

## JAPON İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ VE 1990 SONRASI YAŞADIĞI DEĞİŞİM\*

### THE JAPANESE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL AND ITS CHANGE AFTER 1990

Arş. Gör. Dorukcan PEHLİVAN<sup>1</sup>

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI<sup>2</sup>

#### ÖZ

Japon insan kaynakları yönetimi modelinin temelinde üç sütun olarak adlandırılan *ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi* ile *işletme sendikacılığı* bulunmaktadır. Batı insan kaynakları uygulamaları ile Japon kültürünün harmonisi olan bu model, 1990'larda yaşanan ekonomik kriz ile çok ciddi değişimler yaşamıştır. Bu çalışma ile literatür taraması yapılarak Japon insan kaynakları yönetimi modelinde yaşanan değişimler incelenmiş ve Türkçe literatüre katkı yapmak amaçlanmıştır. Çalışmada 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. Çalışma sonucunda işletmelerin düzenli olmayan işçi tercihlerine yönelerek ömür boyu istihdamdan kaçınmaya başladıkları, terfi ve ücrette kıdem yerine bireysel başarının giderek önem kazandığı ve azalan sendikalaşma oranları ile sendikaların eski güçlerinin kalmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Japon İnsan Kaynakları Yönetimi.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** J00, M12, M50.

#### ABSTRACT

The Japanese human resources management model is based on three pillars: lifetime employment, seniority pay and promotion, and business unionism. This model, which is the harmony of Western human resources practices and Japanese culture, experienced serious changes with the economic crisis in the 1990s. With this study, the changes in the Japanese human resources management model are examined by scanning the literature and it is aimed to contribute to the Turkish literature. The review primarily focuses on periodicals, research reports, and statistical reports of official and semi-official institutions of Japan. Turkish and English books, articles, theses, and international organization websites are also examined. As a result of the study, it is concluded that businesses began to avoid lifelong employment by choosing non-regular workers, individual success in promotions and wages became increasingly important instead of seniority, and unions lost their former strength with decreasing unionization rates.

**Keywords:** Human Resource Management, Comparative Human Resource Management, Japanese Human Resource Management.

**JEL Classification Codes:** J00, M12, M50.

\* Bu çalışma Kürşat ÖZDAŞLI danışmanlığında Dorukcan PEHLİVAN tarafından hazırlanan ve 17.01.2019 tarihinde savunulan "Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup>  Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, dpehlivan@mehmetakif.edu.tr

<sup>2</sup>  Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kozdasli@mehmetakif.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

The study describes the characteristics of the Japanese human resources 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 Japanese model.

### **Design/methodology/approach:**

The literature review method is used in the study. Various resources that include the Japanese human resources management model and practices are examined. The review primarily focused on periodicals, research reports, and statistical reports of official and semi-official institutions of Japan. Turkish and English books, articles, theses, and international organization websites are also examined.

### **Findings:**

With the burst of the economic bubble in 1990's, in order to cope with the economic downturn business started to make changes in their HRM practices, even sometimes they abandoned existing ones. Businesses began to change their management approaches and went through a process of restructuring to deal with the economic collapse. However, these changes were not only driven by economic conditions. The demographic shift (aging population), the increase in the female labor force participation to the labor market, technological advancements (the increase in automation and the use of robotics), the shifting in the workforce ratio from manufacturing to service sector are among the factors triggering change. As a result, noticeable changes have occurred in lifetime employment, seniority-based wage system, and enterprise unionism, which are the HRM practices the traditional Japanese model centered around. Even though the lifetime employment system continues its existence, the number of companies implementing it and the number of employees included in the system has been decreasing significantly. Instead of regular workers, businesses have started recruiting more non-regular workers. With this, non-regular worker types have also diversified into new categories. Occupational specialization has become more and more important to adapt to the requirements of the changes, providing businesses with more flexibility. Businesses have been hiring lesser newly graduates, and have begun to use different sources such as intermediary firms and corporate websites for recruitment. Among the changes in the model, the replacement of the seniority-based wage system with a new hybrid system that also includes the impact of individual performance is the most significant one. In performance evaluation, individual results have become important. Also, employees individual contribution to the company has begun to be calculated. As the wage calculation have started to include of individual results, there have been changes in wages and this situation led significant wage disparities among employees. Enterprise unionism have been deeply affected by the economic difficulties experienced by businesses, changes in organizational structures, the increase in the number of non-regular workers, and the increase in individual values among employees. There has been a decrease in the number of unions and unionization rates. Moreover, unions have lost their former power, and in wage increases collective bargaining has begun to give way to individual negotiations.

### **Conclusion and Discussion:**

When examining the transformation of the traditional Japanese human resource management model has experienced, it is observed that there is a significant influence of practices commonly found in American models. However, contrary to the claim that convergence theories suggest the HRM practices in countries will increasingly become similar, the Japanese model has not completely shifted in this direction but has undergone a transformation as a result of these changes. Emerging with new features, this model has become a new combination of traditional Japanese HRM and Western practices. Lifetime employment still exists and enterprise unionism is still alive. The impact of individual performance is not one hundred percent on pay and promotion. This indicates that the Japanese HRM model has not died. However, with the situation that emerged after the 1990's, the changes in the model after the economic crisis demonstrates that without high economic growth, traditional Japanese human resource management model may not be fully applicable. Reviewing the literature, it is evident that the focus of the researches and studies is on the transformation of Japanese human resource management practices. The Japanese economy has begun to recover after 2000. However, the abandonment of practices adopted from the West and a return to traditional practices have not been observed. This indicates that the changes in the Japanese HRM model are not completely due to economic reasons.

## 1. GİRİŞ

Karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi, farklı ülke ve bölgelerdeki insan kaynakları politika ve uygulamalarına odaklanan sistematik bir araştırma yöntemidir. Ülkeden ülkeye, bazen de farklı görüşlerle ülke içinde bile değişebilen birçok insan kaynakları yönetimi (İKY) modeli bulunmaktadır. Kıta, ülke, endüstri bölgeleri, kültür ve örgüt kültürü gibi birçok farklı unsur odağında İKY modelleri sınıflandırılmıştır. Geliştirilen bu modellerin birçoğu Amerika ve Avrupa’da geliştirilmiştir. Batı ülkelerinde geliştirilen bu modeller ise diğer modelleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemiştir. Bu nedenle İKY modeli çalışırken batı modellerini anlamak önem arz etmektedir. Bir doğu-batı harmonisi olan Japon insan kaynakları yönetimi modeli, 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.

