaktadır. Japon işletmelerinde bulunan dual kariyer sistemi sayesinde kariyer platosu daha önceleri görülmemiş olsa da, örgüt yapılarının yassılaşması dual kariyer sistemini de etkilemiş, böylece kariyer platosu kavramı yaşanan bir sorun olarak belirmiştir (Sakurada, 2015: 183).

#### **4.2.3 İşletme Sendikacılığında Yaşanan Değişimler**

İşletme sendikaları, örgütsel yapılarının düzenli işçiler ekseninde şekillenmesi, sendikalaşma oranının düşmesi, sendika görevlilerinin kısa dönemler içinde yenilenmesine bağlı olarak örgütsel güçlerinin azalması ve tam zamanlı görevlilerin eksikliğinden dolayı işyerinde sendikal faaliyetlerde durgunluk gibi sorunlarla yüzleşmektedir. 2009 yılında işçi - yönetim ilişkilerinin durumunu görmek için yapılan resmi bir araştırmanın sonuçlarına göre, işçi ve yönetim arasında iyi ilişkiler ve bunun farkındalığının olduğu, ancak sendika üyeleri arasında sendikal faaliyetlere olan ilginin azaldığı, işyerinde sendika buluşmalarında tartışmaların cansızlaştığı ve sendikal faaliyetlerin azaldığı görülmüştür (Fujimura, 2012: 6).

Japonya'da sendikalaşma oranı giderek düşmektedir. Bu oran 1983'te yüzde 30'ken 2003'te yüzde 20'ye düşmüş, 2005 ve 2011 yılları arasında yüzde 18lerde sabit kalmıştır. Diğer taraftan, kısmi zamanlı çalışanların sendikalaşmasında artış vardır. 2008 yılında 600 bin olan bu sayı, 2012 yılında 800 bine çıkmıştır (Kuriyama, 2017: 36). Sendikalaşma oranında yaşanan düşüş çok yüksek görünmese de, bin ve üzeri işçi çalıştıran işletmelerde sendikalaşma oranı yüzde 60'tan yüzde 40'lara düşmüştür. Sendikalaşma oranlarında yaşanan değişim Tablo.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Sendikalaşma Oranının Yıllara Göre Değişimi**

	Tahmini Sendikalaşma Oranı %	Tahmini Sendikalaşma Oranı % (İşletme Ölçeğine Göre)		
		Özel İşletmeler		
		1000 ve üzeri işçi	100-999 işçi	1 - 99 işçi
1995	23,8	59,9	21,2	1,6
1996	23,2	58,1	20,5	1,6
1997	22,6	58,4	20,1	1,5
1998	22,4	56,9	19,6	1,5
1999	22,2	57,2	19,5	1,4
2000	21,5	54,2	18,8	1,4
2001	20,7	53,5	17,7	1,3
2002	20,2	54,8	16,8	1,3
2003	19,6	51,9	16,6	1,2
2004	19,2	50,6	15,8	1,2
2005	18,7	47,7	15	1,2
2006	18,2	46,7	14,8	1,1
2007	18,1	47,5	14,3	1,1
2008	18,1	45,3	13,9	1,1
2009	18,5	46,2	14,2	1,1
2010	18,5	46,6	14,2	1,1
2011	18.1* <sup>6</sup>	-	-	-
2012	17,9	45,8	13,3	1
2013	17,7	44,9	13,1	1
2014	17,5	45,3	12,4	1
2015	17,4	45,7	12,2	0,9
2016	17,3	44,3	12,2	0,9
2017	17,1	44,3	11,8	0,9

**Kaynak:** JILPT, <https://www.jil.go.jp/english/estatis/eshuyo/e0701.html>, 24.12.2018.

Sendikalar performans sonucu içeren sistemlere karşı çıkmamış, becerilerden kaynaklanan farklılıkların değerlendirilmesini adil bulmuştur. Sendikalar ortalama ücret artışı ve primleri pazarlık ederken, sendika üyelerinin bireysel olarak aldıkları miktarları pazarlığa tabi tutmamıştır. Bu da ücret belirlemede toplu değil bireysel pazarlığa sebep olmuştur (Nakamura, 2008: 172).

<sup>6</sup> 2011 yılı verileri Büyük Doğu Japonya Depremi ve Tsunamisi sebebiyle elde edilememiştir.



Ücret pazarlıklarının koordinasyonu zayıflamıştır. Japon İşverenler Federasyonu, *Nikkeiren*, ücret belirlemenin kesinlikle verimlilikteki büyüme ve firmaların ödeme kapasitelerine göre belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Devlet tarafından yapılan araştırmalar ücret artışını belirlemede *shunto* etkisinin giderek önemsizleştiğini göstermektedir (Jung, 2011: 243).

Sözleşmelerin bireyselleşmesi ve işçi statülerinin çeşitlenmesi toplu pazarlıkların etkililiğini kısıtlamaktadır. Talep duyulan becerilere sahip işçiler artık sendikaların korumasına ihtiyaç duymamaktadır; daha çok kariyerleri ve istihdam edilebilirlikleri ile ilgilenmektedir. Sendikalar ücret artışı elde edememektedir ve istihdam durumunun gelişmesine olan katkıları düşüktür. Uzun süredir, yıllık bahar ataklarının stratejisi istihdamı güvence altına almaya odaklanmaktadır, ancak becerileri eskiye dayanan kıdemli işçiler yüzünden bu da giderek zorlaşmaktadır (Debroux, 2014: 71).

#### **4.3 Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yaşanan Değişimler**

Küreselleşme ve demografik eğilimler Japon işgücü piyasası üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. İşgücü yaşlanırken, işgücü piyasasına katılan gençlerin oranı azalmaktadır. Bu da kıdem, ücret ve terfi konularında sıkıntılar yaratmış, orta kademe iş pozisyonlarında boşluklar oluşturmuştur. İstihdama katılan kadın sayısı belirgin bir şekilde giderek artış göstermiştir. Yeni gelişen teknolojiler yeni iş sahaları yaratsalar da, birçok mesleğin de yerini almıştır. Hizmet sektörü yükselirken, eski endüstrilerin göreceli olarak azalması da ekonomiyi etkilemiştir. Yüksek eğitilmiş genç işçiler tek bir firmada uzun dönem boyunca çalışmaya istekli değildirler ve bu da işgücü piyasasında akışkanlığa sebep olmaktadır. Yaşanan bu değişimler neticesinde de, Japon işletmelerinin insan kaynağı politika ve uygulamalarında farklılaşmalar yaşanmıştır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 682). Ishida ve Sato (2010: 71) bu farklılıkları şu şekilde özetlemiştir:

-Temel fikir: yeteneğe olan vurgudan işi bitirme rolüne geçiş

-Çalışanların sınıflandırılması: beceriye dayanan sınıflamalardan rollere dayanan sınıflamalara geçiş

-Taban ücret: yaşa dayalı kıdem ücreti ve beceri ücretinden role dayanan ücrete geçiş

-Personel değerlendirmeleri: beceri, tutum ve performans değerlemelerinden yetkinlik ve performans değerlemelerine doğru geçiş.

#### 4.3.1 İşgören Temin ve Seçiminde Yaşanan Değişimler

1990'ların sonunda yaşanan Asya ekonomik krizi, rasyonelleşme ve işe alımların durma noktasına gelmesinden sonra, talep olduğunda işe alma uygulamaları ve daha esnek işgücü talebine doğru bir yönelme yaşanmıştır (Brewster, vd., 2016:195).

Geçici işçilerin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bu işçiler bir yandan düzenli işçilerin işlerini güvence altına alırken, bir yanda da ihtiyaç duyduğu yetenekleri sunmuş olmaktadır (Kono ve Clegg, 2001: 273). Düzenli olmayan işçi türlerinin istihdamında yaşanan değişim oranı Tablo.12'de verilmiştir.

Japon sanayinde giderek artan küçülmeler, bütün yeni mezunların Nisan ayında hep birlikte işe alındığı sistem de dahil olmak üzere, geleneksel Japon işe alma yöntemlerini etkilemiştir. Japonya Sağlık, Refah ve Çalışma Bakanlığı tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırmaya göre, şirketlerin yüzde 53'ü geleneksel yıllık işe alımı uygularken, yüzde 25'i yıl boyunca işe alım yapmaktadır (Debroux vd., 2012: 621).

Üniversite mezunları önceden düzenli işçi olarak genel bir çalışan statüsünde alınır, sınırlı sayıda iş tercih imkanı sunulur ve birkaç yılda bir ülkenin çeşitli yerlerindeki işletme tesislerine transfer edilirdi. Ancak günümüzde üniversite öğrencilerinin geçici işçi olarak alınması oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bazı işletmelerin bu yeni mezunlara istediği iş ya da departmanda çalışma fırsatı ve hatta şehir tercihi bile sunduğu görülmektedir. Mezun olup işe başladıktan sonra işini bırakanlar, büyük işletmeler tarafından artık sıklıkla tercih edilmektedir; hatta bu işçiler ikinci mezunlar anlamına gelen *dainisotsugyosha* olarak adlandırılmaktadır (Firkola, 2014: 123).

2010 yılında işe alımda hangi işgücü piyasasının ve hangi işe alım tekniklerin ne sıklıkla kullanıldığını belirlemek için yapılan bir araştırma, Japon işgücü piyasası tercihinin halen çok baskın olduğunu göstermektedir. Personel temin yöntemi olarak Japon işgücü piyasasının araştırmaya katılan işletmelerin %95'inde kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu yabancı istihdamın da %5'e geldiğini göstermektedir. Ayrıca personel istihdamında, işe alım kurumlarının aracılığı yöntemi işletmelerin %30'a

yakınında, kurumsal web siteleri yöntemi %20'ye yakınında, kulaktan kulağa yayılma yöntemi %10'un üzerinde ve doğrudan bir eğitim kurumunu hedefleme yönteminin de işletmelerin %5'e yakınında kullanıldığı görülmüştür. Yine bu araştırma sonucuna göre Japonya'daki işletmelerin %90'dan fazlası birebir mülakat tekniğini kullanmaktadır. Panel mülakatı kullanan işletme oranı ise %10'u geçmemektedir. Psikometrik testler kullanan işletmelerin oranı %20'dir. Bu süreçte bir değerlendirme merkezinden faydalanan işletmelerin oranı %10'a bile yaklaşamazken, grafoloji tekniği kullanan işletme görülmemektedir (Brewster, vd., 2016: 189).

**Tablo 12. İşçi Statüsünde İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre İstihdam Türlerinin Dağılımı (%)**

Yıllar	Düzenli İşçi	Düzenli Olmayan İşçi	Düzenli olmayan işçi türleri					Diğer
			Kısmi Zamanlı	Geçici İşçi (Arbeit)	Aracı Kurum İşçisi (Dispatched)	Belirli Süreli İşçi (Contract)	Geçici Süreli İşçi (Entrusted)	
1982	83,14	16,86	11,77	-	-	-	1,75	3,34
1987	80,26	19,74	10,86	4,38	0,20	-	1,70	2,60
1992	78,31	21,69	12,28	5,17	0,34	-	1,81	2,07
1997	75,36	24,64	13,68	6,54	0,50	-	1,89	2,00
2002	67,98	32,02	15,39	8,34	1,42	-	4,87	1,86
2007	64,44	35,56	16,63	7,66	3,02	4,23	1,99	1,96
2012	61,85	38,15	17,86	8,20	2,22	5,43	2,23	2,21
2017	61,81	38,19	18,49	7,87	2,54	5,43	2,14	1,73

**Kaynak:** SBJ, *Employment Status Survey: 1956-2017*, 'den uyarlanmıştır, <https://www.e-stat.go.jp>, 20.12.2018.

#### 4.3.2 Eğitim ve Geliştirmede Yaşanan Değişimler

Japon insan kaynağını geliştirme hem işbaşı hem de iş dışı eğitimle planlanmaktadır, ancak Japonya Sağlık, Refah ve Çalışma Bakanlığı 2005 verilerine göre, personel geliştirmeye olan yatırım düşüş göstermiştir. Araştırmacılar şirketlerin insan kaynakları AR-GE ve üretimine yatırıma gönülsüz olduklarını belirtmektedir, çünkü bu yatırım kısa vadede sonuç göstermeyecektir. Balon ekonomisinin patlamasından sonra, İKY stratejileri personel geliştirmeye daha az vurgu yapmakta, kısa süreli çıktılara ve personel maliyetlerini azaltmaya daha fazla vurgu yapmaktadır.

İK geliştirmeye olan odağın azalmasındaki ek nedenler ise zaman ve eğitimci eksikliği olarak gösterilmektedir (Debroux vd., 2012: 623).

Birçok Japon işverenin işçilerin kurum içinde geliştirilmesine verdikleri önemde azalma olduğu görülmektedir. 2005 yılında JILPT tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre ankete katılan firmalardan “*insan kaynağını geliştirmeyi son derece önemli bir İKY uygulaması olarak gören*”lerin oranı yalnızca yüzde 58 çıkmıştır. Ayrıca, Japon işyerlerinde işbaşı eğitim vermenin zayıfladığına dair istatistiksel veriler ve anekdotlar da bulunmaktadır. Japon Sağlık, Refah ve Çalışma Bakanlığı’nın düzenli olarak gerçekleştirdiği anketlere göre, programlı olarak iş başı eğitim veren işletmelerin oranı 1993’te yüzde 74 iken, 2002 yılında yüzde 42’ye gerilemiştir (Morishima, 2008: 233).

Günümüzde, mavi yakalı çalışanlar da dahil olmak üzere, Japon işçiler arasında iş dışı eğitimin daha önemli hale gelmesiyle birlikte beceri eksiltme ve beceri yükseltme karışımı bulunmaktadır. Mavi yakalı çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesinin öneminin artması ve beyaz yakalı işçilerle birlikte karışık proje takımlarına dahil olmaları Japonya’da yeni bir özelliktir. Firmalar, eğer daha yüksek performansa yol açacaksa, statüsü ne olursa olsun temel işçilerin eğitimine yatırım yapmayı istemektedir (Debroux vd., 2012: 624).

#### **4.3.3 Kariyer Geliştirmede Yaşanan Değişimler**

“Kariyer” günümüz Japonya’sında sıkça kullanılan kelimelerden biridir. Özellikle eğitim alanında kariyer kavramına olan ilgi ve ihtiyaç giderek yükselmektedir. Örneğin, çalışmanın somut bir görüntüsünü uyandırmak için daha fazla ortaokul ve lisede kariyer eğitimi dersleri verilmeye başlanmıştır. Üniversitelerde bile kariyer eğitimi üzerine dersler görülmektedir (Sakurada, 2015: 176).

Japonya’da genel kariyer profili değişim yaşamaktadır. Birçok başarılı işletme uzmanlaşmış kariyer yolları oluşturmaktadır. Örneğin, Toyota’da altı uzmanlaşmış kariyer grubu (genel yönetim, pazarlama, vb.) bulunmaktadır ve her grubun kendi içinde beşten fazla kariyer yolu bulunmaktadır. İşe yeni alınan personel bir senelik eğitimin ardından bu kariyer yollarından birine başvurmaktadır. Kariyer yolu kalıcı olarak değiştirilebileceği gibi, eğitim amacıyla belirli bir süreliğine de değiştirilebilmektedir. Öz yetkinlik oluşturma ve teknolojik bilgi birikimi için bu

uzmanlaşmış kariyer yollarının gerekli olduğu değerlendirilmektedir (Kono ve Clegg, 2001: 11).