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. Örneğin, Kurtulmuş (2004) sosyo-ekonomik gelişmeler üzerinden değişimin temel sebeplerine odaklanırken, Gök (2006) hem yönetim felsefesinde hem de İKY uygulamalarında yaşanan değişime sadece bir özet tablo niteliğinde değinmiştir. 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.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İnsan kaynakları yönetimi açısından ülkeler arasında konuların kavramlaştırılması ve araştırma gelenekleri bağlamlarında bulunan farklılıkların doğasını anlamak ve bu farklı yaklaşımlara göre çalışmak önemli bir husustur (Sparrow vd., 2004, s. 28). İKY uygulamalarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen işletmeciliğin giderek daha küresel hale gelmesi, ülkeler arasındaki farklılığın artmakta veya azalmakta mı olduğu ve İKY’nin giderek tekdüze hale mi geldiği sorularını ortaya çıkarmaktadır (Gooderham vd., 2004, s. 18). Benzeşme teorisine göre, farklı yönetim sistemleri küreselleşmenin baskısı ile yerlerini daha evrensel olarak uygulanabilecek yönetim tekniklerine bırakacaktır. Teorisyenlere göre farklılıklar mevcudiyetini sürdürecektir ancak bu farklılıkların öne çıkma olasılığı azalacaktır. Ayrışma teorisine göre ise, kültür gibi ulusal bağlamların teknoloji, pazar, uluslararası organlar gibi varsayımsal etkenlerden bağımsız olması nedeniyle yönetim sistemleri özgün olmaya devam edecektir. Sistemlerde gerçekleştirilecek değişimler her zaman benzeşme olacağı anlamına gelmemektedir (Beardwell ve Claydon, 2007, s. 591; Croucher vd., 2014, s. 64).

İKY alanını kuramsal boyutta etkileyerek farklı modellerin ortaya çıkmasında Katı ve Esnek İKY yaklaşımlarının görüşleri arasındaki farklılıkların etkisi vardır (Bayat, 2003, s. 173). Katı yaklaşım materyalist bir bakış açısıyla İKY’nin hesaplanabilen, nicel ve işletmenin stratejik yönüne odaklanmış bir yaklaşımdır. İnsan kaynağını herhangi bir diğer ekonomik kaynakla aynı değerde görür (Pınar, 2014, s. 53), yani katı anlayış kaynak kısmına odaklanır ve insanı kontrol edilmesi gereken bir maliyet olarak görür (Bratton ve Gold, 2012, s. 5; Jackson, 2015, s. 140; Armstrong, 2006, s. 9).

Esnek yaklaşım iletişim, motivasyon ve liderliği ön plana çıkarırken; çalışanlara becerileri ve performansındaki yüksek kalite, uyum sağlama ve işletmeye olan bağlılığı yoluyla (Pınar, 2014, s. 53) rekabet avantajının kaynağı olan değerli bir varlık olarak yaklaşır (Jackson, 2015, s. 140; Armstrong, 2006, s. 10). Tam zamanlı veya yarı zamanlı, geçici veya sözleşmeli personel olup olmadıklarına bakılmaksızın, işgücü üzerinden rekabet avantajı elde etmek için, tüm potansiyeller geliştirilmeli ve geliştirilmelidir (Foot vd., 2016, s. 12). Esnek modelde son derece yetenekli ve bağlılık sahibi işçilerle şirkete rekabet avantajı sağlanmaya çalışılır (Bratton ve Gold, 2012, s. 5). Makro düzeyde bakış açısına sahip olan katı ve esnek yaklaşımlar, İKY anlayışına getirdikleri farklı yorumlar ile mikro düzeyde çok sayıda İKY modeline temel oluşturmuştur (Özdemir, 2010, s. 80).

İKY alanında ortaya çıkan modelleri, Brabet ideal tipler olarak adlandırdığı araçsal model, yönetsel hakemlik modeli ve çelişkiler yönetimi modeli olarak sınıflandırmıştır (Brabet, 1993; aktaran Aykaç, 1999). Sparrow ve

Hiltrop ise yaptıkları farklı çalışmalarda İKY'nin farklı bölgelerde nasıl algılandığını incelemiş, ilk model sınıflandırmalarını Anglo-Sakson ve Avrupa İKY algısı şeklinde ayırmış; daha sonra ise Amerika ve Avrupa ekseninde İKY algısındaki benzerlik ve farklılıklara göre modelleri sınıflandırmışlardır (Sparrow ve Hiltrop, 1994; aktaran Aykaç, 1999; Sparrow ve Hiltrop, 1994; aktaran Çakır, 1999). Bu çalışmada İKY modelleri Sparrow ve Hiltrop'un Amerikan ve Avrupa İKY modelleri şeklindeki sınıflandırması üzerinden açıklanacaktır.

## 2.1. Amerikan İKY Modelleri

İlk İKY modellerinden biri olan **Michigan Modeli** Fombrun, Tichy ve Devanna tarafından geliştirilmiştir. "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, s. 7). İK sistemlerinin ve organizasyon yapısının, örgütsel strateji ile uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmesinden ötürü model aynı zamanda "eşleştirme modeli" olarak da anılmaktadır (Armstrong, 2006, s. 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, s. 6). Model, tüm organizasyonlarda gerçekleştirilen dört genel süreçten veya fonksiyondan oluşan bir insan kaynakları döngüsü içermektedir. Bunlar seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmedir (Armstrong, 2006, s. 4).