Giderek daha fazla kabul edilmeye başlanan uygulamalardan biri de işçilerin firmadaki kariyerlerinin erken dönemlerinde denetleyici veya yönetim pozisyonlarında görevlendirilmeye başlanmasıdır. Bu durum kabul görmüş uygulama (aynı anda işe girenler arasında farklılaşmanın en azda tutulması maksadıyla yükselme için 7 – 10 sene beklenmesi gerektiği) ile ters düşmektedir. Terfi ve işçi geliştirmede bu yaklaşımın kullanılması yönetsel yeteneği olan işçilerin dikkatlice gözlemlenebilmesi için gerekli görülmektedir (Morishima, 1997: 8).

1987 yılında Japonya Sağlık, Refah ve Çalışma Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği bir ankete göre işletmelerin yüzde 20'si statü ve büyük ücret farklılıklarının olabilmesi için kişi işe alındıktan sonra 10 yıldan fazla süre geçirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu farklılığın oluşması için 5 – 10 sene arasında zaman geçirmesi gerektiğini belirten işletmelerin oranı yüzde 40 olmuştur. 1997 yılında Japon Çalışma Kurumu<sup>7</sup> tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise 10 yıldan fazla geçmesi gerektiğini belirten işletmelerin oranı yüzde 7.6'ya, 5 – 10 sene arasında zaman geçmesi gerektiğini belirtenlerin oranı ise yüzde 33.1'e düşmüştür. Bu çalışmada yüzde 46.3 ile en yüksek orana sahip olan işletmeler, bu zamanı 3 – 5 sene arasında olarak belirtmiş olanlardır. Aynı çalışmada bu erken kariyer farklılıkları için işçinin potansiyeli ve mevcut performansının temel alındığı belirtilmiştir (Morishima, 1997: 8).

Lise ve üniversitelerde kariyer desteği konusunda yapılan bir araştırma, 1990ların başlarından sonra büyük bir değişim yaşandığını ortaya koymuştur. Japon toplumunda yeni mezunların işe geçişleri 1990ların başlarına kadar sorunsuz gerçekleşmiş olsa da, 1990ların ikinci yarısında büyük bir değişime uğramıştır. Bu değişimin temelinde mezun olan gençlerin işe mi yoksa yüksek eğitime mi başlayacaklarına karar verememeleri sorunu yatmaktadır. Dünyaca Japonların liseler için ideal iş rehberliği olarak değerlendirilen 1980ler türü lise iş rehberliği azalmış ve 2010lu yıllarda mevcut liselerin yalnızca beşte birini kapsar hale gelmiştir (Hori vd., 2012).

---

<sup>7</sup> Japonya Çalışma Kurumu - JÇK (The Japan Institute of Labor – JIL)'nın ismi 2003 yılında Japonya Çalışma Politikası ve Eğitim Kurumu - JÇPEK (The Japan Institute for Labor Policy and Training - JILPT) olarak değiştirilmiştir.

#### 4.3.4 Performans Değerlemede Yaşanan Değişimler

1990'lı yıllardan itibaren birçok Japon işletmesi bireysel performansa dayalı değerlendirme sistemine geçmeyi düşünmeye başlamış, 2000'li yılların başına kadar da geçişler çoktan başlamıştır (Hattori, 2011: 155). Geleneksel görev odaklı performans kalkmamış, içine bireysel performansı da alacak şekilde genişlemiştir. Tipik bir performans değerlemesi sadece sonuçları içermeden, aynı zamanda beceri derecelendirmeleri ve tutum değerlendirmelerini de içeren bir hale gelmiştir (Takahashi, 2011: 171).

İşçilerin kurumsal değer yaratmaya olan katkı derecelerine dayanan bir sınıflama sisteminin tasarlanması amacıyla nitelik sınıflama sistemi ortaya çıkmıştır. Geleneksel yöntemle bireysel sonucun kombinasyonu olan bu sistem, işletmeler arasında farklılık gösterebilmektedir. İşçileri sıralamak için işletmelerde görülen uygulamalardan biri şu maddeleri içermektedir: verilen görevleri başarma yeteneği, görevi hakkında bilgisi, problem çözme, gerçekleştirilen görüşmelerin içeriği ve kapsamı, işe olan tutumu ve takım çalışması/ liderlik becerilerinin gelişimi. İşçiler yaptığı işe göre bütün bu maddelerde derecelendirilir. Bu dereceler önceden belirlenen katsayılarla çarpılarak işçinin genel sıralaması belirlenmiş olur (Nishimura, 2017: 28).

Seika-Shugi, sonuç odaklı işçi yönetim sistemi, kurumsal reform hareketinin merkezinde olmuştur. Bu yeni sonuç odaklı sistemin amacı, kıdeme dayalı ücretler ve uzun dönemli istihdamı uzaklaştırarak işletmelerin daha esnek ve pazara odaklı olmasını sağlamaktır (Imai, 2011: 2).

Japon işçilerin performans etkisini içeren sistemin gelmesi hakkındaki görüşleri birbirinden farklıdır. Kimisi böyle bir değişimi kesinlikle desteklerken, diğerleri güçlü bir şekilde karşı çıkmaktadır. Ayrıca bazı işçiler ilkelerin uygulanma yolları hakkında endişe etmektedir ve sistemin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar verememektedir (Meyer-Ohle, 2009: 81).

Birçok Japon işletmesi esnek bir yapı ve çalışan motivasyonunu güçlendirmeye olan etkisi nedeniyle Seika-Shugi'yi benimsemiş olsa da, bu yeni sistem pek çok Japon işçi tarafından takdir edilmemektedir ve bazı işçilerin bu yeni sistem nedeniyle motivasyon kaybettikleri görülmektedir. Bu sistemden tatmin olan işçilerin genelde iyi performans gösteren işçiler oldukları bilinmektedir (Debroux vd., 2012: 626).

Performans değerlemede yaşanan bu değişim işçi ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmeye de yansımış, işçilerin değerlendirme yapılırken adil olunması beklentisi oluşmuştur. 2005 yılı JILPT araştırma sonuçlarına göre bireysel performansa göre değerlendirilen yöneticilerin yüzde 63.9'u değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla paylaşılmasını, yüzde 63.1'i de değerlendirme sonuçlarını üstleriyle tartışma fırsatı istediklerini belirtmiştir. Yine JILPT 2005 araştırmasında, firmalara ne ölçüde adil performans değerlendirme için personel uygulamaları kullandıkları sorulmuştur. Sonuçlar işçilerin giderek artan adil değerlendirme isteklerine işverenlerin tam cevap veremediklerini göstermiştir. Sorulan ölçülerden en az ikisini kullananların tüm örneklem içinde oranı yalnızca yüzde 55.9dur. Bu oran Seika-Shugi olan işletmelerde ise yüzde 66.6'da kalmaktadır. 360 derece değerlendirmenin kullanım durumunu ölçen başka bir soruda ise kullanım oranı yüzde 6 olarak görülmüştür. Seika-Shugi olan işletmeler içinse bu oran yüzde 8 olmuştur. Çalışanların değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilmeleri için gerekli sistemi kuran işletmelerin oranı toplamda yüzde 11.1 iken, Seika-Shugi olan işletmelerde 16.1'dir. Performans değerlendirme ölçülerini içeren sonuçlar Tablo.13'de gösterilmiştir (Morishima, 2008: 234).

**Tablo 13. Japonya'da Performans Değerlemede Adaleti Yükseltmeyi Amaçlayan Uygulamalar Kullanan Firmaların Oranı (%)**

Firmanız aşağıdaki performans değerlendirme ölçülerinden birini kullanmaya başladı mı?	Uygulayan Firmaların Oranı		
	Toplam (N=2699)	Seika-Shugi Olan N=1526	Diğerleri N=1173)
Amaçlara göre yönetim	64.1	65.2	34.8
Değerleme sonuçlarının değerlendirilenlerle paylaşımı	48.4	60.0	40.0
Değerlendirici eğitimi	49.4	55.8	44.2
Üsttekilerden en az ikisini uygulayanlar	55.9	66.6	33.4

**Kaynak:** JILPT, 2005'den uyarlayan Morishima, 2008: 234.

### 4.3.5 Ücret Yönetiminde Yaşanan Değişimler

1990'lı yılların başlarından itibaren Seika-Shugi'ye olan ilgi artmış ve ücretlerin belirlenmesinde temel maddelerden biri yapılarak sonuçların sorumluluğunun işçilere aktarılması amaçlanmıştır. Özellikle, uluslararası rekabetin daha zor olduğu ve daha hızlı ürün/hizmet değişiklikleriyle karşı karşıya kalan bazı endüstrilerin büyük firmalarında, ömür süresine uyarlanmış ücretlerin katılığı fark edilerek, daha esnek bir ücret sistemi getirme talebi daha da güçlenmiştir (Imai, 2011: 123).

1998 yılında hisse senetleri borsada işlem gören 450 büyük işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, firmaların yüzde 54'ünün işçilerinin tamamına olmasa bile bazı iş çeşitleri için bireysel performansa dayalı ücret planı kullandıkları görülmüştür. Daha büyük firmalarda bu oranların daha yüksek olduğu görülmüştür. 5000'den fazla işçi çalıştıran işletmeler için bu oran yüzde 65.8, imalata dayalı firmalarda ise yüzde 61'dir (Morishima, 2008: 231).

Performansa dayalı sistemin gelmesiyle birlikte işletmeler matris yapıları ücret tabloları kullanmaya başlamıştır. Japonya'da ücret hesaplamalarında performans etkisi kullanılırken, batı ülkelerindeki gibi tamamen performans sonucuna odaklanan bir ücret yapısı yoktur. Kullanılan yöntemlerden biri *süreç odaklı performansa dayalı ücret sistemidir*. Buna göre sistem sadece bireyin ulaştığı hedefin başarı sonucunu değil, ayrıca bu hedefi başarma sürecini de değerlendirmektedir. Çalışanın sonuca ulaşırken ne tür bir yaklaşımda bulunduğu, aklına gelen düşünceler ve hangi eylemleri gerçekleştirdiği değerlendirilmektedir. Diğer bir yöntem *bölünmüş performansa dayalı ücret sistemidir*. Burada bölünmüşten kasıt verilen hedefe ulaşmada başarı derecesinin ölçülmemesidir, başka bir deyişle değerlendirmeye tabi tutulan son çıktı değildir. Sergilenen performans ve sonuçlar birbirinden ayrı değerlendirilmektedir. Toyota, bu sistemi kullanan işletmelerden biridir (Nakamura, 2008: 158; Nishimura, 2017: 29).

2010 Yılında Japonya'nın da aralarında bulunduğu altı ülkede, performansı ödüllendirmek için kullanılan farklı ödeme türleri üzerine bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Japonya'da emek işçilerine performansa göre bireysel teşvik veren işletmelerin oranı yüzde 30'a yakındır. Beyaz yakalı işçiler için bu oran yüzde 30'un biraz üzerindedir. Emek işçileri için takım veya birim bazında ödeme yapan işletmelerin oranı yüzde 30'dan biraz fazladır. Emek işçileri için "hisse alarak

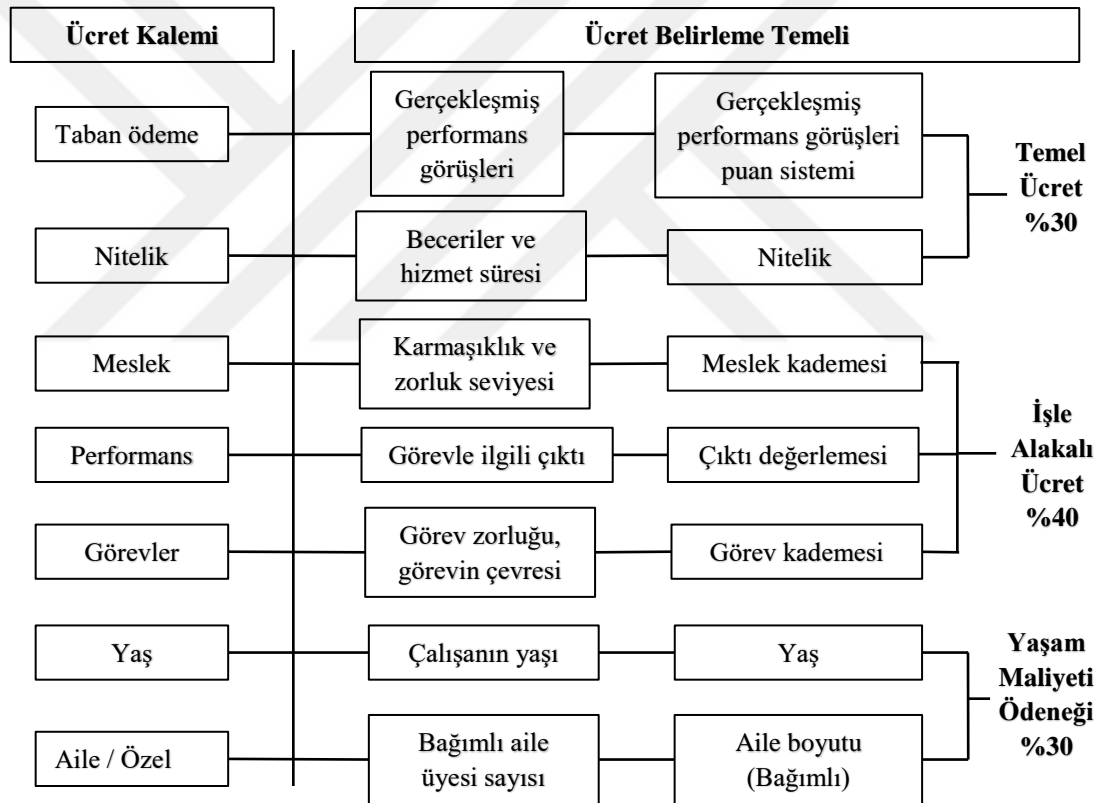


ortak olma planı” kullanan işletmelerin oranı yüzde 50’ye; “kar paylaşımı” gerçekleştirenlerin oranı ise yüzde 10’a yakındır. Beyaz yakalı işçiler için “hisse senedi opsiyonu” kullanan işletmelerin oranı ise yüzde 10’un biraz üzerindedir (Brewster vd., 2016: 255).

Seika-Shugi ile birlikte ücret uygulamaları eski halinden farklılaşarak, işçiler arasında büyük ücret eşitsizliklerine yol açmıştır (Morishima, 2008: 223).

Nissan, 1994 yılında sendikalı işçiler için, bireysel çıktılarının da yer aldığı yeni bir ücret ve değerlendirme sistemine geçmiştir. Bu sistem, Şekil.12’de gösterilmiştir (Dirks, 1998: 96).

**Şekil 12. Nissan’ın Sendikalı İşçileri İçin Ücret Yapısı ve Değerleme Sistemi**



**Kaynak:** Dirks, 1998: 96’den uyarlanmıştır.

#### 4.3.6 Çalışma ilişkilerinde Yaşanan Değişimler

Balon ekonomisinin çökmesi, üretim sektöründeki azalma ve sendika üyeliğinde düşüş gibi nedenler, endüstriyel anlaşmazlıklar, çözümleri ve ortaklarının doğasında bir takım değişimlere neden olmuştur. Sorun çözüm mekanizmalarından biri olan sendikaların sayısında ve üyelerinin sayısında belirgin bir düşüş olmuştur. Japonya’daki

anlaşmazlık çözüm uygulamalarının değişimine bakıldığı zaman, öneri planları, takım toplantıları ve kalite çemberleri gibi İKY uygulamalarının kullanımında bir azalış olduğu, yönetim tarafından tek taraflı karar almaya daha fazla vurgunun öne çıktığı görülmüştür. Japonya'da toplu pazarlık ve işbirlikçi İKY uygulamalarının dahil olduğu geleneksel sistemden, daha sert ve yönetim egemen İKY sistemiyle desteklenen daha yasal sorun çözme süreçlerine doğru bir kayma olduğu söylenebilir (Benson, 2012: 511).

1990'lardan sonra işletme sendikalarıyla yaşanan uyuşmazlıkların sayısında keskin bir düşüş olsa da, bireysel uyuşmazlıkların mahkemeye taşınmasında yükselme söz konusudur. Bu durum uyuşmazlıkların çözümünde merkezi işçi komisyonu ve işletme sendikalarının rolünün azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Yerel mahkemeye taşınan bireysel davaların sayısı 1990 yılında 647 iken, 2002 yılında neredeyse dört kat artarak 2309'a yükselmiştir (Rebick, 2005: 86).

Düzenli olmayan işçiler genellikle toplu pazarlıklardan, iç emek piyasalarından ve birçok sosyal güvenlik türünden mahrumdurlar. Düzenli olmayan işçilerin mevcut çalışma ilişkileri ve sosyal güvenlik ağlarına nasıl dahil edilecekleri işverenler, sendikalar ve hükümet için yaklaşan bir görevdir (Jung, 2011: 255). Bu nedenle düzenli olmayan işçilere atfedilen geleneksel rollerin ilerleyen yıllarda büyük bir değişim yaşayacağı tahmin edilmektedir (Zhong, 2017: 139).

Ortak danışma komiteleri yönetim için güçlü bir bilgi toplama aracı olarak görünse de, düzenli olarak yapılan İşçi – Yönetim İletişimi Anketi sonuçları, bu yapıların özellikle 1990'ların ikinci yarısından sonra azalmakta olduğunu göstermektedir. 1972 yılında işletmelerin yüzde 60'ında ortak danışma komiteleri kurulmuşken, bu sayı 1989'da yüzde 58.1'e, 1994'te yüzde 55.7'ye, 1999'da yüzde 41.8'e, 2004'te ise yüzde 37.3'e düzenli olarak düşmüştür. 2009 yılında yüzde 39.6'ya çıkmış olsa da bu sayı yine de yüzde 40 düzeyindedir. Sendika bulunan işletmelerde ortak danışma komitelerinin oranı genelde yüzde 85 civarındadır. Ancak sendikası olmayan işletmelerde bu sayı 1989'da 38.7 iken 2004 yılında yüzde 15'e kadar düşmüş, 2009 yılında yüzde 19.9 ile biraz toparlamıştır. İşletmelerde sendikaların etkinliğinin azalması, sendika sayılarındaki azalma ve sendikalaşma oranının düşmesi gibi ortak danışma komitelerini etkilemiştir (Fujimura, 2007: 80; Fujimura, 2012, 8).

11 Mart 2011 tarihinde Japonya’da 9.0 büyüklüğünde bir deprem yaşanmış ve yaklaşık 20 bin insan kaybına neden olmuştur. Ayrıca, depremin ardından doğu sahilini büyük bir tsunami vurmuştur. Tsunami yüzünden Fukushima Daiichi nükleer santrali zarar görmüş, yaşanan hidrojen patlamaları nedeniyle radyasyon yayılımı olmuştur. Yüzbinlerce insanın yeri değiştirilerek bölge izole edilmiştir. Bu doğal afetler Japon ekonomisini olumsuz etkilemiş; Iwate, Miyagi ve Fukushima başta olmak üzere afetlerden etkilenen bölgelerin işgücü piyasalarında yıkıcı bir etki yaratmıştır. İşyerleri ve ekipmanlar kullanılamaz hale gelmiş, iş kaybı ve işsizlik sorunları baş göstermiştir. Afetlerden sonraki ilk altı ay içinde görülen sorun iş kıtlığı olurken, devam eden süreçte problem on sekiz ay sonunda işgücü kıtlığına dönmüştür. Afet ve diğer acil durumlarda istihdamı desteklemek amacıyla oluşturulan *Acil İş İmkani Yaratma Programı* MHLW tarafından devreye sokulmuş; afetten etkilenen üç bölgeden yaklaşık 55bin insan istihdam edilmiştir. Devlet hem bölgenin kalkınması hem de işsizlik yardımı programları oluştursa da, bölgede yaşanan değişimlerin tamamen düzelmesini sağlayamamıştır. Örneğin bu üç şehirde açılan yeni işyerleri hızla artsa da, bu bölgelerde işe başvurma oranlarında keskin bir düşüş olmuştur (Umezawa, 2014; Fujimoto, 2014; Ono, 2014).

### ***Zorunlu Emeklilik ve Yaşlı İşçilerin İstihdamı***

Zorunlu emeklilik ve işe alımda yaş sınırlaması gibi yaşa dayalı istihdam uygulamaları yaşlıların istihdamının önünde bir engel olarak durmaktadır. Seikei (2008), Yamada ile 2004 yılında yaptığı bir çalışma sonucunda, zorunlu emeklilik tecrübesinin yaşlıların işgücüne katılımı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Zorunlu emekliliğin bir başka olumsuz sonucu olarak, yaşlı işçilerin potansiyel yeteneklerinin kullanılmasını azalttığını dile getirmiştir (Seikei, 2008: 37). Yapılan başka bir araştırmanın sonuçları bunu destekler niteliktedir. Sonuçlara göre, zorunlu emeklilik için 60 yaş uygulaması olan işletmelerde 50 – 59 yaş arası işçilerin çok azının işten ayrıldığı, ancak 60 ve üstü oldukları zaman birçoğunun işten ayrıldığı görülmüştür. İş uzatma ve yeniden işe alma uygulamaları olan işletmelerde 60 yaşın altı ve üstü tüm çalışanlarda işten ayrılma oranının düşük olduğu görülmüştür. Bu da zorunlu emeklilik sisteminin bir iş güvencesi olurken aynı zamanda istihdamı sonlandıran bir unsur yapmaktadır (Higuchi ve Yamamoto, 2008: 120).

İşletmeler son 30 senede emeklilik yaşını 55'ten 60'a çıkarmayı başarmıştır. Ancak emeklilik maaşı için hak kazanmanın 65 yaşa çıkarılmasının planlanması işletmeler için zorlayıcı bir durum yaratmaktadır (Debroux, 2014: 72). Nisan 2013 itibari ile işverenler çalışanlarını 61 yaşına gelene kadar tutmak zorunda bırakılmıştır. Emeklilik yaşı zamanla yükselecek ve erkekler için 2025 yılında 65, kadınlar için ise 2030 yılında 65 olacaktır (MHLW, 2013: 29).

Japonya'da sözde “yaşlı işçilerin istihdamının sürekliliği yardımı” önemli programlardan biridir. Maliyeti toplam işsizlik yardımı harcamalarının yalnızca yüzde 4.1'idir ve 60 – 64 yaş arası işgücünün yüzde 2.8'ini kapsamaktadır. 60-65 yaş arası çalışanların istihdamını desteklemek için ilk defa 1995 yılında uygulanmaya başlamıştır. 60 yaşından sonra çalışmaya devam edenler, eğer aldıkları ücret eskisinden yüzde 25 ve üzeri daha azsa bu programdan yararlanabilmektedir (Conrad, Heindorf ve Waldenberger, 2008: 8).

**Tablo 14. 60 Yaş ve Üstü Çalışanların Genel İstihdama Oranı (%)**

Yıl	60 Yaş ve Üzeri	Yaş Aralıklarına Göre Dağılım			
		60- 64	65 - 69	70 - 74	75 -
1956	7,79	3,88	3,91	.	.
1959	8,06	3,99	4,07	0,00	.
1962	7,99	4,11	2,36	1,52	.
1965	8,38	4,16	2,57	1,65	.
1968	8,86	4,16	2,76	1,31	0,63
1971	9,08	4,37	2,73	1,35	0,63
1974	9,27	4,58	2,75	1,31	0,63
1977	9,29	4,44	2,82	1,33	0,70
1979	9,17	4,18	2,89	1,38	0,73
1982	9,62	4,30	2,92	1,54	0,85
1987	10,71	5,15	2,84	1,66	1,05
1992	12,71	6,05	3,67	1,73	1,25
1997	14,08	6,32	4,09	2,23	1,45
2002	14,76	6,51	4,16	2,33	1,75
2007	16,73	7,43	4,58	2,62	2,11
2012	19,67	9,50	4,97	2,83	2,37
2017	20,89	7,93	6,81	3,40	2,75

**Kaynak:** SBJ, *Employment Status Survey: 1956-2017*,’den uyarlanmıştır, <https://www.e-stat.go.jp>, 20.12.2018.

Yaşlıların çalışmaya olan istekliliği Japonya’da yüksektir (Tablo.14 60 yaş ve üstü çalışanların genel istihdamdaki oranlarının değişimi göstermektedir) ve yaşlıların istihdamında ana belirleyici işletmelerin istihdam uygulamalarıdır. 2004 yılında Sağlık, Çalışma ve Refah Bakanlığı tarafından bir çalışmaya göre, 5 ve üstü işçi çalıştıran işletmelerden yüzde 74.4’ünde zorunlu emeklilik sistemi bulunmaktadır ve bu işletmelerin yüzde 88.3’ü zorunlu yaşı 60 olarak belirlemiştir. 60 yaşını dolduran işçilerden yüzde 31.8’i ya emekli olmuş, ya da çalışmak için başka firmaya geçmiştir. Geri kalan yüzde 68.8’i ise ya sözleşme uzatarak ya da istihdam türünü değiştirerek firmasında kalmıştır (Higuchi ve Yamamoto, 2008: 99). 2006 yılında yapılan bir araştırma, ankete katılan işletmelerin yüzde 43.6’sında yeniden işe alma uygulamalarının başladığını, yüzde 32.7’sinin de zaten mevcut olan bu uygulamalarında düzeltme yaptıklarını belirtmiştir (Conrad, Heindorf ve Waldenberger, 2008: 22).

#### **4.4 Hükümet Planlarının Etkisinde Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği**

2013 yılında uygulanmaya başlanan ekonomi politikaları sonucunda, 2016 yılında Japon ekonomisi büyük bir başarı yakalamıştır. Halen negatif olsa da GSYİH açığı düşmeye devam etmiştir. GayriSafî milli gelir ve toplanan vergiler artmış, işletme gelirleri yükselmiş, istihdam oranı yükselirken, işsizlik oranı yüzde 3.3’e düşerek son 16 yıldaki en düşük seviyeyi görmüştür. İşe başvuru oranları da son 24 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır (JPDEAC, 2016: 1).

Bu olumlu gelişmeler yaşanırken, küresel ekonominin kırılmalılığının ve tepetaklak olması riskinin giderek artması beklenmektedir. Ülkede düşen doğum oranlarının ve nüfusun yaşlanmasının ciddi bir sorun olduğu mevcut durumda, küresel ekonominin geleceğinde yaşanabilecek problemlerle baş edebilmek için yeni bir Japon tarzı mekanizma oluşturulmaya çalışılmıştır. Böyle bir ortamda sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmek için gereken değişimler ve ihtiyaçlar belirlenmiş, neticesinde *Japonya’nın Bütün Yurttaşlarıyla Dinamik Bütünleşmesi Planı* (Japan’s Plan for Dynamic Engagement of All Citizens-JPDEAC) Haziran 2016’da hükümet tarafından kabul edilmiştir. Bütün vatandaşların dinamik bir şekilde bütünleşebildiği bir toplum inşa edebilmek için, planda üç temel hedef belirlenmiştir. Bunlar, 600 trilyon Yen ile savaş sonrası dönemdeki en yüksek nominal GSYİH’nin yakalanması, doğum oranının 1.8’e çıkarılması ve insanların bakım ihtiyacı sebebiyle kimsenin işten ayrılmak

zorunda kalmamasıdır. Son iki hedefin gerçekleşmesi için geliştirilen politikalar çocuk ve yaşlı bakım desteklerinin artırılması, yaşlıların istihdamının teşviki, düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarının geliştirilmesi ve asgari ücretin artırılmasına yöneliktir (JPDEAC, 2016: 1 - 6).

*Japonya'nın Bütün Yurttaşlarıyla Dinamik Bütünleşmesi Planı*'nda bulunan düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarının geliştirilmesi politikalarının hayata geçirilmesi için bir eylem planı oluşturulmuştur. *Çalışma Şekilleri Reformunun Gerçekleştirilmesi İçin Eylem Planı* (The Action Plan for the Realization of Work Style Reform - APRWSR) 28 Mart 2017 tarihinde açıklanmıştır. Çalışma Şekilleri Reformunun Gerçekleştirilmesi Konseyi bizzat Başbakan Shinzo Abe'in yöneticiliğinde, işçi ve yönetim temsilcileri ve entelektüellerin bir araya gelerek görüşmeler gerçekleştirilmesiyle kurulmuştur. Görüşmeler dokuz ana tema üzerinde olmuştur ve bu eylem planı bu görüşmelerin sonucunda oluşmuştur. Bütün işçi ve yönetimlerin bu anlaşmaya saygı duyması istenmiştir (APRWSR, 2017: 4).

Japon ekonomisinin canlandırılmasının önündeki en büyük engel çalışma şekli reformu olarak görülmektedir. Bir Japon'un çalışma şekli, onun yaşama şeklidir. Çalışma şekli reformu Japonya'nın kurumsal kültürünün kalbindedir. Birçok insan çalışma şekli reformu yapmanın verimliliği artırmaya ve daha iyi iş yaşam dengesine olumlu katkıları olacağına farkında olsa da, henüz tam ölçekli bir reform gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle çalışma şekilleri reformun başarılabilmesi için toplumsal değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu reformla her işçinin daha iyi bir gelecek hayali taşıması amaçlanmaktadır (APRWSR, 2017: 2).

Bu iki plan içinde yer alan politikalar incelendiğinde, planların bir insan kaynakları planlaması niteliği taşıdığı görülmektedir. Gerçekleşmesi beklenen politikalar, hem geleneksel İKY'nin değişmesine sebep olan unsurlara, hem de İKY uygulamalarına doğrudan veya dolaylı olarak etki edecektir. Ayrıca bu planlar, geleneksel modele tamamen geri dönüş olamayacağına da bir kanıtı niteliğindedir.

#### **4.4.1 İKY'de Değişimi Tetikleyecek Politikalar**

Ekonomik koşullar, demografik değişim, kadın istihdamının yükselişi, istihdamın hizmet sektörüne kayması ve teknolojik gelişmeler geleneksel Japon İKY modelinin değişmesine neden olan unsurlar arasındadır. Hükümet planlarında yer alan ve bu

unsurları doğrudan etkileyecek olan politikalar, Japon insan kaynakları yönetimini etkileyecektir. Bu politikalar şu şekilde özetlenebilir:

#### 4.4.1.1 Ekonomi İle İlgili Politikalar

600 trilyon Yen ile savaş sonrası dönemdeki en yüksek nominal GSYİH'nin yakalanması, planlanan üç ana hedeften biridir. Sağlam bir ekonomi ve büyümenin meyveleri olmadan dağıtım karşılanamaz bir hale gelecektir. Ekonomi fazlalığının dağıtımı ile çocuk bakım ve sosyal güvenliğin temellerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (JPDEAC, 2016: 5-6). Ekonomi politikaları doğrudan İKY alanını ilgilendirmese de, politikaların amacı İKY'yi ilgilendiren ve etkileyen konuların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle İKY'de yaşanacak değişim ve gelişimler doğrudan ekonomi politikalarının başarısına bağlıdır.

#### 4.4.1.2 Yaşlanan Toplum ve Kadın İstihdamı İle İlgili Politikalar

*Japonya'nın Bütün Yurttaşlarıyla Dinamik Bütünleşmesi Planı*, istenen doğum oranının 1.8'e çıkabilmesi için kadınların güçlendirilmesini içeren çeşitli politikalar içermektedir. Bunlar: çocuk bakımı için işini bırakanların işe geri dönebilmesi; cinsel tacizden ve yaşlılık tacizinden korunma, tele-çalışma imkanlarının oluşturulması ve düzenli işçiliğin çeşitlendirilmesi ile iş-hayat dengesinin sağlanması; yalnız ebeveynlerin fonlanması, kadın yöneticilerin sayısının artırılması için eğitim ve liderlik programları; kadın girişimlere olan desteğin artırılmasıdır (JPDEAC, 2016: 17).