**New York Modeli** de Michigan Modeli gibi İKY'nin stratejik önemi konusuna odaklanarak, kurumsal strateji ile insan kaynakları stratejisi arasındaki "stratejik uyum" kavramını tanıtmıştır. 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, s. 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 gerekmektedir. 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. Bu eşleşmeye göre de planlama, işe alma, değerlendirme, ödül, eğitim ve geliştirme İKY uygulamaları istenen strateji ile eşleştirilir (Schuler ve Jackson, 1987).

**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 çizmektedir (Tayeb, 2005, s. 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, s. 4). Harvard Modeli altı temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar durumsal faktörler, paydaş çıkarları, İKY politikası seçimi, İK çıktıları, uzun vadeli sonuçlar ve çıktıların doğrudan kuruluşa ve paydaşlara aktığı bir geri bildirim döngüsüdür (Bratton ve Gold, 2012, s. 19).

**Armstrong Modeli** 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 İK uygulamaları hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olacaktır (Argon ve Eren, 2004, s. 92).

## 2.2. 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:

**Warwick Modeli** Harvard modelini analitik yönleriyle çizerek uyarlamıştır. İKY'yi, işletme stratejileriyle oldukça yakın uyum gösteren bir istihdam sistemi bakış açısıyla görmektedirler. 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 vd., 2004, s. 21). Modelin beş unsuru şu şekildedir (Bratton ve Gold, 2012, s. 22): Dış bağlam (sosyoekonomik, teknik, politik-yasal, rekabetçi), İç bağlam (kültür, yapı, liderlik, görev teknolojisi, iş çıktıları), İş stratejisi içeriği (hedefler, ürün pazarı, strateji ve taktikler), İKY bağlamı (rol, tanım, organizasyon, İK çıktıları) ve İKY içeriği (İK akışları, çalışma sistemleri, ödül sistemleri, çalışan ilişkileri).

**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, s. 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, s. 178). Bu stereotiplerin birleşimi İKY amaçları, politikaları ve çıktıları arasında bir bağlantıya yol açar (Beardwell ve Claydon, 2007, s. 9). Guest modeli altı unsurdan oluşmaktadır: İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY çıktıları, davranışsal çıktılar, bir dizi performans çıktıları ve son olarak finansal çıktılar (Bratton ve Gold, 2001, s. 22).

**Poole Modeli**, insan kaynakları yönetimini tanımlarken ve kavramsallaştırırken temel olarak Harvard modelini kullanmıştır. İnsan kaynakları yönetimini stratejik olarak görmüş, başta üst yönetim olmak üzere bütün yönetim personelinin 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, s. 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 uyarlamalar yapılması gerektiğini belirtmiştir (Poole, 1990, s. 3).

Poole (1990, s. 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.

**Brewster Modelinde** Amerika'da gelişen İKY konseptinin teori ve genel uygulamaları bağlamada başarısız olduğunu ve Avrupa'da sıkça eleştirildiğini belirten Brewster (1995, s. 1), İKY konseptine Avrupa penceresinden bakması 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 (Brewster, 1995, s. 3).

**Lane'in Karşılaştırma Tablosu** İngiltere ve Almanya'daki iş sistemlerinin kurumsal çevresini karşılaştırır ve 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, s. 75).

Batı ülkelerinden aldığı İKY uygulamalarını kendi kültürü ile harmanlayan Japonya, dünyanın ilgi duyduğu bir İKY modeli oluşturmuştur (Kurtulmuş, 2004, s. 17). Dünyadaki örgütlerde günümüzde tanık olduğumuz



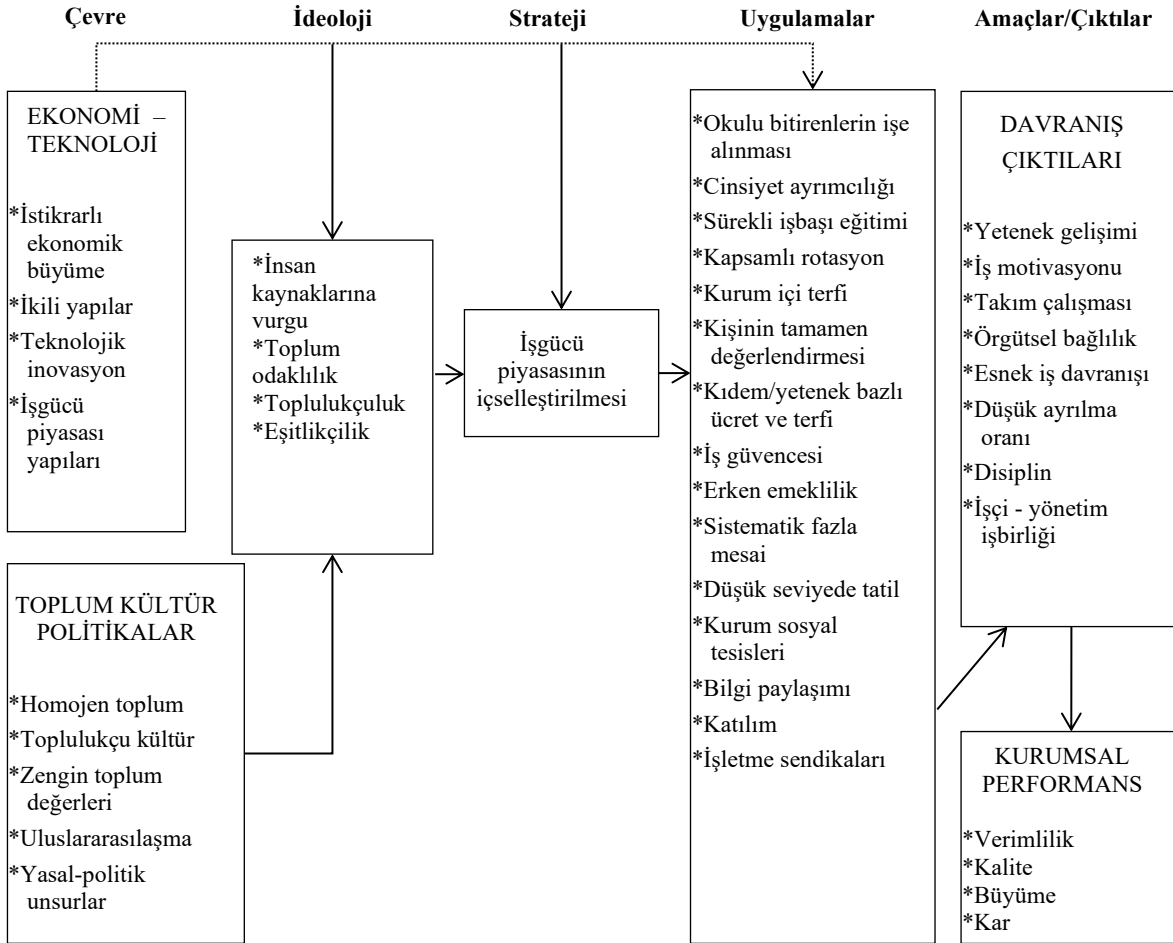
değişimlerin çoğu Nissan ve Panasonic gibi büyük Japon üretim işletmeleri öncülüğünde gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında yakaladığı ekonomik başarı, çoğu kez Japon işletmelerinin kendilerine has olan batıdan farklı niteliklerine bağlanmıştır. Japon işletmelerinde görülen bu niteliklerin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

### 3. GELENEKSEL JAPON İKY MODELİ

Japon İKY modelinin şekillenmesi yüksek ekonomik büyüme dönemine denk gelmektedir. 1960'ların sonuna doğru, büyük üretim firmaları Japon İKY modelini şekillendiren yedi politikayı bir araya getirmiştir. Bunlar her yıl yeni mezunların işe alımı, kapsamlı kurum stajı ve eğitimi, periyodik ücret artışları ve değerlendirmelere dayalı kurum içi terfi, esnek iş görevleri ve küçük grup etkinlikleri, emeklilik yaşına kadar istihdam güvenliği, işletme sendikacılığı ve ortak işçi-yönetim danışmanlığı, mavi ve beyaz yakalı işçilerin birlikte yönetimidir (Moriguchi, 2014).

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 1'de gösterilmiştir (Jackson, 2002, s. 119):

**Şekil 1.** Ishida'nın Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



Kaynak: (Jackson, 2002, s. 119).

### 3.1. Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Geleneksel Japon İKY Modelinin temelinde üç “sütun” tanımlanmıştır. Bunlar *ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı ücret ve terfi* ile *işletme sendikalarıdır* (Harzing ve Ruysseveldt, 2004, s. 201). Kurtulmuş (2004) bu üç temel unsurun Japon sisteminin kurumsal yanını oluşturduğunu belirtmektedir.

#### 3.1.1. Ömür Boyu İstihdam

*Shu Shin Kyo* deyimini kalıcı veya sürekli istihdam anlamına gelmektedir. 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, s. 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, s. 117).

#### 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, s. 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 verenlerin teşvik edilmesi amacıyla emekli ikramiyesi oldukça cömerttir (Akin, 1995, s. 14).

#### 3.1.3. İşletme Sendikacılığı

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, s. 245). Inohara (1990) farklı sendika türlerine rağmen işletme sendikalarının mevcut sendikaların %94.2’sini oluşturduğunu belirtmektedir. Kazunori (2005, s. 171) Japon işletme sendikacılığının temel özelliklerini dört maddede belirtmiştir:

- Sendikaya üye olmak için düzenli olarak çalışmak gerekmektedir, geçici veya yarı zamanlı gibi sürekli statüde olmayan çalışanlar sendikaya üye olamazlar.
- Mavi ve beyaz yakalı ayrımı olmaksızın bir işletmenin çalışanları, tek bir işletme sendikasında örgütlenirler.
- Düzenli çalışanlar arasından seçilen sendika temsilcileri görevleri süresince işçi statülerini korurlar, ancak bu süre boyunca ücretleri firma değil sendika tarafından ödenir.
- 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, s. 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 (*setsumeikai*)

ve seminerler düzenlemektedir. 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, s. 119-120).

Japonya'da işletmelerin işe alım kriterleri adayın kişilik ve karakterine odaklanmakta olup 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 sonuçlarına göre işe alım kriterlerinde işletmelerin %88'i kişilik ve karaktere; %78'i tutku, istek ve hırsla; %25'i beceri ve eğitime; %10'u aile yapısına; %10'u ise görünüş ve davranışa bakmaktadır (Yazar Dural, 2011, s. 88). Japonya'da uygulanan işe alım uygulamaları, insan kaynakları uygulamaları ile Japon toplumsal yapısının ne denli iç içe geçtiği ve kaynaştığı göstermektedir (Robinson, 2003, s. 439).

### 3.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Japon insanı mesleğin okullarda değil, iş yerlerinde öğrenileceğine inanmaktadır. Gençlere mesleki nitelik kazandırabilmek amacıyla, işletmeler eğitime oldukça yüksek kaynaklar ayırmaktadır. 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, s. 55).

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, s. 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 (Murata ve Harison, 1995, s. 23).

*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 bütünleşmiş olup oldukça uyumludur. İş sözleşmeleri genellikle rotasyon hakkında madde içermemektedir. İş rotasyonu sadece firmanın çekirdek çalışanı olan daimi işçilere uygulanmaktadır (Tayeb, 2005, s. 69).

### 3.2.3. Kariyer Geliştirme

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. Çalışanın yetenek, zekâ 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 (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009, s. 57; Arıcıoğlu, 2000, s. 59; Eren, 2003, s. 101).

### 3.2.4. Performans Değerleme

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 (Endo, 1998, s. 248).



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, s. 24).

### 3.2.5. Ücret Yönetimi

İşletmeye katılan yeni mezun ve işçilere başlangıçta düşük oranda ücret verilmekte, yaş ve kıdem artmasıyla ücretler de artış göstermektedir. Geleneksel ücret sisteminde, çalışanların işte deneyim kazandıkça kurum için değerlerinin giderek artacağı ve bu durumun da çalışanlara düzenli ücret artışı getireceği varsayımı bulunmaktadır (Gök, 2006, s. 140).