Çocuk doğurduktan sonra kadınların tekrar istihdam edilebilirliğinin artırılmasıyla, ülkede işçi verimliliği geliştirilebilecektir. Bu nedenle, Nisan 2016'da *İşyerinde Kadınların İstihdamı ve Gelişiminin Desteklenmesi Hakkında Kanun* yürürlüğe girmiştir. Kanun yürürlüğe girdikten bir sene sonra, 2017'de doğum sonrası işe dönen kadınların oranında artış gözlenmiştir (APRWSR, 2017: 23-26).

Belirlenen doğum oranına ulaşılması, ülkedeki demografik bozulmanın önüne geçilebilmesi anlamına gelmektedir. Genç nüfusun oranının artması sayesinde çalışan nüfusun yaş ortalamasındaki yükseliş duracak ve zamanla düşecek; demografik bozulmanın sebep olduğu işgücünün yaş dağılımındaki dengesizlik sorunu da çözülebilecektir. Bu sayede de yaşlanan nüfusun etkisiyle düzgün bir şekilde çalışamaz halen gelen uygulamaların rahatlaması sağlanabilecektir. Ayrıca nüfusun yaşlanması

azaltılarak emeklilik ikramiyelerinin ağır yükü gibi demografik değişimden kaynaklanan maliyetler de hafifleyecektir.

Kadınların istihdamının güçlenmesi, işgücü piyasasını ve İKY uygulamalarını doğrudan etkileyecek; kurum kültürleri ile işe alım, eğitim, geliştirme ve kariyer uygulamaları da bu etkiler ile değişim geçirecektir. Kadınlara yönelik çalışma türleri belirecek, özelleşmiş kariyer yolları geliştirilecek, özellikle yöneticilik rollerinin artmasına yönelik eğitim programları ortaya çıkacaktır. Geleneksel modelin erkek egemen özelliği uzun süredir değişim yaşıyor olsa da, yeni düzenlemeler bu değişimi hızlandıracak ve etkisini güçlendirecektir.

#### **4.4.1.3 Hizmet Sektörü ve Teknoloji İle İlgili Politikalar**

600 trilyon Yen ile savaş sonrası dönemdeki en yüksek nominal GSYİH'nin yakalanması amacıyla belirlenen politikalardan birisi de hizmet sektöründe verimliliğin geliştirilmesi üzerinedir. Plan, ülkenin GSYİH'sinin yaklaşık yüzde 70'inin hizmet sektöründen geldiğini ve bu sektörün yerel istihdamın ve ekonominin temeli olduğunu belirtmektedir. Karayolu yük taşımacılığı, oteller ve perakendecilik gibi yedi temel sektörde verimliliğin artırılması için veri ve bilgi teknolojilerinin kullanımının teşvik edileceği ve KOBİ'leri destekleyen kuruluşlara yardım edileceği belirtilmiştir (JPDEAC, 2016: 24).

JPDEAC planında görülen önemli konulardan birisi de dördüncü sanayi devrimidir (Endüstri 4.0). Her şeyin internete bağlanabilir olması ve yapay zeka sistemleri ürün ve hizmetleri de etkilemektedir. Plan ile birlikte işletmelerde, özellikle üretim tesislerinde, robotlar, veri terminalleri gibi yeni teknolojilerin kullanılmasının teşvik edileceği belirtilmiştir. (JPDEAC, 2016: 24).

Geleneksel modelin değişime uğramasında teknolojinin, istihdamın üretim sektöründen hizmet sektörüne kaymasının ve hizmet sektörü gerekliliklerinin üretimdekinden daha farklı olmasının da etkisi bulunmaktadır. Teknoloji alanındaki politikalar üretim tesislerinde yeni teknolojilerin kullanılmasını teşvik ederken, insana dayalı istihdamın da hem nicelik olarak azalmasına, hem de nitelik olarak değişmesine sebep olacaktır. Bunun yanı sıra hizmet sektörünün ekonomik önemi nedeniyle bu sektöre yapılacak olan teşvikler, hem sektörü daha fazla canlandırarak daha cazip hale getirecek, hem de işgücü ihtiyacını artıracaktır. Bir yanda üretim sektöründe istihdam



olanaklarının azalacak olması, diğer yanda hizmet sektöründe istihdam olanağının artacak olması, sektörler arasında üretimden hizmete doğru istihdam kaymasına neden olacak; bu durum da insan kaynakları uygulamalarını etkilemeye devam edecektir.

#### **4.4.1.4 Yabancı İşgücünün Kabulü İle İlgili Politikalar**

JPDEAC planı Endüstri 4.0, yenilik (inovasyon) ve yapay zeka konularına önemli bir vurgu yapmaktadır. Küresel rekabet ekonomisi döneminde olduğu için ekonomik verimliliğin geliştirilmesi son derece önem taşımaktadır. Bu duruma olumlu katkı yapabilecek yüksek seviyeli bilgi teknolojisi çalışanları gibi alanında uzmanlaşmış, yüksek yetenekli ve bilgili yabancı işçiler ülkeye kabul edilecektir. Yabancı işçilerin gelmesini teşvik edebilmek için işletmelerdeki iş içeriklerinin, adil değerlendirme yöntemlerinin ve çalışma koşullarının açıklanması teşvik edilecektir. Gelecek yabancı işçilerin hem günlük hayatlarının rahat olması için hem de İngilizce konuşarak çalışabilmeleri için gereken ortam hazırlanacaktır. Japonya, yüksek nitelikli yabancı işçilerin gelebilmek için birbirleriyle yarıştığı bir cazibe merkezi haline getirilecektir. Yine bu amaçla gelecek yabancı çalışanlara Japonya yeşil kartı verilecek ve kalıcı oturma izni için gereken süre 5 yıldan 1 yıla düşürülecektir. Ayrıca “yüksek nitelikli işçiler için puan bazlı gönüllü göç uygulaması”nda dünya geneli üst sıralarda bulunan üniversitelerden mezun olanlara ek puanlar verilecektir (JPDEAC, 2016: 29; APRWSR, 2017: 36).

İstihdama katılacak yabancılar Japon işgücü piyasasını doğrudan etkileyecek bir unsurdur. Yurtdışındaki üniversitelerden mezun olan gençlerin kabulü, Japonya’da üniversite mezunlarında işsizliğe neden olma potansiyeline sahiptir. Aynı şekilde alanında uzman kişilerin alınması, yerel istihdamı etkileme gücüne sahiptir. Japonya’da İK uygulamalarının ülke kültürüyle şekillendiği düşünüldüğünde, yabancı personel istihdamı için ya onlara özel uygulamalar geliştirilecek ya da mevcut uygulamalarda yapısal değişikliğe gidilmesi gerekecektir. Yabancı personel istihdamından işgören temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi uygulamaları da etkilenecektir. Yabancı personelin hangi kaynaklar aracılığıyla hangi yöntemlerle işe alınacağı; işe alınanların işletmeye, kurum kültürüne, işe, iş sistemlerine ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlaması için ne tür eğitimler verileceği; ne kadar süre için istihdam edildiği ve işletmedeki mesleki geleceğinin, yani kariyer yolunun nasıl

belirleneceği; emeğinin karşılığında alacağı ücretin nasıl belirleneceği gibi soru ve sorunlar İK uygulayıcılarının karşılaşacağı türdendir. Ayrıca yabancı personelin tercihinde mesleki uzmanlığa bakılıyor olması, geleneksel dönemdeki uzmanlaşmamış kariyer sistemine geri dönüş yaşanamayacağına bir göstergesidir.

#### **4.4.2 İKY Uygulamaları İle İlgili Politikalar**

Mevcut işgücü ve çalışma şeklinin yaşadığı çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bunlar istihdama katılım, iş - çocuk/yaşlı bakım dengesi, kariyer değiştirme ve yeniden istihdam fırsatlarıdır. İşçi verimliliğinin artırılmasında da problemler vardır. Düzenli ve düzenli olmayan işçilere olan tutumlar arasındaki mantıksız farklılık, düzenli olmayan işçilerde adil davranılmadığı hissi uyandırmakta ve motivasyonlarında düşüşe neden olmaktadır. Ayrıca uzun çalışma saatleri hem bireylerin sağlığını hem de iş – aile dengesini bozmaktadır. Bu da doğum oranlarında düşüş, kadınların kariyer gelişimini ve erkeklerin ev işlerine katılımını engelleme gibi sorunlara yol açmaktadır. Uzun çalışma saatleri düzenlenerek hem kadınların hem de yaşlıların istihdama katılmasını kolaylaştıracaktır. Tek yönlü kariyer yolları bireylerin kendi hayatlarına uygun çalışma türlerini seçmelerini zorlaştırmaktadır (APRWSR, 2017: 2). *Çalışma Şekilleri Reformunun Gerçekleştirilmesi İçin Eylem Planı*'nın odak noktasının, doğrudan işgücü piyasası ve İKY uygulamalarında yapılması gereken değişiklikler üzerine olduğu görülmektedir.

##### **4.4.2.1 İşgören Temin ve Seçimi İle İlgili Politikalar**

###### ***Düzenli Olmayan İşçilerin Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Esnek Çalışma Şekillerinin Teşviki:***

*Japonya'nın Bütün Yurtttaşlarıyla Dinamik Bütünleşmesi Planı*'nda yer alan politikalarından biri, düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi üzerinedir. İlgili madde eşit işe eşit ücretin sağlanmasıyla düzenli olmayan işçilerin ücretlerini ve uzun çalışma saatlerini geliştirmeyi vurgulamaktadır. Rapor farklı uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için toplumdaki kurumların ve düşüncelerin önemli ölçüde değişmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir (JPDEAC, 2016: 9-10).

Düzenli olmayan işçilerin istihdamdaki oranı yaklaşık yüzde 40'tır. Onlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve kadınlar, gençler, yaşlılar ve diğerlerinin değişik

çalışma şekilleri fırsatlarının genişletilmesi gerekmektedir. Bunu yaparak deflasyon döneminde zarar gören orta sınıfı canlandırma fırsatı da yaratılabilecektir. Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde ortaya çıkan taslak ilkeler üzerinde yapılan revizyon maddeleri şu şekildedir (APRWSR, 2017: 5-12):

- Refah ve eğitim öğretim konusunda adil ve dengeli tutumun sağlanması
- Aracı kurum işçilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Tele-çalışma gibi işler çalışanlar için zaman ve mekan kısıtlamasına sahip olmadıkları için çocuk bakım gibi konularda sorun yaşayanlar için oldukça etkilidir. İletişim teknolojilerinin günümüzde ulaştığı seviye sayesinde evden çalışma imkanları için düzenlemeler yapılacaktır. Ek iş veya birden fazla işte çalışmak isteyenlerin sayısı giderek artmaktadır, ancak buna izin veren işletmelerin sayısı oldukça düşüktür. Ek işte ve birden fazla işte çalışmayla ilgili yasal dayanaklar hazırlanacak ve geçerli sebep sunamadıkları sürece işletmelerin buna izin vermemesi yasaklanacaktır. Ayrıca ek iş ve birden çok iş konusunda sağlanan yardımlar yeni teknolojilerin gelişmesine, inovasyona ve girişimciliğe yardımcı olmaktadır (APRWSR, 2017: 20-23).

Düzenli işçiler ile düzenli olmayan işçiler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak, düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmek ve esnek çalışma şekillerini teşvik etmek, düzenli olmayan işçiliği cazip hale getirecektir. Hem işletmeler hem de işçiler düzenli olmayan istihdama olan yönelimini artıracak, bu da işe alım uygulamalarını etkileyecektir. Eğer bu değişim düzenli işçilerin tercihinde ciddi azalmalara sebebiyet verirse, bu değişimden en çok etkilenecek olan unsur üç sütundan birisi olan ömür boyu istihdam olacaktır. Ömür boyu istihdam uygulamasının temelinde düzenli işçiler vardır ve her ne kadar kullanımı azalmış olsa da, halen korunmak istenen bir felsefedir. Ancak düzenli olmayan istihdama ilgi artar ve düzenli istihdam bundan olumsuz etkilenirse; düzenli olmayan istihdam mantığı da ömür boyu istihdama uygun olmadığına göre; ömür boyu istihdam uygulaması bir karmaşa içine düşüp derinden etkilenecektir.

### ***Engellilerin İstihdamı:***

Engelli insanların aktif şekilde rol alabildiği bir toplum oluşturmak için onların hayallerini karşılayabilmek, yetenek ve kabiliyetlerini sunmalarına olanak sağlamak gerekmektedir. Coğrafya ve zaman kısıtlarının ötesinde engellerinin özelliklerine göre

onlara iş fırsatları sunabilmek önemlidir. Her ne kadar görünürde engelli istihdamında bir artış olsa da, engelli istihdamının zorunlu olduğu işletmelerin yaklaşık yüzde 30'u engellileri işe almamaktadır. Üst kademe yöneticilerin yaklaşımından ve iş içeriklerinden bu konuda halen bazı problemler olduğu görülmektedir. Engelli istihdamı için; zorunlu engelli istihdamı için yasal oran yükseltilecek, engellileri işe almayan işletmeler teşvik edilecek, evden çalışma olanaklarının geliştirilmesi için işletmeler desteklenecek, engellilerin mesleki hayatlarını iyileştirebilmek adına ileri teknoloji yardım cihazları geliştirilecektir (APRWSR, 2017: 31-32).

Engelli işçi çalıştırma zorunluluğu Japonya dahil dünyanın birçok ülkesinde bulunsa da, birçok işletmede bu durumun kağıt üzerinde kaldığı bilinmektedir. İşletmeler engelli işçileri çalışıyor gibi gösterip, sigorta ve ücretlerini ödemekte, ancak onları işyerinde bulundurmamaktadır. Japonya'da yasal zorunluluk ve kanuni yaptırımların etkisiyle engellilerin istihdamı kağıt üstünden çıkıp eyleme geçecektir. Engelli işçilerin de gerçekten çalışacak olmaları, temin ve seçimin ciddi değerlendirmeler üzerine yapılmasını getirecektir. Engellilerin hangi işlerde çalışabileceği, ne tür işler gerçekleştirebilecekleri ve engellerinin durumları işe alım uygulamaları ile kendini gösterecektir. Ayrıca engellilerin çalışabilmesi adına bazı işlerin yapıları da onlara uygun hale getirilecek şekilde değişecektir.

#### **4.4.2.2 Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Politikalar**

##### ***Eğitim ve Geliştirmede Dengeli ve Adil Tutumun Sağlanması:***

Eğer işletmeler çalışanlarının becerilerini ve bilgilerini geliştirmek adına eğitimler gerçekleştirecekse, iş içeriklerinde herhangi bir fark olmayan işçilerin hepsinin eşit eğitim alması işletmelere zorunlu tutulacaktır. (APRWSR, 2017: 9).

Düzenli olmayan işçilerin kendilerini ve kariyerlerini geliştirebilmelerine olanak sağlamak adına gerçekleştirilen bu politika ile birlikte, işletmeler tarafından verilen kurum içi ve kurum dışı eğitimler artık sadece düzenli işçiler için olmayacak, bu sayede düzenli olmayan işçiler de bu fırsata sahip olabilecektir. Bu da eğitim alacak personel sayısının artması nedeniyle maliyetlerin yükselmesi gibi etkilerle eğitim ve geliştirme uygulamalarını etkileyecektir.