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 (Haşiloğlu ve Sezgin, 2009, s. 53). 55 yaş sonrasında ise ücret ve primlerde düşüş olmaktadır. Kişisel ücret, beceriye dayalı ücret ve yaşa dayalı ücretin toplamı bir Japon çalışanın aylık ücretini oluşturur. Ücret düzeyini belirleyen faktörler eğitim durumu, kıdem, yaş ve aile sorumlulukları gibi unsurlardır. Kişisel ücret ve beceriye dayalı ücret çalışanın işteki pozisyonundan, performans değerlemesi sonucundan ve kıdeminden oluşmaktadır (Shibata, 2002, s. 631; Yazar Dural, 2011, s. 85).

### 3.2.6. Çalışma İlişkileri

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, s. 281).

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 (Akin, 1995, s. 39). *Ortak danışma komiteleri (Roshi Kyogi Kai)* genel olarak işçilerin yönetimdeki sesi ve temsili katılımcılığın bir forumu olarak kabul edilmektedir. Ortak danışma komiteleri *ringi*'nin yani ortak karar verme sisteminin kurulabilmesi için gereken kurumsal mekanizmadır (Kurtulmuş, 2004, s. 82). *Kalite kontrol çemberleri* genel bir strateji ile yönlendirilmiş, belirli prensip ve yöntemlerden oluşan faaliyet ve yapılanmalar bütünüdür. Bir kalite çemberi, aynı yerde çalışan, kalite yönetim faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen işgörenlerden oluşmuş küçük bir çalışanlar grubudur (Günaydın, 2002).

## 4. JAPON İKY MODELİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

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 vd., 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 çıktı 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 belirttikleri 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 eğitimli 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, s. 292). Japon İKY anlayışında yaşanan değişimin temel sebepleri şu şekilde özetlenebilir:

- **Balon Ekonomisinin Çökmesi:** 1989 yılı sonunda, aşırı değerlenen Japon hisse senedi piyasasında, 1990 yılında büyük bir çöküntü yaşanmıştır. 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 yıllar olmuştur. Bu süreç birçok işletmenin performansında kötüleşmeye yol açmış ve firmaların başarısızlıkları sadece KOBİ'leri değil, büyük ölçekli işletmeleri de etkilemiştir (Ataman Erdönmez, 2002, s. 4; Cargill, 2003, s. 166; Kudo, 2007, s. 304; Nakamura, 2013, s. 9).
- **Nüfusun Yaşlanması:** 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 ve Paik, 2006, s. 66). Ancak demografik bozulmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan işgücünün yaş dağılımındaki dengesizlik, geleneksel sistem uygulamalarını düzgün bir şekilde çalışamaz hale getirmiştir (Sakurada, 2015, s. 180). Japonya'da 65 yaş ve üstü nüfusun genele oranı 2008 yılında %21.7 iken; resmi tahminlere göre 2025 yılında %28.7'ye ve 2050 yılında %35.7'ye yükselmesi beklenmektedir. Bu da çalışan nüfusun yaş ortalamasının yükselmeye devam edeceği anlamına gelmektedir (Conrad vd., 2008, s. 1).
- **Kadın İşgücünün Yükselişi:** Japonya'da kadınların istihdamına karşı olan geleneksel yaklaşım büyük bir değişime uğramıştır. Önceden kadınların çalışmaması ve evde durmaları, çalışacaksa da evlene 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, s. 62). Kadınların işgücüne katılım oranı 1980'de %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, s. 113).
- **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, s. 207). Dünya Bankası (2018) verilerine göre, 1990 yılından günümüze tarım/ormancılık sektöründe istihdam neredeyse yarıya düşmüştür. Üretim sektöründe istihdam oranında ise yaklaşık olarak %25'lik bir azalma yaşanmıştır. Hizmet sektörü ise genel istihdamın %70'den fazlasını kapsar hale gelmiştir. Sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değişimlerle birlikte hizmet ekonomisine geçişin Japonya'da istihdama muazzam bir etkisi olmuştur. Satış ve hizmet firmalarının istihdam uygulamaları üretim firmalarındakilerden farklıdır. 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, s. 238).
- **Üretim Sektörünün Yurtdışına Taşınması:** Üretim denizaşırı ülkelere taşınması 1980'lerde başlamıştır, özellikle önde gelen sanayi ülkeleri arasındaki 1985 Plaza Anlaşmasının ardından Yen'in Dolar karşısındaki değerinin iki katına çıkmasına neden olmuştur. Pahalılaştıran 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).
- **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, s. 128; Abegglen, 2006, s. 66; Beardwell vd., 2004, s. 682).

- **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, s. 334). *Risutora* ile örgütsel iletişim, karar verme süreçleri, firmanın genel verimliliği ve yenilikçi yeteneklerde etkililik ve verimliliğin iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Performans ve ücretin bireyselleştirilmesi, esnek istihdama yönelim ve farklılaşan kariyer yaklaşımı gibi unsurlar, Japon modelinin temelini oluşturan üç sütünü doğrudan etkilemektedir (Dirks, 1998, s. 92).

## 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, s. 19).

### 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, s. 224).

Japon insan kaynaklarında yaşanan yeni gelişmelerden biri istihdam kategorilerinin farklılaşması olmuştur. Hirano (2015, s. 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, s. 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>3</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, s. 250).

### 4.2.2. Kıdeme Dayalı Ücret ve Terfide Yaşanan Değişimler

Değişim sürecinde göze en çok çarpan yenilik, performansa dayalı ücretin, *Seika-Shugi*<sup>4</sup>, gelmesiyle birlikte kıdem sisteminden performansın kısa dönemli değerlendirilmesi sistemine doğru yaşanan geçiştir (Keizer, 2009, s. 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, s. 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

<sup>3</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.

<sup>4</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.

işçinin örgüte olan bireysel katkılarına doğru bir geçiş olduğunu yansıtmaktadır. Japonya İşgücü Politikası ve Eğitim Enstitüsü (JILPT) tarafından 1214 firma üzerinde yapılan ve 2005 yılında yayınlanan bir araştırma raporuna göre, tüm firmaların %57.8'i, 1000 ve üzeri düzenli işçi çalıştıran firmaların ise %74'ü "işçinin yaşı veya kıdemi üzerinden performans ve çıktıları değerlendiren bir performansa dayalı personel yönetimi" uygulamasına geçmiştir (Kudo vd., 2005, s. 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 çift (dual) kariyer sistemi sayesinde kariyer platosu daha önceleri görülmemiş olsa da örgüt yapılarının yassılaşması çift kariyer sistemini de etkilemiş, böylece kariyer platosu kavramı yaşanan bir sorun olarak belirmiştir (Sakurada, 2015, s. 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 (Fujimura, 2012, s. 6). Japonya'da sendikalaşma oranı giderek düşmektedir. Bu oran 1983'te %30'ken 2003'te %20'ye düşmüş, 2005 ve 2011 yılları arasında %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, s. 36).

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, s. 172). 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, s. 243).

#### 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 değildiler ve bu da işgücü piyasasında akışkanlığa sebep olmaktadır. Yaşanan bu değişimler neticesinde de Japon işletmelerinin insan kaynağı politika ve uygulamalarında farklılaşmalar yaşanmıştır (Beardwell vd., 2004, s. 682). Ishida ve Sato (2010, s. 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 değerlendirmelerinden yetkinlik ve performans değerlendirmelerine 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, s. 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, s. 273). 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 (Debroux vd., 2012, s. 621).

Üniversite mezunları önceden düzenli işçi olarak genel bir çalışan statüsünde alınır, sınırlı sayıda iş tercih imkânı 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 (Firkola, 2014, s. 123).

2010 yılında işe alımda hangi işgücü piyasasının ve hangi işe alım tekniklerin ne sıklıkla kullanıldığını belirlemek için yapılan bir araştırma, 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. (Brewster vd., 2016, s. 189).

#### 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, s. 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 %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 %74 iken, 2002 yılında %42'ye gerilemiştir (Morishima, 2008, s. 233).

#### 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 (Sakurada, 2015, s. 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, s. 11).

1987 yılında Japonya Sağlık, Refah ve Çalışma Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği bir ankete göre işletmelerin %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 %40 olmuştur. 1997 yılında Japon Çalışma Kurumu tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise 10 yıldan fazla geçmesi gerektiğini belirten işletmelerin oranı %7.6'ya, 5 – 10 sene arasında zaman geçmesi gerektiğini belirtenlerin oranı ise %33.1'e düşmüştür. Bu çalışmada %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, s. 8).

#### 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, s. 155). Geleneksel görev odaklı performans kalkmamış, içine bireysel performansı da alacak şekilde genişlemiştir. Tipik



bir performans değerlemesi sadece sonuçları içermeyen, aynı zamanda beceri derecelendirmeleri ve tutum değerlendirmelerini de içeren bir hale gelmiştir (Takahashi, 2011, s. 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, s. 28).

#### 4.3.5. Ücret Yönetiminde Yaşanan Değişimler

1990'lı yılların başlarından itibaren Seika-Shugi'ye olan ilgi artmış ve ücretlerin belirlenmesinde temel unsurlardan 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, s. 123). Seika-Shugi ile birlikte ücret uygulamaları eski halinden farklılaşarak, işçiler arasında büyük ücret eşitsizliklerine yol açmıştır (Morishima, 2008, s. 223).

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, s. 158; Nishimura, 2017, s. 29).

#### 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, s. 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, s. 86).

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 %60'ında ortak danışma komiteleri kurulmuşken, bu sayı 1989'da %58.1'e, 1994'te %55.7'ye, 1999'da %41.8'e, 2004'te ise %37.3'e düzenli olarak düşmüştür. 2009 yılında %39.6'ya çıkmış olsa da bu sayı yine de %40 düzeyindedir. Sendika bulunan işletmelerde ortak danışma komitelerinin oranı genelde %85 civarındadır. Ancak sendikası olmayan işletmelerde bu sayı 1989'da 38.7 iken 2004 yılında %15'e kadar düşmüş, 2009 yılında %19.9 ile biraz toparlanmıştır. İşletmelerde sendikaların etkinliğinin azalması, sendika sayılarındaki azalma ve sendikalaşma oranının düşmesi gibi ortak danışma komitelerini etkilemiştir (Fujimura, 2007, s. 80; Fujimura, 2012, s. 8).

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 yapılan bir çalışma sonucunda,

zorunlu emeklilik tecrübesinin yaşlıların işgücüne katılımı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu emekliliğin bir başka olumsuz sonucu olarak, yaşlı işçilerin potansiyel yeteneklerinin kullanılmasını azaltmasıdır (Seikei, 2008, s. 37). 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 (Ministry of Health, Labour and Welfare [MHLW], 2013, s. 29).

## 5. SONUÇ

Geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi modelinin yaşadığı değişim incelendiğinde, özellikle Amerikan modellerinde rastlanan uygulamaların büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak benzeşme teorilerinin 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.1 ve Tablo.2'de özetlenmiştir

**Tablo 1.** 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 işçi (ordinary worker) Geçici işçi (temporary worker) Günlük işçi (daily employee)	Düzenli işçi (regular worker) <u>Düzenli olmayan işçi türleri:</u> *Kısmi Zamanlı (part time worker) *Arbeit - Geçici işçi (temporary worker) *Aracı kurum işçisi (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 atlamaz	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 2.** 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 websiteleri 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 sistem 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 Başı 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

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.

### YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

### KAYNAKÇA

Abegglen, J. C. (2006). *21st Century Japanese management: New systems, lasting values*. Palgrave Macmillan.

Akın, C. (1995). *Japon endüstriyel ilişkileri Türkiye ile kısmi bir karşılaştırma*. Sakarya Üniversitesi Matbaası.

Aoki, K., Delbridge, R. ve Endo, T. (2012). Japanese human resource management in post-bubble Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2551-2572.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayıncılık.

Arıcıoğlu, M. A. (2000). *Batı ve Japon işletme yönetimi*. İz Yayıncılık.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*. Kogan Page.

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)

Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayıncılık.

Bayat, B. (2003). 21. Yüzyıl endüstri ilişkileri sisteminin yeni yönelimi; İnsan kaynakları yönetimi (tarihsel gelişimi ve modelleri). E. Kaplan ve B. Bayat (Ed.), *Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar* içinde (s. 151-200). Gazi Kitabevi.

Beardwell, I. ve Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.

Beardwell, I., Holden, L. ve Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.

Benson, J. (2006). Japanese management, enterprise unions and company performance. *Industrial Relations Journal*, 37(3), 242-258.

Benson, J. (2012). Alternative dispute resolution in Japan: The rise of individualism. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 511-527.

Bratton, J. ve Gold, J. (2001). *Human resource management: Theory and practice* (2nd Edition). Macmillan Press.

- Bratton, J. ve Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5th Edition). Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. ve Vernon, G. (2016). *International human resource management* (4th Edition). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Bruning, N. S. (2011). Taking stock of the research on evolving relationships between Japanese human resource management practices and firm performance. R. Bebenroth ve T. Kanai (Ed.), *Challenges of human resource management in Japan* içinde (s. 11-27). Routledge.
- Cargill, T. F. (2003). Japan, the Asian crisis, and financial liberalization. C. H. Lee (Ed.), *Financial liberalization and the economic crisis in Asia* içinde (s. 155-184). Routledge Curzon.
- Cihan, A. (2006). *Japonya'da eğitim, kültür ve modernleşme*. Ark Kitapları Özgü Yayıncılık.
- Conrad, H., Heindorf, V. ve Waldenberger, F. (2008). Demographic challenges for human resource management practices and labor market policies in Japan and Germany: An overview. H. Conrad, V. Heindorf ve Franz Waldenberger (Ed.), *Human resource management in ageing societies: Perspectives from Japan and Germany* içinde (s. 1-12). Palgrave Macmillan.
- Craig, T. (2002). Nihonteki keiei. A. Bird (Ed.), *Encyclopedia of Japanese business and management* içinde (s. 332-335). Routledge.
- Croucher, R., Brookes, M., Wood, G. ve Brewster, C. (2014). Is there convergence towards individual voice in Europe?. G. Wood, C. Brewster ve M. Brookes (Ed.), *Human resource management and the institutional perspective* içinde (s. 59-77). Routledge.
- Çakır, A.E. (1999). *Human resources management in international context with special reference to UK, Spain and Turkey* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Debroux, P., Harry, W., Hayashi, S., Jason, H., Jackson, K. ve Kiyomiya, T. (2012). Japan, Korea and Taiwan: Issues and trends in human resource management. C. Brewster ve W. Mayrhofer (Ed.), *Handbook of research on comparative human resource management* içinde (s. 620-643). Edward Elgar Publishing.
- Dirks, D. (1998). Experimenting with standartization and individualization: Human resource management and restructuring in Japan. *Management And International Review*, 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*, 1(2), 247-262.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Yayınları.
- Firkola, P. (2014). Changing recruitment practices in Japanese companies. *Universal Journal of Management*, 2(8), 121-124.
- Foot, M., Hook, C. ve Jenkins, A. (2016). *Introducing human resource management*. Pearson Education.
- Fujimura, H. (2007). Current situation of and issues in labor management communication. *Japan Labor Review*, 4(1), 69 – 89.
- Fujimura, H. (2012). Japan's labor unions: Past, present, future. *Japan Labor Review*, 9(1), 6 – 24.



- Giddens, A. (2013). *Sosyoloji*, Çeviren: İsmail Yılmaz, Kırmızı Yayınları.
- Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C. ve Mayrhofer, W. (2004). Human resource management: A universal concept?. C. Brewster, W. Mayrhofer ve M. Morley (Ed.), *Human resource management in Europe: Evidence of convergence?* içinde (s. 1-26). Elsevier.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Günaydın, H. (2002). *Japon tarzı yönetim ve kalite çemberleri*. Milenyum Yayınları.
- Harzing, A. ve Ruysseveldt, J.V. (2004). *International human resource management*. Sage Publications.
- Haşiloğlu, S. B. ve Sezgin, M. (2009). *Japon işletmeciliği ve Japon pazarına yönelik bir uygulama*. Çizgi Kitapevi.
- Hattori, Y. (2011). Psychological contract in Japanese companies. R. Bebenroth ve T. Kanai (Ed.), *Challenges of human resource management in Japan* içinde (s. 154-170). Routledge.
- Hirano, M. (2011). Diversification of employment categories in Japanese firms and its functionality. R. Bebenroth ve T. Kanai (Ed.), *Challenges of human resource management in Japan* içinde (s. 188-209). Routledge.
- Hirano, M. (2015). Limited regular employees and boundary of employment: An analysis by the three layered labor market model. N. Kambayashi (Ed.), *Japanese management in change, the impact of globalization and market principles* içinde (s. 123-140). Springer Japan.
- Imai, J. (2011). *The transformation of Japanese employment relations: Reform without labor*. Palgrave Macmillan.
- Inohara, H. (1990). *Human resource development in Japanese companies*. Asian Productivity Organisation.
- Ishida, M. ve Sato, A. (2010). The evolution of Japan's human resource management. H. Miyoshi ve Y. Nakata (Ed.), *Have Japanese firms changed: The lost decade* içinde (s. 70-87). Palgrave Macmillan.
- Jackson, T. (2002). *International HRM: A cross-cultural approach*. Sage Publications.
- Jackson, T. (2015). International HRM: A cross-cultural perspective. D. Collings, G. Wood ve P. Caligiuri (Ed.), *The routledge companion to international human resource management* içinde (s. 138-152). Routledge.
- JILPT. (2018). *Statistics, main labor economic indicators, industrial relations*. <https://www.jil.go.jp/english/estatis/eshuyo/e0701.html> adresinden 24 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Jung, E. (2011). Employment relations in Japan and Korea. M. Barry ve A. Wilkinson (Ed.), *Research handbook of comparative employment relations* içinde (s. 239-259). Edward Elgar Publishing.
- Kazunori, O. (2005). New trends in enterprise unions and the labour movement. H. Harukiyo ve G. D. Hook (Ed.), *Japanese business management, restructuring for low growth and globalization* içinde (s. 171-189). Routledge.
- 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*, 20(7), 1521 – 1535.
- Kono, T. ve Clegg, S. (2001) *Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities*. Palgrave Macmillan.

- Kudo, A. (2007). Japonya'daki işletme tarihinin durumu: Ülkelerarası karşılaştırmalar ve uluslararası ilişkiler. F. Amatori ve G. Jones (Ed.), *Dünya işletme tarihi* içinde (s. 304-331). Çeviren. Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi.
- Kudo, T., Tatsumichi, S., Nakamura, R., Fujimoto, M., Miyamoto, M. ve Morishima, M. (2005). *Transforming human resource management and governance/corporate strategies*, (Research ReportNo. 33). JILPT. <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-research/no.33.pdf>
- Kuriyama, N. (2017). *Japanese human resource management: Labor Management relations and supply chain challenges in Asia*. Palgrave Macmillan.
- Kurtulmuş, N. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Kuwahara, Y. (2004). Employment relations in Japan. G. Bamber, R. Lansbury ve N.Wailes (Ed.), *International and comparative employment relations: Globalisation and the developed market economies* içinde (s. 277-305). Allen And Unwin Book Publishers.
- Lane, C. (1992). European business systems: Britain and Germany compared. R. Whitley (Ed.), *European business systems: Firms and markets in their national contexts* içinde (s. 64-97). Sage Publications.
- 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) adresinden 23 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Moriguchi, C. (2014). Japanese-style human resource management and its historical origins. *Japan Labor Review*, 11(3), 58-77.
- Morishima, M. (1997). Changes in Japanese human resource management: A demand side story. *Japan Labor Bulletin*, 36(11), 7-16.
- Morishima, M. (2008). Performance management in Japan. A. Varma, P. S. Budhwar ve A. DeNisi (Ed.), *Performance management systems: A global perspective* içinde (s. 223-238). Routledge.
- Murata, K. ve Harison, A. (1995). *Japon yönetim teknikleri: Batıda nasıl uygulanabilir?*. Çeviren: Özden Arıkan, Rota Yayıncılık.
- Nakamura, K. (2008). The performance based salary system and personnel management reformas in Japan. H. Conrad, V. Heindorf ve F. Waldenberger (Ed.), *Human resource management in ageing societies: perspectives from Japan and Germany* içinde (s. 157-174). Palgrave Macmillan.
- Nakamura, O. (2013). *Income distribution and economic growth of japan under the deflationary economy, theory and evidence based on an econometric analysis*. World Scientific.
- Nishimura, I. (2017). Changes in the wage system in Japan: Circumcitances and background. *Japan Labor Issues*, 1(3), 21 – 32.
- Özbilgin, M. (2005). *International human resource management theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: İSO 500 örneği*, [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Pınar, A. H. (2014). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları. İ. Bakan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 43-76). Gazi Kitabevi.

- Pollack, A. (1993, 29 Ağustos). *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> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Poole, M. (1990). Editorial: Human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1-5.
- Pudelko, M. ve Harzing, A. (2011). Japanese human resource management: Inspirations from abroad and current trends of change. R. Bebenroth ve T. Kanai (Ed.), *Challenges of human resource management in Japan* içinde (s. 28-60). Routledge.
- Rebick, M. (2005). *The Japanese employment system: Adapting to a new economic environment*. Oxford University Press.
- Robinson, P. A. (2003). The embeddedness of Japanese HRM practices: The case of recruiting. *Human Resource Management Review*, 13(3), 439-465.
- Sakurada, R. (2015). The study of career and promotion systems in Japan. N. Kambayashi (Ed.), *Japanese management in change, the impact of globalization and market principles* içinde (s. 175-190). Springer Japan.
- Schuler, R.S. ve Jackson, E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Seikei, A. (2008). Pensions and labour market reforms for the ageing society. H. Conrad, V. Heindorf ve F. Waldenberger, *Human resource management in ageing societies: Perspectives from Japan and Germany* içinde (s. 29-42). Palgrave Macmillan.
- Selmer, J. (2001). Human resource management in Japan - Adjustment or transformation?. *International Journal of Manpower*, 22(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*, 41(4), 629-652.
- Sparrow, P., Brewster, C. ve Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Statistics Bureau of Japan. (2018). *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=000001116777&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=000001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result_page=1&second=1&second2=1) adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Statistics Bureau of Japan (2018). *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=000001116777&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=000001116777&cycle=0&tclass1=000001116800&result_page=1&second=1&second2=1) adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Statistics Bureau of Japan. (2006). *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=00000090001&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=00000090001&cycle=7&year=20060&month=0&tclass1=000001011679&result_back=1&second=1&second2=1) adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.

- Statistics Bureau of Japan. (2017). *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) adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Takahashi, K. (2011). Cognitive framework for performance appraisal: An Empirical study of narrative evaluations in a Japanese auto company. R. Bebenroth ve T. Kanai, *Challenges of human resource management in Japan* içinde (s. 171-187). Routledge.
- Takashi, W. (2005). The rise of flexible and individual ability oriented management. H. Harukiyo ve G. D. Hook (Ed.), *Japanese business management, restructuring for low growth and globalization* içinde (s. 127-140). Routledge.
- Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. Oxford University Press.
- Vance, C. M. ve Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resource management*. M. E. Sharp.
- World Bank. (2018). *Employment in agriculture (% of total employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS?locations=JP> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- World Bank. (2018). *Employment in industry (% of total employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS?locations=JP> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- World Bank. (2018). *Employment in services (% of total employment) (Modeled ILO Estimate)*, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?locations=JP> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- World Bank. (2018). *National accounts data, GDP (Current US\$)*, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=JP> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Yazar Dural, E. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri: Japonya'da işe alma yöntemleri ile Türkiye'de işe alma yöntemlerinin karşılaştırılması* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Zerenler, M. ve İraz, R. (2006). Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (Keiretsu) analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 756-776.