### ***Herkes İçin Eğitim Görme Fırsatlarının Hazırlanması:***

Ekonomik durumu ne olursa olsun her çocuğun hayalini gerçekleştirebilmek için çaba sarf edebileceği bir toplum oluşturmak önemlidir. Bunun için okullarda verilen eğitim ve öğretimin kalitesi yükseltilecek ve isteyen herkesin liseye, yüksekokula ve üniversiteye başvurabileceği bir ortam oluşturulacaktır. Eğitime katılımı artırabilmek adına düşük gelirli ailelerin çocukları için faizsiz burs programları oluşturulacaktır. Geri ödemeli burslarda ise mezuniyet sonrası alınan taksitler girilen işte alınan ücrete endekslenerek düşürülecek ve bu sayede öğrencilerin omuzlarındaki yük azaltılacaktır. (APRWSR, 2017: 33- 34).

Bu politika sayesinde işgücü piyasasının ortalama eğitim seviyesi yükselecektir. Her ne kadar bu politika işletmelerdeki eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla doğrudan ilişkili görünmese de, geleneksel modeldeki uzmanlaşmamış mesleki kariyer tercihi yaşanan değişimlerle yerini uzmanlaşmış mesleki kariyer tercihine bıraktığı için, mesleğin okulda değil işte öğrenileceği algısı yıkılmış, bu neden de okullarda alınan eğitim önem kazanmıştır. Bu nedenle belirli bir mesleki eğitim seviyesine sahip işgücünün çoğalması, işletmelerin de çalışanlarına verdiği eğitim uygulamalarını hem güncellemelerine hem de daha ileri seviyelere taşımalarını gerektirecektir.

#### **4.4.2.3 Kariyer Geliştirme İle İlgili Politikalar**

##### ***Kariyer Değiştirmenin ve Yeniden İstihdam Fırsatlarının Desteklenmesi:***

Tek yönlü kariyer yolunu değiştirmek ve insanların tekrar deneme şanslarının olduğu bir toplum yaratmak için farklı istihdam fırsatlarının yaratılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Esnek işgücü piyasası ve kurumsal uygulamalar kurulabilirse, insanlar kariyer değiştirdikleri zaman zor duruma düşmez, işçiler çalışma türlerini seçebilir hale gelir ve kendi kariyerlerini kendileri tasarlayabilirler. Bu sayede tüm ülkede istihdama katılım ve verimlilik oranı yükselebilecektir (APRWSR, 2017: 32-33).

Geleneksel dönemde standart kariyer yolları mevcutken, balon ekonomisinin çökmesinden sonra işletmelerin daha fazla meslek odaklı kariyer yolları geliştirdiği görülmüştür. Eylem planında hedeflenen politikaların uygulamaya geçebilmesi için işletmelerin mevcut kariyer yollarını yeniden yapılandırması ve çeşitlendirmesi

gerekecektir. Ayrıca gerektiğinde işletmelerin işçileri için bireysel kariyer yolları oluşturması gerekecektir.

### ***Yenilik (İnovasyon) Yaratma ve Şirket Kurma Yeteneğinin Geliştirilmesi:***

JPDEAC planı yenilik (inovasyon) ve insan kaynağını kısa ve uzun vadede büyüme için gereken iki önemli unsur olarak görmektedir. Benzer şekilde, dördüncü sanayi devriminin temel taşlarının ise yapay zeka ve yine insan kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle yenilik yaratımında insan kaynağının mücadele etmeye hazır olması istenmektedir. Japonya'nın yapay zeka alanında dünyanın önünde olması için, insan kaynağının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunu sağlamak için de ilk ve orta eğitimde programcılık zorunlu ders haline getirilerek bilişim teknolojilerine odaklanan bir ulusal eğitime başlanacağı, yüksek eğitimde matematik ve bilim eğitiminin artırılacağı, sanayi-üniversite işbirliklerinin güçlendirileceği, alanında uzman yabancılara yeşil kart verileceği ve kalıcı oturma izni sağlanacağı belirtilmiştir (JPDEAC, 2016: 29).

Geleneksel dönemde uzmanlaşmamış mesleki kariyer ile işçiler sadece çalıştıkları işletmeler üzerine uzmanlaşmıştı. 1990 sonrası dönemde bireysel niteliklerin değer kazanmasıyla birlikte uzmanlaşmış mesleki kariyer de önemli hale gelmiştir. Söz konusu politikalar incelendiğinde okullarda alınacak eğitime yapılan vurgu, alanında uzmanlaşmış yabancıların istihdamı gibi unsurlar teknoloji alanında tamamen uzmanlaşmış mesleki kariyerin yer alacağını göstermektedir. Bu da işletmelerin temin ve seçim sistemlerini mesleki başarıya göre ayarlamasına ve kariyer yönetimi uygulamalarının güncellenmesi, geliştirilmesi ve özelleştirilmesine sebep olacaktır.

### ***Çocuk/ Hasta Bakımı - İş Dengesinin Kolaylaştırılması:***

Hasta bakıcılık sebebiyle insanların işlerini bırakmak zorunda kalmaması adına her sene giderek daha fazla hastabakıcı anlaşması yapılmaktadır. Hasta bakıcıların çalışma koşulları iyileştirilecek, diğer sektörlerde çalışan işçilerle aralarındaki ücret farklılığı kapatılacak, bu alanda kariyer geliştirme imkanları sağlanacak ve bu sayede hasta bakım sigorta sistemi geliştirilecektir. Bu gelişimi sağlamak adına uygulanacak olan politikalar: hastabakıcılık sektörünün ekonomik fon, eğitim ve kariyer imkanları ile desteklenmesi; ağır hastaların ve engellilerin iş bulmaları, mevcut işlerini korumaları ve meslek hayatı ile sağlık tedavileri arasında denge kurulmasında destek verilmesini

içermektedir. Kadınların istihdam oranı giderek artıyor olsa da, toplum halen çocuk ve hasta bakımının kadınların sorumluluğunda olduğu önyargısına sahiptir. Çocuk bakımı izni almak isteyen erkekler de aslında değişik çeşitli sebeplerden ötürü izin alamamaktadır. Bu durumdan ötürü çocuk ve hasta bakımına erkeklerin de katılımını teşvik etmek amacıyla çeşitli önlemler alınacaktır (JPDEAC, 2016: 19-21; APRWSR, 2017: 29-31).

Çocuk veya hasta bakımı yüzünden insanların işlerinden ayrılmaması, işgücü piyasasını ve işsizlik oranlarını doğrudan etkileyecektir. Ayrıca bir yandan toplumsal ihtiyaç nedeniyle bakım sektöründe daha çok istihdam imkanı sağlanacakken, diğer yandan kariyer uygulamaları etkilenecektir. Bu sektörde insanların çalışmak istemesi, sektörün bel kemiğidir. Bu nedenle daha çok insanın çalışmak isteyeceği bir iş olabilmesi, bu alanda yapılacak olan kariyer fırsatları ile mümkün olacaktır.

#### **4.4.2.4 Performans Değerleme İle İlgili Politikalar**

İlgili planlarda doğrudan işletmelerin performans değerlendirme sistemlerine yönelik herhangi bir politika bulunmamaktadır. Sadece düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, işletmelerin farklı istihdam türlerinde çalışanları değerlendirirken adil olmaları gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır.

Esnek çalışma şekillerinin gelişmesi ve yaşlılar, hastalar ve engelliler gibi özel durumu olan işçilerin istihdam edilmesi gibi durumlar, yine bu durumlara özel performans değerlendirme kriterlerini gerekli kılacaktır. Bu nedenle işletmeler özel koşullar için performans değerlendirme sistemleri geliştirmek zorunda kalacaklardır.

Başta Endüstri 4.0 vurgusu ile teknoloji alanındakiler olmak üzere, çeşitli alanlarda çalışanların istihdamında uzmanlaşmış mesleki kariyerin belirgin bir şekilde ortaya çıkması, performans değerlendirme sistemlerini ve yöntemlerini de etkileyecektir. 1990 sonrasında yaşanan değişimle birlikte, geleneksel değerlendirme yöntemlerine ek olarak bireysel sonuçların da etkilerini içeren karma sistemler ortaya çıkmıştır. Bu sektörlerde bireysel mesleki sonuçların oldukça önem kazanması ile birlikte de performans değerlemede bireysel etkinin oranının yükseleceğini tahmin etmek zor olmayacaktır. Belki de Japon işletmeleri, hiç olmadığı şekilde tamamen bireysel sonuçlara odaklanan performans değerlendirme sistemleri ile tanışacaktır.

#### 4.4.2.5 Ücret Yönetimi İle İlgili Politikalar

##### *Eşit İşe Eşit Ücretin Sağlanması, Ücretlerde Artış ve Verimliliğin Geliştirilmesi:*

Düzenli olmayan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi sayesinde bu iş türlerinde çalışan bekar anneler ve bekar kadınların fakirlik sorunu da çözülebilecektir. Eşit işe eşit ücretin sağlanmasıyla düzenli işçilerle düzenli olmayan işçilerin çalışma koşulları arasındaki mantıksız uçurumun ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde ortaya çıkan taslak ilkeler üzerinde yapılan revizyon maddeleri şu şekildedir (APRWSR, 2017: 5-12):

-Taban ücret konusunda adil ve dengeli tutumun sağlanması

-Çeşitli ödenekler konusunda adil ve dengeli tutumun sağlanması

Nominal GSYİH göz önünde bulundurulmak kaydıyla, asgari ücret yıllık en az yüzde 3 oranında zamlanacaktır. Verimliliği artırmak adına işletmelerin ücret zammı yapmasını cesaretlendirmek için hükümet gerekli vergi ve bütçe düzenlemelerini yapacaktır (APRWSR, 2017: 13).

Geleneksel modelin en büyük özelliklerinden biri, alt kademe işçi ile üst kademe yönetici arasında bile olsa, ücret farklılıklarının oluşmasını önleyerek sosyal adaleti koruması ve çeşitli ekonomik sınıfların oluşmasını engellemesidir. Ancak 1990'larda yaşanan değişimlerin etkisiyle işçiler arasında büyük ücret farkları ortaya çıkmaya başlamıştır ve bu toplumsal bir problemdir. Eşit işe eşit ücret politikası sayesinde çalışanlar arasındaki bu ücret farkı problemi ortadan kaldırılabilir. Bu da ücretin hesaplanmasında kullanılan tabloların ve işletme politikalarının güncelleneceği anlamına gelmektedir. Ayrıca düzenli ve düzenli olmayan işçilerin ücretleri arasındaki uçurumun ortadan kaldırılmasıyla birlikte düzenli olmayan işçilik daha cazip hale gelecek, ücret farkının azalması işgücü piyasası üzerinde etki bırakacaktır.

Geleneksel modelde ücret artışları toplu pazarlıklarla, sendikalar ve yönetim arasında bahar dönemi ücret atakları ile sağlanırken, 1990'lardan sonra shunto giderek etkisini kaybetmiş ve bireysel ücret artışları önem kazanmıştır. Yeni geliştirilen en düşük yüzde 3 zam politikası sayesinde devlet, ücret artışı mekanizmasını etkileyerek aktif bir rol almış ve bu konuda söz sahibi olan üçüncü bir unsur olmuştur.



#### 4.4.2.6 Çalışma İlişkileri İle İlgili Politikalar

##### ***Fazla Mesaiyi Sınırlayan Düzenleme Yapılarak Uzun Çalışma Saatlerinin Geliştirilmesi:***

İnsanların iş – hayat dengesi kurabilmesi adına uzun çalışma saatleri uygulaması düzeltilenektir. Mevcut düzenlemeler maksimum çalışma saatini ayda 45 saat ve yılda 360 saat olarak belirlemiş olsa da bunun yasal bir bağlayıcılığı yoktur. Yeni düzenleme ile maksimum çalışma süreleri haftada 40 saat, ayda 45 saat ve yılda 360 saat olarak güncellenmiştir. Bu düzenlemeyle yasal bir bağlayıcılık getirilecek ve belirlenen özel durumlar dışında bu sürelerin aşımına ceza verilecektir (APRWSR, 2017: 14-20).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi adına çalışma sürelerinin kısıtlanması Japonya için oldukça önemli bir konudur, çünkü aşırı çalışmanın toplumsal boyutlarda etkileri oldukça ağırdır. Bireylerin iş – hayat dengesini alt üst ederek, aileyle olan etkileşimi olumsuz etkilemiş, psikolojik destek gören bireylerin sayısında artışa neden olmuştur. Bunlarla birlikte de nüfusun yaşlanmasına sebep olan nedenlerden biri haline gelmiştir. Ancak tüm bunların yanında aşırı çalışmanın sebep olduğu belki de en önemli problem *Karōshi*, yani aşırı çalışma yüzünden ölmektir. Yarattığı stres ve açlık nedeniyle felç ve kalp krizi geçirmek *Karōshi* ölümlerinin tıbbi nedenleri arasındadır.

Bununla birlikte, işlerin aşırı mesai ile bitirilmesinin önlenmesi sayesinde iş planları, iş tanımları, görevler için gereken süreler belki de tekrar belirlenip değiştirilecektir. Ayrıca az sayıda personelin çok zaman harcayarak gerçekleştirdiği işlere çalışma süresi limitinin gelmesi, işletmelerde işgücü ihtiyacına sebep olacak ve istihdamın artmasını sağlayacaktır.

##### ***Tıbbi Tedaviler ve Çalışmanın Dengesinin Kolaylaştırılması:***

Çalışan nüfusun yaklaşık olarak üçte biri aynı zamanda tıbbi tedavi görmektedir. Ayrıca birçok işçi hastalığı yüzünden veya işyerinin anlayışsızlığı sebebiyle iş ve tedavi dengesini kurmakta sorun yaşadığı için işinden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle işletmelerin bilinç düzeylerinde reform yapılması ve bu problemi çözmek için gereken kabul mekanizmalarının geliştirilmesi gereklidir. Bunları gerçekleştirmek adına üst düzey yöneticilerinde farkındalık oluşturmaları için işletmeler teşvik edilecek ve işçilerin tedavileri ve çalışmaları arasında denge kurmalarını sağlayacak kurum içi sistemleri daha iyi hale getirilecektir. Ayrıca işletmeler için hastalıkları tanımlayan el

kitapçıkları oluşturulacak. Bu kitapçıklar çeşitli hastalıkları, belirtilerini, bu hastalığı taşıyan işçiye nasıl yaklaşılması gerektiği gibi bilgiler içerecektir. Bu kitapçıkların işe yarar olması için işletmelerde insan kaynakları ve personel ilişkilerinden sorumlu kişiler için seminerler düzenlenecektir. Bunlarla birlikte işçi sağlığını korumak adına endüstri doktorları ve iş güvenliği uygulamaları geliştirilecektir. (APRWSR, 2017: 27-28).

Bu politikanın işgücü piyasasına doğrudan etkileri olacaktır. Sağlık durumları sebebiyle hem bireyler kendi işlerini bırakmak zorunda kalmakta, hem de bazen hastalığıyla ilgilenilmesi için aile bireyleri de işlerini bırakmak zorunda kalmaktadır. Bu grup, mevcut işsizlik oranında belirli bir kısmı oluşturmaktadır. Bu politikanın hayat bulması sayesinde hem istihdam uygulamaları etkilenecek hem de işsizlik oranı düşecektir.

#### ***Yaşlı İstihdamının Teşviki:***

60 yaş sonrası çalışmak isteyen yaşlıların oranı yaklaşık yüzde 70 olsa da, bu oran günümüzde yüzde 20'lerdedir. Planda toplumun tüm hayatı boyunca aktif olabilmesi için emeklilik yaşının yükseltilmesi ve emeklilik sonrası istihdamın genişletilmesi için gerekli koşulların hazırlanması gerektiği ve çalışmak isteyen yaşlıların iş bulmasına destek sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bunların gerçekleşmesi için gerekli adımların atılacağı ifade edilmiştir (JPDEAC, 2016: 11).

Yaşlı istihdamının teşvikinin temel noktası, kimsenin yaşına bakılmadan herkesin mesleki kapasitesine göre adilce değerlendirildiği bir “yaşlanmaz toplum” algısının oluşturulmasıdır. Böyle bir ortamda gençlerin de motivasyonu yükselecek, işletmeler de daha dinamik hale gelecektir. Çeşitli beceri ve tecrübesi olan yaşlı insan kaynaklarının sadece işletmelere değil aynı zamanda topluma da katkı sağlamaları amaçlanmaktadır. Emeklilik yaşını 65'in ötesine taşıyan firmalara destek sağlanacaktır. Sadece yaşlılara uygulanacak kısa süreli işlerin sayısı artırılacak, yaşlılar ve onlara uygun işleri eşleştiren ulusal çapta ağlar oluşturulacak, insanlar yaşlanmadan gelecekleri için kendilerine yatırım yapmaları desteklenecektir. Ayrıca kariyer değişimi, yeniden istihdam, ek iş ve birden çok işte çalışma teşvik edilecektir (APRWSR, 2017: 34-35).

Zorunlu emeklilik ve işe alımda yaş sınırlaması gibi yaşa dayalı istihdam uygulamalarının yaşlıların istihdamının önünde bir engel oluşturduğu bilinmektedir.

Zorunlu emeklilik yaşının 2030 yılına kadar kademeli olarak 65'e çıkarılacak olması ve emeklilik yaşını 65'in de ilerisine taşıyan işletmelerin desteklenecek olması yaşlıların istihdamını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Her ne kadar doğum oranının 1.8'e çıkarılması hedeflense de, bunun işgücüne olan yansımaları için çok uzun yıllar gerekecektir. Bu nedenle yaşlıların istihdamı ve onlar için geliştirilen özel uygulamalar büyük önem taşımaktadır. Yaşlılar için özel istihdam şekilleri, işe alım uygulamaları, onlara özel verilecek eğitimler ve ücretleriyle ilgili düzenlemeler işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında kendini gösterecektir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmaların çoğu genellikle tek bir ülke içinde yapılmakta ve elde edilen bulgular o ülke ile ilişkilendirilmektedir. Hem ülkeler hem de ülkelerin mevcut sistemleri ve uygulamaları arasında karşılaştırmalar yapmak, bizlere insan kaynakları yönetimiyle ilgili varsayımlarımızı da anlama ve kontrol etme olanağı sağlar. Fen bilimlerinde yapılan çalışmalar deney yöntemini kullanırken, sosyal bilimlerde bunun yerini karşılaştırma almaktadır. Bu nedenle karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi (KİKY), insan kaynakları yönetimi kavramı için oldukça önemli bir yaklaşımdır. Yapılan karşılaştırmalar sayesinde ülkelerdeki insan kaynakları yönetiminin nasıl yapıldığını, belirlenen stratejilerin nelere odaklandığını, gerçekleştirilen uygulamaları, ülkeler arasındaki benzerlikler ve farklılıkları, kültür, yasalar, eğitim sistemi gibi ülke içi faktörler ile küreselleşme, uluslararası örgütler gibi ülke dışı faktörlerin insan kaynaklarına olan etkilerini ortaya koyabiliriz.

İnsanın bir değer olarak görülmeye başlamasından, örgütün en değerli kaynağı haline dönüşmesi sürecinde, önce personel yönetimi adıyla faaliyet gösteren alan, zamanla insan kaynakları yönetimine dönüşmüş ve en sonunda stratejik bir boyut kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşım taşıyan araştırmacılar ve uygulamacılar, insan kaynakları yönetimi için kavramsal olarak veya bölgesel etkiler altında model oluşturma çabalarına girişmişlerdir.

Yapılan çalışmalar neticesinde literatüre kazandırılan modellerin büyük çoğunluğu Batı ülkeleri eksenindedir. Geliştirilen ilk modeller, Amerika'da ortaya çıkmasına rağmen sahip oldukları görüş bir Amerikan İKY modeli olmaktan öte, evrensel bir model oldukları ve en iyi uygulamaları tanımladıkları iddiasını taşımaktadır. Avrupa'da ortaya çıkan İKY modellerinin temelinde, Amerikan modeline yapılan eleştiriler ve bu doğrultuda yapılan değişiklikler/ geliştirmeler vardır. Ayrıca, Avrupa için kendine has bir model de oluşturulmuştur. Batılı araştırmacıların yoğun ilgi gösterdikleri bir diğer alan ise, Japon insan kaynakları yönetimi olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı'nda iki atom bombası ile vurulan, üç milyondan fazla insanını kaybeden, sanayisi yerle bir olan ve savaş sonunda koşulsuz teslim olan Japonya, savaştan sonraki on sene içinde toparlanmış, bu süreçten sonra da mucizevi bir

ekonomik gelişme göstererek küresel ekonominin temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir. Bu gelişim sürecinin temelinde ise Japon insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır. Japon modeli sadece Japonya'yı etkilemekle kalmamış, bir kavram olarak insan kaynakları yönetiminin oluşmasında ve batılı ülkelerdeki uygulamalara olan etkisiyle de kendini göstermiştir.

Japon insan kaynakları yönetiminin gelişimi, savaşı kazanan müttefik devletlerin Japonya'da uyguladığı kalkınma programları ve uygulamaları ile başlamıştır. Daha sonra yabancı ülkelerdeki uygulamalar alınıp Japon kültürü ile harmanlanmış ve ortaya kendilerine has bir yönetim modeli çıkmıştır. Yani, Japon insan kaynakları yönetiminin temeli, Japon kültürünün farklı doğasıdır. Toplumun bireyci olmayan yapısı ve yüzlerce yıllık samuray gelenekleri gibi kültürel unsurlar, yönetim kavramının ve tabii ki Japon insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde önemli bir role sahiptir.

Batılı ülkelerle karşılaştırıldığında farklı olan ve Japon insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Üç sütun olarak adlandırılan bu unsurlar ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi ile işletme sendikacılığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin işgören temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve çalışma ilişkileri uygulamaları da bu üç sütunun etkisinde şekillenmiştir.

Ömür boyu istihdam ile işgörenin temini, seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları kurgulanmaktadır. Bu çerçevede, üniversite öğrencileri son sınıf oldukları zaman, kendilerini mezun olduklarında başlayacakları çalışma hayatı için hazırlar ve bu dönemde işe başlayabileceği işletmelerle görüşme yaparlar. Öğrenciler mezun olduktan sonra daha önce anlaştığı kurumda iş hayatına başlar. Aynı yaş grubundan çalışanlar işletmeye aynı dönemde alınırlar. Genel beklenti, çalışanın emekli olana kadar aynı işletmede kalması, işini değiştirmemesi yönündedir. Kişi işletmeye girdikten sonra çalışma hayatı boyunca sürekli eğitimler alır, işletme içinde farklı birimlerde ve farklı görevlerde bulunur, işletmenin kendisi hakkında uzmanlaşacak şekilde kendini geliştirir.

Yavaş değerlendirme özelliği olan kıdeme dayalı ücret ve terfi sistemi, insan kaynakları yönetiminin ücret yönetimi, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme uygulamalarına yön vermektedir. Bu bağlamda, çalışanların ücretlerini belirlemede esas

olan çalışanın işletmede geçirdiği süredir. Çalışma süresi arttıkça, ücretler de artmaktadır. Akran gruplar arasında ücret farkı yok denecek kadar azdır, ayrıca alt kademe çalışanlarla üst kademe çalışanlar arasında da ücret uçurumu yoktur. Genelde yılda iki kere çalışanlara işletmenin başarısıyla orantılı olacak şekilde primler verilir. Bunların yanında lojman ve tatil gibi yaşam refahını ilgilendiren uygulamalar da bulunmaktadır. Çalışanların başarısı, işletmenin başarısı ile ölçülür. Değerlendirilen performans bireylerin değil, takımların, gruplarındır. Bireylerin kişilikleri, gruplara olan uyumları ve işletme değerlerini ne kadar benimsedikleri ile ilgilenilir. Bu görüşler de terfi durumunu etkiler. Bir çalışanın işe başladıktan sonra terfi alabilmesi için ortalama olarak 10 sene geçmesi gerekmektedir. Terfi alanlar kendi akran gruplarının içinden seçilerek yükselirler.

İşletme sendikacılığı ile insan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkileri uygulaması kurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların haklarını korumak ve geliştirmekle görevli sendikaların konumu, Japonya'da dünya genelinden daha farklıdır. Çok az sayıda meslek ve sektör düzeyinde sendikal yapılar bulunsa da, bunların hiçbir etkinliği yoktur; esas faal olan işletme sendikalarıdır. Kurum içinde yapılan sendikalar yine o kuruma özeldir ve o kurumun çalışanları tarafından kurulur ve idare edilir. İlkbahar dönemlerinde ücret artışları için toplu pazarlık görüşmeleri yapmak, çatışma ve uyuşmazlıklar olduğu zaman çözüm sürecine dahil olmak bu sendikaların görevidir. Japon yönetim tarzının özelliği olan karar verme süreçlerine çalışanların da dahil olmasını sağlayan ve kurum içi bilgi paylaşımında aracılık görevini üstlenen kurumsal mekanizmalar, yine işletme sendikalarıdır.

1990'lı yıllara gelindiğinde balon ekonomisinin çökmesi ile birlikte işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarında değişikliklere gitmek, bazen de mevcut uygulamalarını bırakmak zorunda kalmıştır. Ekonomik çöküntüyle baş edebilmek adına işletmeler yönetim anlayışlarını değiştirmeye başlamış ve yönetimde yeniden yapılanma süreci yaşamıştır. Üstelik bu değişimlerin tek sebebi ekonomik koşullar da değildir.

Japon halkının ortalama yaşam süresi giderek artarken, doğum oranları azalmaktadır. Yaşlı nüfusun sürekli olarak arttığı bu demografik değişim, işgücü üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. İşgücü piyasasını etkileyen başka bir faktör ise kadın işgücünün yükselişidir. Daha önceleri belirli bir yaşa kadar ve yoğun

olarak tarım alanında çalışan kadınların, istihdamdaki oranları yükselmeye devam ederken, hem kadınlar çalışma süreleri üzerindeki toplumsal bakış açısından kurtulmuş, hem de tarım sektöründen hizmet ve üretim sektöründe istihdama doğru bir tercih değişimi gerçekleşmiştir. Teknolojik gelişmeler de işgücü piyasasını doğrudan etkilemiştir. Teknoloji sayesinde yeni iş kolları ortaya çıksa bile, üretimde robotlaşmanın artması ve otomasyon sistemlerinin kullanılması gibi teknolojik sebepler de birçok iş kolunu ortadan kaldırmıştır.

Değişimi etkileyen ana nedenlerden biri de üretim sektöründe işgücü oranının azalmasıdır. Küresel rekabette etkin kalabilmek için işletmeler işgücü maliyetlerini azaltmak zorunda kalmış, bu nedenle bazı alanlardaki üretim tesislerini denizaşırı ülkelere taşımıştır. Ayrıca ekonominin çökmesiyle birlikte, üretim sektörü işgücü arzında sorun yaşamış ve neticesinde istihdam, hizmet sektörüne kaymıştır. Üretim sektöründe işgücünün azalması ve hizmet sektörü için gereken niteliklerin üretimden farklı olması, değişimi tetikleyen faktörler arasındadır.

Bütün bu faktörlerin etkisiyle geleneksel Japon modelinin temelini oluşturan ömür boyu istihdam, kıdem sistemi ve işletme sendikacılığı ve bu üç sütun etrafında şekillenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gözle görünür değişimler yaşanmıştır.

Ömür boyu istihdam sistemi tamamen kalkmasa da, uygulayan işletme sayısında ve sisteme dahil olan çalışanların sayısında belirgin bir azalma olmuştur. İşletmeler düzenli işçi yerine daha çok düzenli olmayan işçi çalıştırmaya başlarken, düzenli olmayan işçi türleri de çeşitlenmiştir. Çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek adına, mesleki uzmanlık önem kazanmıştır. Bunlar da işletmelere daha fazla esnek olmaları fırsatı vermiştir. Mezuniyet sonrası işe alınan personel sayısı azalırken, işe almada kurumsal web siteleri ve aracı kurumlar gibi farklı kaynaklar da kullanılmaya başlanmıştır. İş değiştirmeye olan yaklaşımın değişmesiyle birlikte personel geliştirmeye verilen önem azalırken, kurum dışı eğitimler giderek ağırlık kazanmıştır.

Modelde yaşanan en belirgin değişim ise, kıdem sisteminin yerini bireysel performansın etkisini de içeren yeni bir karma sisteme bırakması olmuştur. Performans değerlemede bireysel sonuçlar önem kazanmış ve çalışanın işletmeye olan bireysel katkısı da hesaplanmaya başlanmıştır. Ücretin hesaplanmasında bireysel sonuçların da

etki etmesi, ücretlerin değişmesine ve çalışanlar arasında büyük ücret farklılıklarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ayrıca ekonomik çöküntü nedeniyle işletmeler lojman gibi imkanları sunamaz hale gelirken, çalışanlara verilen primlerde de belirgin azalmalar yaşanmıştır. İşletmelerin küçülmeye gitme gibi yapısal değişim yaşamalarından ötürü çalışanların terfi imkanlarında azalmalar olurken, daha bireysel ve mesleğe odaklı kariyer uygulamaları da görülmeye başlanmıştır. Ayrıca terfi için beklenmesi gereken süreler de oldukça kısalmışken, terfi basamaklarını hızla tırmanıp akran gruplarını geçen çalışanlar da görülmüştür.

İşletmelerin yaşadığı ekonomik sıkıntılar, örgüt yapılarında yaşanan değişimler, düzenli olmayan işçilerin sayısında artış ve çalışanların bireysel değerlerinin artması işletme sendikacılığını derinden etkilemiştir. Sendikaların sayılarında ve sendikalaşma oranlarında azalma yaşanmıştır. Ayrıca sendikaların eski gücü kalmamış; ücret artışlarında toplu pazarlık yerini bireysel pazarlıklara bırakmaya başlamıştır. Yine mahkemelerde görülen uyuşmazlık davalarında sendika başvuruları çok azalırken, bireysel başvurularda artış gözlenmiştir. Ortak karar verme mekanizması olan ortak danışma komitelerinin sayısında da düşüş yaşanmıştır. Toplumun yaşlanmasının etkisiyle hem zorunlu emeklilik yaşı planlı olarak artırılmaya başlamış, hem de yaşlı çalışanların teşviki için düzenlemeler yapılmıştır.

Geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi modelinin yaşadığı değişim incelendiğinde, özellikle Amerikan modellerinde rastlanan uygulamaların büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak benzeşmeci teorisyenlerin ülkelerdeki İKY uygulamalarının gittikçe aynılaşacağı iddiasının aksine, Japon modeli tamamen bu yöne kaymamış, bu değişimler neticesinde bir dönüşüm yaşamıştır. Yeni özellikleriyle ortaya çıkan bu model, geleneksel Japon İKY'si ile batılı uygulamaların yeni bir kombinasyonu şeklinde olmuştur. Geleneksel modelin yaşadığı değişimler, Tablo.15 ve Tablo.16'da özetlenmiştir.

Ömür boyu istihdam halen mevcuttur. Bireysel performansın ücret ve terfide etkisi yüzde yüz değildir. İşletme sendikacılığı halen hayattadır. Bu da bize Japon İKY modelinin ölmediğini göstermektedir. Ancak 1990 sonrası ortaya çıkan durum, yüksek ekonomik büyüme olmadıkça geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi modelinin



tam olarak uygulanabilir olmadığını göstermektedir. Ekonomik kriz sonrasında modelde yaşanan değişimler bunu ortaya koymaktadır.

Literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların ve araştırmaların odağında, yaşadığı dönüşümle Japon İKY uygulamalarının olduğu görülmüştür. 2000 yılından sonra Japon ekonomisi toparlanmaya başlamış olsa da, batıdan alınan uygulamaların terk edilmesi ve geleneksel uygulamalara geri dönülmesi durumu gözlenmemiştir. Bu da Japon modelinde yaşanan değişimin sadece ekonomik nedenlerden kaynaklanmadığını göstermektedir.

Japon Hükümeti'nin kalkınma ve eylem planları içinde yer alan politikalar incelendiğinde, planların bir insan kaynakları planlaması niteliği taşıdığı görülmektedir. Gerçekleşmesi beklenen politikalar, hem geleneksel İKY'nin değişmesine sebep olan unsurlara, hem de İKY uygulamalarına doğrudan etki edecek, belki de modelin gelecekte çok daha farklı bir yönde değişmesine neden olacaktır. Ayrıca bu kalkınma ve eylem planları, geleneksel modele tamamen geri dönüş olmayacağını da bir kanıt niteliğindedir.

Japon İKY modelinde yaşanan dönüşümde, ulusal kültür değerlerinde yaşanan değişimlerin etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Japon kültürünün uzun bir süredir değişim yaşadığı bilinen bir gerçektir. Geleneksel değerlerin artık sadece zenginler tarafından yaşanabildiğini söyleyenler bile bulunmaktadır. Farklı akımlarla dünyada iz bırakmaya başlayan Japon gençliği, büyüdüğü zaman Japon İKY modelini nasıl etkileyecektir? Japon toplumunun değişen yapısı, belki de ileride Japon İKY modelinin çok daha büyük bir dönüşüm geçirmesine sebep olacaktır. Bu durum, araştırmacılar için takip edilmesi gereken bir konudur.

**Tablo 15. 1990 Öncesi ve Sonrası Dönemde Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli – Üç Sütun Karşılaştırması**

	Geleneksel Japon İKY Modeli	Değişen Yönüyle Japon İKY Modeli
<b>Ömür Boyu İstihdam</b>		
<b>Kullanımı:</b>	Yaygın	Azalma eğiliminde
<b>İş Güvencesi:</b>	Düzenli işçi fazlalığı çıkarılmaz	Düzenli işçi fazlalığı başka işletmelere gönderilir veya işten çıkarılır
<b>İstihdam Statüleri:</b>	Düzenli İşçi (ordinary worker) Geçici İşçi (temporary worker) Günlük İşçi (daily employee)	Düzenli İşçi (regular worker) <i>Düzenli Olmayan İşçi Türleri:</i> Kısmi Zamanlı (part time worker) Arbeit - Geçici İşçi (temporary worker) Aracı Kurum İşçisi (Dispatched worker) Belirli süreli iş ilişkisiyle çalışan (Contract worker) Geçici iş ilişkisiyle çalışan işçi (Entrusted Worker) Diğer
<b>Kıdeme Dayalı Ücret ve Terfi</b>		
<b>Ücret tabanı:</b>	Kıdeme dayalı sistem	Bireysel performans içeren karma sistem
<b>Primler:</b>	Yüksek kıdem tazminatı Grup/ Takım başarısına odaklı Yıllık primler düzenli ve yüksek	Kıdem tazminatının ağır yükü Bireysel başarı odaklı Yıllık primler nadir ve düşük
<b>Terfi:</b>	Uzmanlaşmamış mesleki kariyer Kurum içi Kıdeme dayalı Kişisel nitelikler Yavaş Basamak atlanmaz	Uzmanlaşmış mesleki kariyer Kurum içi / kurum dışı Bireysel performans Mesleki Nitelikler Hızlı Orta kariyer istihdamı
<b>İşletme Sendikacılığı</b>		
<b>Odak:</b>	İşçi Ücret artışı	Firma başarısı İş güvencesi
<b>Sendikalaşma:</b>	Azalma eğiliminde(düzenli işçiler arasında)	Azalma eğiliminde(düzenli işçiler arasında) Düzenli olmayan işçilerin artan sendikalaşması
<b>Sendikal Etki:</b>	Güçlü	Güçsüz
<b>Katılım:</b>	Düzenli olmayanın kabulü zor	Düzenli olmayanın kabulü zor değil
<b>Uyuşmazlıklar:</b>	Sendika davaları	Bireysel Davalar

**Tablo 16. 1990 Öncesi ve Sonrası Dönemde Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli – İKY Uygulamaları Karşılaştırması**

	Geleneksel Japon İKY Modeli	Değişen Yönüyle Japon İKY Modeli
<b>Personel Temin ve Seçim</b>		
<b>Zaman:</b>	Her bahar dönemi	Talep olduğunda
<b>Tercih:</b>	Düzenli işçiler	Düzenli olmayan işçiler
<b>Kaynak:</b>	Okuldan mezun olanlar	Okuldan mezun olanlar Eski işinden ayrılan genç mezunlar Aracı kurumlar Kurumsal web siteleri Diğer
<b>Ücret Yönetimi</b>		
<b>Ücret tabanı:</b>	Kıdeme dayalı sistem	Bireysel performans içeren karma sistem
<b>Primler:</b>	Yüksek kıdem tazminatı Grup/ Takım başarısına odaklı Yıllık primler düzenli ve yüksek	Kıdem tazminatının ağır yükü Bireysel başarı odaklı Yıllık primler nadir ve düşük
<b>Performans Değerleme</b>		
<b>Süre:</b>	Uzun dönemli	Kısa dönemli
<b>Kriter:</b>	Grup/ Takım ve işletme başarısına odaklı Beceri derecelendirme Tutum değerlendirme	Bireysel performans çıktıları Beceri derecelendirme Tutum değerlendirme
<b>Geri Bildirim:</b>	Genelde yapılmaz	Genelde yapılır
<b>Motivasyon:</b>	Olumlu etki	Olumsuz Etki
<b>Kariyer Yönetimi</b>		
<b>Odak:</b>	İşletme uzmanlığı Uzmanlaşmamış mesleki kariyer	Mesleki uzmanlık Uzmanlaşmış mesleki kariyer
<b>Terfi:</b>	Kurum içi Kıdeme dayalı Kişisel nitelikler Yavaş Basamak atlanmaz	Kurum içi / kurum dışı Bireysel performans Mesleki Nitelikler Hızlı Orta kariyer istihdamı
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>		
<b>Eğitim Yeri:</b>	Kurum içi yaygın	Kurum dışı yaygın
<b>İş Başlı Eğitimi:</b>	Yaygın	Azalma eğiliminde
<b>Çalışma İlişkileri</b>		
<b>Sendikal Odak:</b>	İşçi Ücret artışı	Firma başarısı İş güvencesi
<b>Sendikalaşma:</b>	Azalma eğiliminde(düzenli işçiler arasında)	Azalma eğiliminde(düzenli işçiler arasında) Düzenli olmayan işçilerin artan sendikalaşması
<b>Sendikal Etki:</b>	Güçlü	Güçsüz
<b>Katılım:</b>	Düzenli olmayanın kabulü zor	Düzenli olmayanın kabulü zor değil
<b>Uyuşmazlıklar:</b>	Sendika davaları	Bireysel Davalar
<b>Ortak Karar Mekanizmaları:</b>	Yaygın	Azalma eğiliminde

## KAYNAKÇA

### Kitap Kaynakları

- Abegglen, J. C., (2006), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan, New York.
- Acar, A. C., (2013), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Adal, Z., (2013), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Akın, C., (1995), *Japon Endüstriyel İlişkileri Türkiye İle Kısmi Bir Karşılaştırma*, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya.
- Argon, T. ve Eren, A., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Arıcioglu, M. A., (2000), *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Armstrong, M., (2006), *Strategic Human Resource Management A Guide To Action*, Kogan Page, Great Britain.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C., (2013), “Ücret Yönetimi”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Ataay, İ. D., (2013), “İş Değerleme”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Atalay Odabaşı, N. ve Akşirin Borluk, Ç. N., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Değerleme Sistemi Ve Uygulama Örnekleri”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aykaç, B., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Bal, C. G., (2014), “İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayat, B., (2003), “21. Yüzyıl Endüstri İlişkileri Sisteminin Yeni Yönelimi; İnsan Kaynakları Yönetimi (Tarihsel Gelişimi ve Modelleri)”, Edt. Emine Kaplan, Bülent Bayat, *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar*, Ankara.
- Bayhan Karapınar, P., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Tasarımı”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T., (2004), *Human Resource Management A Contemporary Approach*, Pearson Education, Great Britain.
- Beardwell, I. and Claydon, T., (2007), *Human Resource Management A Contemporary Approach*, Pearson Education, Spain.
- Bingöl, D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Boxall, P., (2007), “The Goals Of HRM”, Eds. Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, *The Oxford Handbook Of Human Resourcess Management*, Oxford University Press, New York.
- Bratton, J. and Gold, J., (2001), *Human Resource Management: Theory And Practice*, 2nd Edition, Macmillan Press, United Kingdom.
- Bratton, J. and Gold, J., (2012), *Human Resource Management: Theory And Practice*, 5th Edition, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Brewster, C. - Houldsworth, E. – Sparrow, P. – Vernon, G., (2016), *International Human Resource Management*, 4th Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

- Bruning, N. S., (2011), "Taking Stock of The Research on Evolving Relationships Between Japanese Human Resource Management Practices And Firm Performance", Eds. Ralf Bebenroth and Toshihiro Kanai, *Challenges Of Human Resource Management In Japan*, Routledge, Oxon.
- Büyükuslu, A., (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Cargill, T. F., (2003), "Japan, The Asian Crisis, And Financial Liberalization", Eds. Chung H. Lee, *Financial Liberalization And The Economic Crisis In Asia*, RoutledgeCurzon, London.
- Cihan, A., (2006), *Japonya'da Eğitim, Kültür ve Modernleşme*, Ark Kitapları Özgü Yayıncılık, İstanbul.
- Conrad, H., Heindorf, V. and Waldenberger, F., (2008), "Demographic Challenges For Human Resource Management Practices And Labor Market Policies In Japan And Germany: An Overview", Eds. Harald Conrad, Viktoria Heindorf and Franz Waldenberger, *Human Resource Management In Ageing Societies: Perspectives From Japan And Germany*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Craig, T., (2002), "Nihonteki Keiei", Eds. Allan Bird, *Encyclopedia of Japanese Business And Management*, Routledge, New York.
- Croucher, R. – Brookes, M. – Wood, G. – Brewster, C., (2014), "Is There Convergence Towards Individual Voice In Europe?", Eds. Geoffrey Wood, Chris Brewster and Michael Brookes, *Human Resource Management And The Institutional Perspective*, Routledge, New York.
- Daft, R. L., (2012), *New Era of Management*, International Edition, South-Western, United States
- David, F. R., (2010), *Strategic Management Concepts and Cases*, Pearson Education, New Jersey

- Debroux, P. - Harry, W. - Hayashi, S. - Jason, H. - Jackson, K. - Kiyomiya, T., (2012), "Japan, Korea and Taiwan: Issues and Trends in Human Resource Management", Eds. Chris Brewster and Wolfgang Mayrhofer, *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Debroux, P., (2014), "Human Resource Management In Japan", Eds. Arup Varma and Pawan S. Budhwar, *Managing Human Resources In Asia Pasific*, 2nd. Edition, Routledge, New York.
- Dünder, G., (2013), "Kariyer Geliştirme", Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Eren, E., (2003), *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. - İlsev, A. - Metin Camgöz, S. - Bayhan Karapınar, P. - Tayfur Ekmekçi, Ö., (2014), "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme", Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ergeneli, A., (2014), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı", Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erkuş, A., (2007), "Personel Seçiminde Ölçme ve Değerlendirme", Edt. Tarık Solmuş, *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Erşahan, B., (2014), "Performans Değerleme", Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ertürk, M., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Eyitmiş, A. M., (2014), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkileri", Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Ferendeci Özgödek, H. M., (2014a), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ferendeci Özgödek, H. M., (2014b), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., (2014), “İnsan Kaynakları Planlaması”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Foot, M., Hook, C. and Jenkins, A., (2016), *Introducing Human Resource Management*, Pearson Education, United Kingdom.
- Friedman, J. P., (2012), *Dictionary of Business and Economics Terms*, Barron’s Educational, New York.
- Giddens, A., (2013), *Sosyoloji*, Çeviren: İsmail Yılmaz, Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Gilmore, S. and Williams, S., (2013), *Human Resource Management*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Gooderham, P. - Morley, M. - Brewster, C. - Mayrhofer, W., (2004), “Human Resource Management: A Universal Concept?”, Eds. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley, *Human Resource Management In Europe: Evidence Of Convergence?*, Elsevier, United Kingdom.
- Gök, S., (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Göksu, N. - Eren, A. S. - Toptancı, A. R. - Demir, B., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Günaydın, H., (2002), *Japon Tarzı Yönetim Ve Kalite Çemberleri*, Milenyum Yayınları, İstanbul.
- Güney, S., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.



- Hacıyev, Ş.H. ve Bayramov, E.İ., (2013), *Dünya Ekonomisinin Tarihi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Hall, E. T. and Hall, M. R., (1987), *Hidden Differences: Doing Business With The Japanese*, Anchor Books, New York.
- Harzing, A. and Ruysseveldt, J.V., (2004), *International Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Haşiloğlu, S. B. ve Sezgin, M., (2009), *Japon İşletmeciliği ve Japon Pazarına Yönelik Bir Uygulama*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Hattori, Y., (2011), “Psychological Contract In Japanese Companies”, Eds. Ralf Bebenroth and Toshihiro Kanai, *Challenges Of Human Resource Management In Japan*, Routledge, Oxon.
- Higuchi, Y. and Yamamoto, I., (2008), “The Employment Of Older Workers In Japanese Firms: Empirical Evidence From Micro Data”, Eds. Harald Conrad, Viktoria Heindorf and Franz Waldenberger, *Human Resource Management In Ageing Societies: Perspectives From Japan And Germany*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Hirano, M., (2011), “Diversification Of Employment Categories In Japanese Firms And Its Functionality”, Eds. Ralf Bebenroth and Toshihiro Kanai, *Challenges Of Human Resource Management In Japan*, Routledge, Oxon.
- Hirano, M., (2015), “Limited Regular Employees And Boundary Of Employment: An Analysis By The Three Layered Labor Market Model”, Eds. Norio Kambayashi, *Japanese Management In Change, The Impact Of Globalization And Market Principles*, Springer Japan, Kobe.
- Imai, J., (2011), *The Transformation Of Japanese employment Relations: Reform Without Labor*, Palgrave Macmillan, Great Britain.

- Inohara, H., (1990), *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- Ishida, M. and Sato, A., (2010), “The Evolution Of Japan’s Human Resource Management”, Eds. Hiroaki Miyoshi and Yoshifumi Nakata, *Have Japanese Firms Changed: The Lost Decade*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- İlsev, A., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlemesi”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Jackson, K. and Tomioka, M., (2003), *The Changing Face Of Japanese Management*, Routledge, London.
- Jackson, T., (2002), *International HRM A Cross-Cultural Approach*, Sage Publications, London.
- Jackson, T., (2015), “International HRM: A Cross-Cultural Perspective”, Eds. David Collings, Geoffrey Wood and Paula Caligiuri, *The Routledge Companion To International Human Resource Management*, Routledge, New York.
- Jung, E., (2011), “Employment Relations in Japan And Korea”, Eds. Michael Barry and Adrian Wilkinson, *Research Handbook of Comparative Employment Relations*, Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Kaya, U., (2013), *İnsan Kaynakları Muhasebesi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Kazunori, O., (2005), “New Trends In Enterprise Unions And the Labour Movement”, Eds. Hasegawa Harukiyo and Glenn D. Hook, *Japanese Business Management, Restructuring For Low Growth And Globalization*, Routledge, Taylor And Francis E-Library.
- Kono, T. And Clegg, S., (2001), *Trends In Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems And Changing Priorities*, Palgrave Macmillan, Great Britain

- Kudo, A., (2007), “Japonya’daki İşletme Tarihinin Durumu: Ülkelerarası Karşılaştırmalar Ve Uluslararası İlişkiler”, Edt. Franco Amatori ve Geoffrey Jones, *Dünya İşletme Tarihi*, Çeviren. Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi, Ankara.
- Kuriyama, N., (2017), *Japanese Human Resource Management: Labor Management Relations And Supply Chain Challenges In Asia*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Kurtulmuş, N., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kuwahara, Y., (2004), “Employment Relations In Japan”, Eds. Greg Bamber, Russell Lansbury and Nick Wailes, *International And Comparative Employment Relations: Globalisation And The Developed Market Economies*, Allen And Unwin Book Publishers, Australia.
- Kümbül Güler, B., (2014), “Endüstri İlişkileri”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Lane, C., (1992), “European Business Systems: Britain and Germany Compared”, Eds. Richard Whitley, *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*, Sage Publications, United Kingdom.
- Legge, K., (1995), *Human Resource Management: Rhetorics And Realities*, Macmillan Press, London.
- Man, F., (2013), *Çalışma Hayatında Eğitim ve Geliştirme*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Metin Camgöz, S., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başvuru Sağlama”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Meyer-Ohle, H., (2009), *Japanese Workplace In Transition: Employee Perceptions*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Miyauchi, I., (1999), *Japonya’da Kalite Yönetimi: Seminer Notları*, Çeviren: Salim Atay, MESS Yayın, İstanbul.

- Morishima, M., (2008), "Performance Management in Japan", Eds. Arup Varma, Pawan S. Budhwar and Angelo DeNisi, *Performance Management Systems: A Global Perspective*, Routledge, USA and Canada.
- Murata, K. ve Harison, A., (1995), *Japon Yönetim Teknikleri: Batıda Nasıl Uygulanabilir?*, Çeviren: Özden Arıkan, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Nakamura, K., (2008), "The Performance Based Salary System And Personnel Management Reformas In Japan", Eds. Harald Conrad, Viktoria Heindorf and Franz Waldenberger, *Human Resource Management In Ageing Societies: Perspectives From Japan And Germany*, Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Nakamura, O., (2013), *Income Distribution And Economic Growth Of Japan Under The Deflationary Economy, Theory And Evidence Based On An Econometric Analysis*, World Scientific, Great Britain.
- Özbilgin, M., (2005), *International Human Resource Management Theory And Practice*, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Özçelik, O., (2013), "Eğitim ve Geliştirme", Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Özgödek, D. G., (2014), "Hukuksal Açıdan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşverenin İspat Yükümlülüğü", Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Pınar, A. H., (2014a), "İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Yaklaşım", Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pınar, A. H., (2014b), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları", Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pınar, A. H., (2014c), "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi", Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Pucik, V. and Roomkin, M. J., (1989), "Japan", Eds. Myron J. Roomkin, *Managers As Employees: An International Comparison of the Changing Character of Managerial Employment*, Oxford University Press, New York.
- Pudelko, M. and Harzing, A., (2011), "Japanese Human Resource Management: Inspirations From Abroad And Current Trends Of Change", Eds. Ralf Bebenroth and Toshihiro Kanai, *Challenges Of Human Resource Management In Japan*, Routledge, Oxon.
- Rebick, M., (2005), *The Japanese Employment System: Adapting To A New Economic Environment*, Oxford University Press, New York.
- Sabuncuoğlu, Z., (2013), *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Sadullah, Ö., (2013a), "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Sadullah, Ö., (2013b), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)", Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Sakurada, R., (2015), "The Study Of Career And Promotion Systems In Japan", Eds. Norio Kambayashi, *Japanese Management In Change, The Impact Of Globalization And Market Principles*, Springer Japan, Kobe.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Seikei, A., (2008), "Pensions And Labour Market reforms For The Ageing Society", Eds. Harald Conrad, Viktoria Heindorf and Franz Waldenberger, *Human Resource Management In Ageing Societies: Perspectives From Japan And Germany*, Palgrave Macmillan, Great Britain.

- Soysal, A., (2014), “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sparrow, P., Brewster, C. And Harris, H., (2004), *Globalizing Human Resource Management*, Routledge, London.
- Takahashi, K., (2011), “Cognitive Framework for Performance Appraisal: An Empirical Study of Narrative Evaluations In A Japanese Auto Company”, Eds. Ralf Bebenroth and Toshihiro Kanai, *Challenges Of Human Resource Management In Japan*, Routledge, Oxon.
- Takashi, W., (2005), “The Rise Of Flexible And Individual Ability Oriented Management”, Eds. Hasegawa Harukiyo and Glenn D. Hook, *Japanese Business Management, Restructuring For Low Growth And Globalization*, Routledge, Taylor And Francis E-Library.
- Taşlıyan, M., (2014), “İş Analizi ve İş Tanımları”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tayeb, M., (2005), *International Human Resource Management A Multinational Company Perspective*, Oxford University Press, New York.
- Tayfur Ekmekçi, Ö., (2014a), “İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tayfur Ekmekçi, Ö., (2014b), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Edt. Azize Ergeneli, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tortop, N. - Aykaç, B. - Yayman, H. - Özer, M. A., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tüzüner, L., (2011), *İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.

- Tüzüner, L., (2013), “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Uyargil, C., (2013a), “İş Analizi ve İş Dizaynı”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Uyargil, C., (2013b), “Performans Değerlendirme”, Edt. Ömer Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.
- Vance, C. M. and Paik, Y., (2006), *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*, M. E. Sharp, New York.
- Yeşil, S., (2014), “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yılmaz, M., (2014), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği”, Edt. İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yılmaz, A., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

### **Makale Kaynakları**

- Aoki, K., Delbridge, R. and Endo, T., (2012) "Japanese Human Resource Management In Post-Bubble Japan." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.18, (2551-2572).
- Benson, J., (2006), “Japanese Management, Enterprise Unions And Company Performance”, *Industrial Relations Journal*, Vol.37, No.3, (242-258).
- Benson, J., (2012), “Alternative Dispute Resolution in Japan: The Rise of Individualism”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.3, (511-527).

- Brewster, C., (1995), "Towards a 'European' Model of Human Resource Management", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.1, (1–21).
- Çakır, A. E., (2001), "American And European Models Of Human Resources Management: Which One Is More Suitable For The Turkish Case?", *Marmara Journal Of European Studies*, Vol. 9, No. 1, (155 – 175).
- Dirks, D., (1998), "Experimenting With Standartization And Individualization: Human Resource Management And Restructiring in Japan", *Management And International Review*, Vol. 38, Special Issue 1998/2, (89 – 103).
- Endo, K., (1998), "Japanization of A Performance Appraisal System: A Historical Comparison of The American And Japanese Systems", *Social Science Japan Journal*, Vol., No.2, (247-262).
- Firkola, P., (2014), "Changing Recruitment Practices in Japanese Companies", *Universal Journal of Management*, Vol. 2, No.8, (121-124).
- Fujimura, H., (2007), "Current Situation Of And Issiues In Labor Management Communication", *Japan Labor Review*, Vol. 4, No. 1, (69 – 89).
- Fujimura, H., (2012), "Japan's Labor Unions: Past, Present, Future", *Japan Labor Review*, Vol. 9, No. 1, (6 – 24).
- Keizer, A. B., (2009), "Transformations In And Outside The Internal Labour Market: Institutional Change And Continuity In Japanese Employment Practices", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 7, (1521 – 1535).
- Kuruvilla, S. and Erickson, C. L., (2002), "Change And Transformation In Asian Industrial Relations", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.41, No.2, (171-227).
- Moriguchi, C., (2014), Japanese-Style Human Resource Management and Its Historical Origins, *Japan Labor Review*, Vol.11, No.3, (58-77).



- Morishima, M., (1997), "Changes In Japanese Human Resource Management: A Demand Side Story", *Japan Labor Bulletin*, Vol. 36, No. 11, (7-16).
- Nishimura, I., (2017), "Changes In the Wage System In Japan: circumstances And Background", *Japan Labor Issues*, Vol. 1, No. 3, (21 – 32).
- Poole, M., (1990), "Editorial: Human Resource Management in an International Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, (1-5).
- Pucik, V. and Hatvany, N., (1983), "Management Practices in Japan And Their Impact on Business Strategy", *Advances In Strategic Management*, Vol.1, (103-131).
- Robinson, P. A., (2003), "The Embeddedness of Japanese HRM Practices: The Case of Recruiting", *Human Resource Management Review*, Vol.13, No.3, (439-465).
- Schuler, R.S. and Jackson, E., (1987), "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, (207-219).
- Selmer, J., (2001) "Human resource management in Japan - Adjustment or transformation?", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, Issue: 3, (235-243).
- Shibata, H., (2002), "Wage And Performance Appraisal Systems In Flux: A Japan–United States Comparison", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.41, No.4, (629-652).
- Sugeno, K. and Yamakoshi, K., (2014), "Dismissals In Japan Part One: How Strict Is Japanese Law On Employers?", *Japan Labor Review*, Vol. 11, No. 2, (83 – 92).
- Truss, C. - Gratton, L. - Hope-Hailey, V. - McGovern, P. - Stiles, P., (1997), "Soft And Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.1, (53-73).

Zerenler, M. ve İraz, R., (2006), “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 16, (756-776).

Zhong, Q., (2017), “Atypical Work Organisations As A Social Phenomenon Occuring Throughout The Contemporary Labor World: Current Status Of Research And Future Issues”, *Japan Labor Issues*, Vol.1, No.3, (135 – 140).

### **İnternet Kaynakları**

Britannica, *Floating Exchange Rates* , <https://www.britannica.com/topic/international-payment/Floating-exchange-rates#ref125868>, (25.12.2018).

Cabinet of Japan, (2016), The Japan’s Plan for Dynamic Engagement of All Citizens, [https://japan.kantei.go.jp/content/jpnplnde\\_en.pdf](https://japan.kantei.go.jp/content/jpnplnde_en.pdf), (29.12.2018).

Cabinet of Japan, (2016), The Action Plan for the Realization of Work Style Reform, <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/07.pdf>, (30.12.2018).

JILPT, *Statistics, Main Labor Economic Indicators, Industrial Relations*, <https://www.jil.go.jp/english/estatis/eshuyo/e0701.html>, (24.12.2018).

Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), (2013), *The Point Of The Pension Plan*, [https://www.mhlw.go.jp/english/org/policy/dl/p36-37\\_1.pdf](https://www.mhlw.go.jp/english/org/policy/dl/p36-37_1.pdf), (23.12.2018).

Pollack, A., (1993), *Japan's Companies Moving Production To Sites Overseas*, <https://www.nytimes.com/1993/08/29/world/japan-s-companies-moving-production-to-sites-overseas.html>, (25.12.2018).

Statistics Bureau Of Japan, *Employment Status Survey: “Persons Engaged In Work By Sex, Status In Employment, Type Of Employment And Industry (1956-2017)”*, [https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&bunya\\_1=03&tstat=00001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result\\_page=1&second=1&second2=1](https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&bunya_1=03&tstat=00001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result_page=1&second=1&second2=1), (20.12.2018).

Statistics Bureau Of Japan, *Employment Status Survey: “Population Of 15 Years Old And Over By Sex, Labour Force Status And Age (1956-2017)”*, [https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&bunya\\_1=03&tstat=00001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result\\_page=1&second=1&second2=1](https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200532&bunya_1=03&tstat=00001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result_page=1&second=1&second2=1), (20.12.2018).

Statistics Bureau Of Japan, *Population Estimates Annual Report 2006: “Population By Age (5-Year Group), Sex And Percentage Distribution - Total Population”* [https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20060&month=0&tclass1=000001011679&result\\_back=1&second=1&second2=1](https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20060&month=0&tclass1=000001011679&result_back=1&second=1&second2=1), (20.12.2018).

Statistics Bureau Of Japan, *Population Estimates Annual Report 2017: “Population And Percentage Distribution By Age (5-Year Age Group) And Sex - Total Population, October 1, Each Year”*, [https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20170&month=0&tclass1=000001011679&result\\_back=1&second=1&second2=1](https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20170&month=0&tclass1=000001011679&result_back=1&second=1&second2=1), (20.12.2018).

World Bank, *Employment In Agriculture (% Of Total Employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS?locations=JP>, (25.12.2018).

World Bank, *Employment In Industry (% Of Total Employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS?locations=JP>, (25.12.2018).

World Bank, *Employment In Services (% Of Total Employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?locations=JP>, (25.12.2018).

World Bank, *National Accounts Data, GDP (Current US\$)*,  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=JP>,  
 (25.12.2018).

### **Tez, Rapor ve İnceleme Kaynakları**

Ataman Erdönmez, P., (2002), “Japonya Mali Krizi”, *Türkiye Bankalar Birliği Araştırma Raporu*,  
[https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma\\_ve\\_Raporlar/Japonya\\_.doc](https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/Japonya_.doc),  
 (16.08.2013).

Çakır, A.E., (1999), *Human Resources Management In International Context With Special Reference To UK, Spain and Turkey*, Marmara University European Community Institute, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Fujimoto, M., (2014), “The Current Situation And Future Problems Of Employment In The Disaster Area”, *Labor Market Impacts Of Natural And Environmental Disasters: JILPT Report*, No.13, (83 – 100).

Hori, Y. – Hotta, S. – Kosugi, R. – Terachi, M., (2012), “Problems in Career Guidance for Unemployed Graduates”, *JILPT Research Report*, No.141,  
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-research/no.141.pdf>,  
 (14.08.2013).

Kudo, T. – Tatsumichi, S. – Nakamura, R. – Fujimoto, M. – Miyamoto, M. – Morishima, M., (2005), “Transforming Human Resource Management And Governance/Corporate Strategies”, *JILPT Research Report*, No.33,  
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-research/no.33.pdf>,  
 (14.08.2013).

Miyamoto, M., Morishima, M. and Tatsumichi, S., (2006), “Workers’ Awareness At A Time Of Change: Report On The Results Of The ‘Survey On Career Design And Human Resource Management Evaluation In A New Era’”, *JILPT Research*

Report, No.49, <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-research/no.49.pdf>, (14.08.2013).

Ono, A., (2014), “Employment Of Disaster Victims Supporting The Reconstruction – The Role Played by The emergency Job Creation Program In Emergency Temporary Housing Support”, *Labor Market Impacts Of Natural And Environmental Disasters: JILPT Report*, No.13, (119 – 144).

Özdemir, A., (2014), *Romanlarda Çalışan Yoksulluğu: Sakarya Gazipaşa Mahallesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Özdemir, Y., (2010), *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Umezawa, S., (2014), “The Great East Japan Earthquake: Its Damages, Impacts On The Labor Economy And Restoration Measures Of The Government”, *Labor Market Impacts Of Natural And Environmental Disasters: JILPT Report*, No.13, (21 – 42).

Yazar Dural, E., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	:
Adı ve Soyadı	: Dorukcan PEHLİVAN
Doğum Yeri	: Altındağ/ANKARA
Medeni Hali	: Bekar
<b>Eğitim Durumu</b>	:
Lisans Öğrenimi	:Çankaya Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme Bölümü (2007-2012) (Anadal) Çankaya Üniversitesi – Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi - Endüstri Mühendisliği Bölümü (2009-2012) (Çift Anadal)
Yüksek Lisans Öğrenimi	:Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme Anabilim Dalı (2016- )
<b>Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi</b>	:
<i>İngilizce</i>	- 2012 KPDS – B Düzeyi (87,5)
<b>İş Deneyimi</b>	:
<i>Akademi</i>	- T.C. Sakarya Üniversitesi – Araştırma Görevlisi (2012- 2015) - T.C. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – Araştırma Görevlisi (2016- )
<b>Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar</b>	: