



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KARŞILAŞTIRMALI JAPONYA VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

SEÇİL ÖZALTIN

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

EKİM 2015



**KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KARŞILAŞTIRMALI JAPONYA VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

SEÇİL ÖZALTIN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EKİM 2015

Seçil ÖZALTIN tarafından hazırlanan “Kültürel Farklılıkların İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Karşılaştırmalı Japonya ve Türkiye Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Osman ŞİMŞEK

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

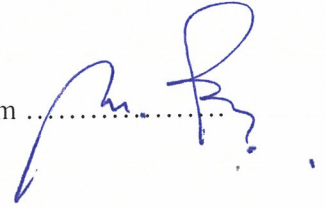
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan : Prof. Dr. Mustafa ORÇAN

Sosyoloji Anabilim Dalı, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

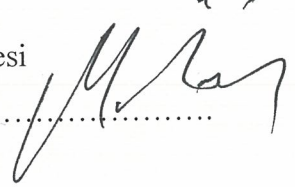
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....



Tez Savunma Tarihi: 06 /10 / 2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Seçil ÖZALTIN

06.10.2015

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KARŞILAŞTIRMALI JAPONYA VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Seçil ÖZALTIN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ekim 2015

ÖZET

Günümüzde insan kaynakları yönetimi örgütler açısından rakipleri ile aralarında fark oluşturmak ve başarılı olabilmek için kullanılan önemli bir sistem haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ülkelerin kültürleri başta olmak üzere ekonomik durumlarına, endüstri ilişkilerine ve tarihi gelişimlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu tez çalışmasının amacı insan kaynakları ve kültür ilişkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, öncelikle kültür ve insan kaynakları kavramları araştırılmış daha sonra ise, kültürleri arasında benzerlik olmasına rağmen uygulamalarda oldukça farklılık gösteren Japonya ve Türkiye incelenmiş ve birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Kültür temelli iş ve insan kaynaklarına yaklaşımın teorik ölçüler çerçevesinde değerlendirilerek literatüre kazandırılması amaçlanmış ve tez “Nitel Araştırma Yöntemi” kullanılarak hazırlanmıştır. Japonya ve Türkiye mukayese edilerek hazırlanan bu tez sonucunda, kültür ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında sıkı bir bağ olduğu ve medeniyet yarışında başarılı olmak isteyen her ülkenin bu alanda mutlaka kendine özgü uygulamaları geliştirmesi gerektiği, başarılı uygulamaları yalnızca kopyaladığı taktirde ise tam anlamıyla başarılı olamayacağı ve kendi kültürleri doğrultusunda bu uygulamaları içselleştirmesi gerektiği görülmüştür.

Bilim Kodu	:	1137.2.016
Anahtar Kelimeler	:	İnsan Kaynakları Yönetimi, Kültür, Sosyal Yapı, Sosyal Çalışma, Örgüt Kültürü, Japonya, Türkiye
Sayfa Adedi	:	127
Tez Danışmanı	:	Doç. Dr. Osman Şimşek

THE EFFECT OF CULTURAL DIFFERENCES ON HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT: COMPARATIVE JAPAN AND TURKEY EXAMPLE

(M.Sc. Thesis)

Seçil ÖZALTIN

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

October 2015

ABSTRACT

Nowadays human resources management has become an important system for organizations to make difference and to gain achievements against their opponents. Human resources management applications differ according to the economic status, industrial relations, historical developments and especially the cultures of the countries. The aim of this thesis is to examine the relation between human resources and culture. On behalf of this aim, firstly the concepts of culture and human resources have been researched and then Japan and Turkey, which show important differences in applications despite having similarities between their cultures, have been examined and compared. Gaining the evaluation of cultural based business and human resource approaches by theoretical measures to the literature have been intended and the thesis have been prepared by using “Qualitative Research Technique”. As a result of this thesis, which has been prepared by the comparison of Japan and Turkey, it has been seen that, there is a tight connection between culture and human resource management and every country that aims to be successful in the race of civilization must develop their own applications in this area, they wouldn’t be fully successful if they only copied other successful applications and that they have to adjust these applications according to their own cultures.

Science	:	:	1137.2.016
Key Words	:	:	Human Resources Management, Culture, Social Structure, Social Business, Organizational Culture, Japan, Turkey
Page	:	:	127
Supervisor	:	:	Assoc. Prof. Dr. Osman Şimşek

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda değerli katkılarından ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmamda çok büyük emeği olan, bana her konuda yol gösteren, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Osman ŞİMŞEK'e desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu tez çalışmasını hazırlarken bana yardımcı olan ve her türlü desteği veren sevgili eşim Tolga ÖZALTIN'a ve bu süreçte beni anlayışla karşılayan değerli aileme çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ ve YÖNTEMİ

1.1.Giriş	3
1.2. Çalışmanın Metodolojisi	3
1.2.1. Çalışmanın konusu	3
1.2.2. Çalışmanın amacı	3
1.2.3. Çalışmanın önemi	3
1.3. Çalışmanın Yöntemi	4
1.3.1. Kuramsal çerçeve	4
1.3.2. Kapsam ve sınırlılıklar	5
1.3.3. Veri toplama tekniği.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

2.1.Giriş	7
2.2. Kültürün Tanımı	7
2.3. Kültürün İzafiliği	10
2.4. Kültürün Özellikleri.....	11
2.5. Kültürün Çeşitleri	12
2.5.1. Yaygınlık derecesine göre kültür	13
2.5.1.1. Alt kültür	14
2.5.1.2. Genel kültür	14
2.5.2. Öğelerin bileşimine göre kültür	15
2.5.2.1. Maddi kültür	15

2.5.2.2. Manevi kültür	15
2.5.3. Öğrenilme zamanına göre kültür.....	15
2.5.3.1. Sonradan öğrenilen kültür	16
2.5.3.2. Birlikte oluşan kültür	16
2.5.4. Karşı kültür	16
2.5.5. Diğer kültürler	17
2.5.5.1. Kitle kültürü.....	17
2.5.5.2. Folk kültür ya da halk kültürü	17
2.5.5.3. Yüksek kültür	17
2.5.5.4. Popüler kültür	18
2.6. Kültür Değişimi ve Kültürleşme	19
2.6.1. Kültür değişimi	19
2.6.2. Kültürleşme	22
2.7. Kültürel Farklılıklarla İlgili Teoriler	22
2.7.1. Ülke yığılımları –Ronen-Shenkar	23
2.7.2. Hofstede bileşke boyutlar teorisi.....	25
2.7.2.1. Güç mesafesi	27
2.7.2.2. Belirsizlikten kaçınma	29
2.7.2.3. Bireycilik ve toplumculuk	31
2.7.2.4. Eril yaklaşım ve dişil yaklaşım.....	33
2.7.3. Trompenaars’ın kültürel boyutları	35
2.7.4. Shalom Schwartz’ın değer boyutları.....	35
2.7.5. Edward T. Hall	36
2.7.6. Herskovits “Beş Boyut Modeli”	36
2.7.7. Ronen - Kraut “En Küçük Boşluk Analizi”	36
2.8. Örgüt Kültürü Kavramı	37
2.9. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	38
2.9.1. Değerler.....	38
2.9.2. Liderler ve kahramanlar	39
2.9.3. Törenler ve simgeler	39
2.9.4. Öykü ve efsaneler.....	39
2.9.5. Dil.....	39
2.9.6. Örfler	39

Sayfa

2.9.7. Normlar	40
2.9.8. Örgütsel sosyalleşme.....	40
2.10. Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi.....	40
2.11. Zihniyet.....	41
2.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	42
2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları.....	44
2.13.1. Toplumsal amaçlar	45
2.13.2. Örgütsel amaçlar	45
2.13.3. İşlevsel amaçlar.....	46
2.13.4. Kişisel amaçlar	46
2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri	46
2.15. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	47
2.16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	48
2.16.1. Tarihsel nedenler (Geçmiş etkiler).....	49
2.16.2. Çağdaş nedenler	50
2.16.2.1. İnsan kaynaklarının maliyeti	51
2.16.2.2. Üretkenlik krizi.....	51
2.16.2.3. Değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı	51
2.16.2.4. Küreselleşme	51
2.16.2.5. İşgücü çeşitliliği.....	52
2.16.2.6. Beceri gereklerinde değişme	52
2.16.2.7. Küçülme ve sayı azaltma.....	53
2.16.2.8. Yetkilendirme	53
2.16.2.9. Toplam kalite yönetimi.....	54
2.17. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	55
2.18. Örgüt Kültürü-İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ SİSTEMLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ BAĞLAMINDA JAPONYA - TÜRKİYE'NİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

3.1.Giriş.....	61
3.2. Japonya.....	61
3.2.1. Japon kültürü.....	61

Sayfa

3.2.2. Japonya’da endüstriyel gelişim	63
3.2.3. Japon iş sistemi ve insan kaynakları yönetimi	67
3.3. Türkiye	78
3.3.1. Türk kültürü	78
3.3.2. Türkiye’de endüstriyel gelişim	80
3.3.3. Türkiye’de çalışma ilişkileri	85
3.3.4. Türk toplumunda iş kültürü ve sistemi.....	87
3.3.4.1. Ahilik.....	87
3.3.4.2. Türkiye’de iş kültürü ve sistemi	89
3.3.4.2.1. Güç mesafesi.....	89
3.3.4.2.2. Belirsizlikten kaçınma	90
3.3.4.2.3. Bireycilik ve toplumculuk	90
3.3.4.2.4. Eril ve dişil yaklaşım	90
3.3.5. Türkiye’de insan kaynakları yönetimi	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE JAPONYA İŞ SİSTEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YAPISININ KÜLTÜR TEMASI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. Giriş	95
4.2. Türk ve Japon Kültürü ve Endüstriyel Gelişimi.....	95
4.3. Türk ve Japon İş Sistemleri ve İKY Uygulamaları	97
4.4. Liberal Kapitalist İş Sistemlerinin Türkiye ve Japonya’nın İnsan, Kültür, Çalışma Zihniyeti Üzerinde Oluşan Etkileri	102
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	127

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Hofstede kültür boyutları	26
Çizelge 2.2. Güç mesafesinin topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler	28
Çizelge 2.3. Belirsizlikten kaçınmanın topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler	30
Çizelge 2.4. Bireycilik ve toplulukçu kültürleri olan ülkeler.....	31
Çizelge 2.5. Ortaklaşa davranışçı/bireyselci kültürlerin özellikleri.....	32
Çizelge 2.6. Dişil ve erkil ülkeler	33
Çizelge 2.7. Erkek ve dişi kültür özellikler.....	34
Çizelge 2.8. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları.....	45
Çizelge 2.9. İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi	49
Çizelge 2.10. İnsan kaynaklarının işlevlerini arttıran faaliyetler	57
Çizelge 3.1. Japon iş sistemlerinin özellikleri.....	69
Çizelge 3.2. Japon insan kaynakları yönetimi politikalarının özellikleri.....	74
Çizelge 3.3. Z teorisi temel özellikleri.....	75

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1.Kültür çeşitleri	13
Şekil 2.2. Ülke yığılım tablosu	24
Şekil 2.3. En küçük boşluk analizi.....	37
Şekil 2.4. Beceri eksikliği sorunları.....	52
Şekil 2.5. İnsan kaynakları işlevleri	56

GİRİŞ

Günümüzün serbest piyasa ekonomisinde kar amacı güden her türlü işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için piyasadaki rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Gerek sosyo-kültürel gerekse iktisadi açıdan yeni teknolojilerin sürekli olarak değiştirdiği küreselleşen dünyamızda değişimi yakalamak her ne kadar zor da olsa işletmelerin başlıca ihtiyaçlarından biri haline gelmiştir. Bu zorlu süreçte işletmelerin en önemli sermayeleri ise çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları konusu günümüzde işletmeler için büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinleri, raporlu gün sayıları, geç kalmaları, işe devamsızlıkları vb. konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen ve çalışanlara önem vermeyen personel yönetimi anlayışı yerini insana, çalışana, çalışanın kültürel değerlerine, inançlarına ve fikirlerine önem veren, örgüte güveni ve bağlılığı arttıran bir anlayışa bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi adı verilen bu anlayış özellikle 20. yüzyılın sonlarında yaygınlaşmış ve işgörenlerle örgüt hedeflerinin uyumlulaştırılmasında ve işletmelerde iş tatmininin sağlanmasında en önemli işletme fonksiyonlarından biri olarak zamanla önemi daha iyi kavranmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ile başlayan ve işgücü planlaması, işgücü tedarik ve seçimi, oryantasyon eğitimi ve ücret yönetimi ile beraber çalışanların mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesine kadar devam eden bir süreçtir.

Ülkeler küreselleşme ile birlikte pastadan en fazla payı alabilmek için rekabet etmeye başlamışlar ve bu rekabeti sürdürülebilir hale getirmek için kendilerini geliştirmeye mecbur kalmışlardır. Bu gelişim süreci içerisinde İnsan kaynakları yönetiminde zamanla meydana gelen değişimler ise her toplum üzerinde toplumların kültürlerine bağlı olarak farklı etkiler ortaya çıkarmıştır.

Bir toplumun geliştirilebilmesi için toplumun kültürünün iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü kültür bir toplumun tüm yaşam biçimini oluşturmaktadır. Kültür, bir taraftan insanı şekillendirirken, diğer taraftan insan da toplumun şekillenmesini sağlamaktadır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar kültürü işaret eder. Kültür; toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının eseri sayılır (Nişancı, 2012: 1281).

İnsan içinde yaşadığı toplumsal çevreyle ilgili her şeyi kapsar ve onu şekillendirir. Kültür, insanın yaşadığı yerde paylaşılan, kabul edilen, başkalarından miras kalan ve sonrakilere miras bırakılan yaşama dair maddi, manevi herşeyi içeren inançlar, değerler, kurallar, normlar bütünüdür. Bu bütün, toplumu tümüyle etkiler ve bu bütün, toplumlardan toplumlara farklılık gösterir. Bu bütün insanların toplumsal yaşamını olumlu ve olumsuz biçimde etkiler (Nişancı, 2012: 1280-1281).

Kültür, toplumların bulundukları coğrafi bölgelerin özelliklerine, komşuları ile olan ilişkilerine ve bunlara bağlı olarak gelişen tarihi süreçlerine göre şekillenir ve dolayısıyla toplumdan topluma büyük farklılıklar gösterir. Ülkelerin kültürleri ve yeniden yapılanma süreçleri, insan kaynakları yönetimine bakış açılarını farklılaştıran en önemli faktörlerdir. Kültür, insan kaynakları yönetimini kullanılan ölçüt, adillik, motivasyon, performans vb. konularda etkilemektedir.

Bu doğrultuda bu tez çalışması bir literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiş olup; ilk bölümde çalışmanın metodolojisi ve yönetimi hakkında bilgiler verilecektir. İkinci bölümde ise çalışma için gerekli olacak temel kavramlara değinilecektir. Bu bölümde, zihniyet, kültür, kültürün izafiliği, İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, tanımı, amaçları ve faaliyetleri anlatılacaktır. Üçüncü bölümde Japonya'nın endüstriyel ilişkileri, kültürü, iş sistemi, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi hakkında bilgiler verilecektir. Aynı şekilde Türkiye'nin endüstriyel ilişkileri, kültürü, iş sistemi, insan kaynakları yönetimi hakkında bilgiler de verilecektir. Son bölümde ise Japonya ve Türkiye çalışma kapsamında mukayese edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ ve YÖNTEMİ

1.1.Giriş

Bu bölümde çalışmanın nasıl ele alındığı, çalışmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı ve veri toplama tekniği hakkında bilgi verilmiştir.

1.2. Çalışmanın Metodolojisi

1.2.1. Çalışmanın konusu

Kültürel farklılıkların insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları üzerindeki etkileri son dönem literatür çalışmalarında öne çıkmaktadır. Bu çalışmada bu bağlamda Japonya ve Türkiye'nin karşılaştırılması suretiyle incelenmesidir. Bu alana genellikle teknik iş ilişkileri çerçevesinde yaklaşıldığından bu kültür temelli bir açılımın eksikliği gözlenmektedir. Bu noktada kültür temeli iş ve insan kaynaklarına yaklaşımın derinliğinin teorik ölçüler içerisinde literatüre kazandırılarak yeni araştırmacılara özgün model ortaya konmak istenmektedir.

1.2.2. Çalışmanın amacı

Bu tez çalışmasının amacı, örgütler için ulusal ve uluslararası düzeyde stratejik açıdan gittikçe daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmesi sebebiyle insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında farklı kültürlerle sahip Japonya ve Türkiye'de İKY'nin uygulamaları, bu uygulamaların toplumların kültürleriyle nasıl bir etkileşim içerisine girdiğinin ve nasıl sonuçlar verdiğinin araştırılmasıdır.

1.2.3. Çalışmanın önemi

İnsan, işletmelerin en önemli varlıkları arasındadır. İnsan; bilgi sahibi olan, kendini geliştiren, üreten, teknolojiyi ilerleten ve kullanan tek varlıktır. İşletmeler için insan kaynağı, rakiplerce taklidi imkansız, özgün, yerine ikamesi mümkün olmayan en değerli kaynaktır.

İşletmeler insanın öneminin farkına vardıkça çalışanlara verilen değer artmış, çalışanların hak ve özgürlükleri önem kazanmıştır. Çünkü insan, işletmeler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış, işletmeye katma değer sağlayan bir varlık olmuştur. Buna paralel olarak, insan kaynakları yönetiminin amacı da işletme için gereken nitelikteki doğru personeli istihdam etmek ve eğitim, sağlık, sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılayarak personelden en etkin şekilde yararlanmak, etkin işgücünü oluşturarak çalışanların işletmeye katkısını arttırmaktır. Yanlış istihdam işletme için hem zaman kaybı, hem de maddi külfettir. Doğru işe doğru eleman alınması, doğru elemanların ise aranan niteliklere uygun yöntemlerle bulunması gerekmektedir. Ayrıca, yoğun rekabet koşullarında istihdamda istikrarın sağlanması için çalışma şartları ile çalışanlara sunulan hak ve imkanların değişen piyasa koşulları içerisinde güncel tutulması gerekliliği de insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda, İKY uygulamalarının ilgili toplumun kültürünü de göz önünde bulundurması önem kazanmaktadır. Örneğin, giderek daha fazla küreselleşen iş piyasaları içerisindeki uluslararası firmaların kurum kültürlerini içerisinde bulundukları toplumların kültürleriyle entegre etmeleri bu toplumlara üye olan çalışanlarıyla daha iyi iletişim kurulmasına, böylelikle de bu çalışanların sadakatlerinin ve performanslarının artmasına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, iş piyasalarının giderek daha çok küreselleşmesine ve günümüz iş hayatında İKY kavramının giderek daha çok ön plana çıkmasına paralel olarak kültür ile İKY ilişkisi de giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

1.3.1. Kuramsal çerçeve

İnsan kaynakları yönetimi esas haliyle seksenli yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Ancak insana yönelik yaklaşımlara benzerliği ve yönetim biliminin gelişimi göz önüne alındığında, ortaya çıkmasına yol açan etkenleri daha eskilere götürmek mümkündür. Ortak amaç için birleşmiş ve örgütlenmiş insan gruplarının olduğu her alanda insan kaynakları olgusu yönetim için ilgilenilmesi kaçınılmaz olan bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Yüzyıllar öncesinde bile insan topluluklarını yönetenler eğitim, motivasyon, ödüllendirme gibi işlevleri, sistematik olmasa dahi kullanmak durumunda kalmışlardır. Zaman ilerledikçe insan kaynakları işlevlerinin kullanılmasına ve geliştirilmesine duyulan ihtiyaç artarak devam etmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanında gerçekleşen bu gelişim

süreci, dünyada yaşanan konjonktürel gelişmeler, bölgesel değişimler ve kültürel farklılıklardan dolayı ülkeden ülkeye farklılıklar göstermiştir.

Ülkelerin tarihleri, kültürleri, ekonomileri ve politik geçmişleri o ülkelerin küreselleşmeye, yeniden yapılanma sürecine ve dolayısıyla yönetim anlayışına ve insan kaynakları yönetimine bakış açılarını etkileyen faktörlerdir. Bu tez çalışmasında incelenecek olan Türkiye ve Japonya'nın endüstri ilişkilerinin, iş sistemlerinin kültürlerinin ve İKY uygulamalarının incelenmesi ve kültürün insan kaynakları üzerindeki etkisinin analizini içeren bir araştırma tezi biçiminde hazırlanmıştır.

1.3.2. Kapsam ve sınırlılıklar

Bu tez çalışması öncelikle, kültür ve insan kaynakları kavramlarının araştırılmasını; daha sonra ise, Japonya ve Türkiye'deki uygulamalarının incelenmesini ve birbirleri ile karşılaştırılmasını kapsamaktadır.

1.3.3. Veri toplama tekniği

Bu çalışma kapsamında insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile kültür ve kültür farklılıkları konularına yönelik araştırmalar “Nitel Araştırma Yöntemi” ile incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemi kapsamında, kültür, insan kaynakları ve Japonya ve Türkiye’de endüstri ilişkileri, kültür, iş sistemi ve insan kaynakları yönetimi üzerine yazılmış yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

2.1.Giriş

Kültür, zihniyet, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi birbirleri ile ilişki halinde olan kavramlardır. Çalışmanın anlaşılabilmesi için bu kavramların ve birbirleri ile ilişkilerinin bilinmesi gerekmektedir.

Bu bölümde çalışma için gerekli olacak temel kavramlara değinilecektir. Zihniyet, kültür, kültürün izafiliği, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, tanımı, amaçları, faaliyetleri ve birbirleri ile ilişkileri anlatılacaktır.

2.2. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının geniş bir kullanım alanı vardır. E. Taylor, “İlkel Kültür” adlı eserinde insan davranış ve düşünce sistemlerinin rastgele oluşmadığını, bunların doğal yasalara bağlı olduğunu bu nedenle de bilimsel olarak incelenebileceğini öne sürmüştür. Taylor’a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Kottak, 2001: 45). Bu tanımda “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı” ifadesi önemlidir. Taylor’un tanımı insanların genetik yollarla değil, belli bir toplum içinde belli bir kültürel gelenek içerisinde edindikleri inanç ve davranışlarına odaklanmıştır (Kottak, 2001: 46).

Kültür öğrenilen, saklanan ve eğitimle eski kuşaklardan yeni kuşaklara aktarılan şeylerdir. Günlük hayatımızda, birçok farklı yerde ve farklı anlamda kültür kelimesi kullanılmaktadır. Kültür tanımının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden türediği kabul edilmektedir. Kültür, zaman içinde çeşitli anlamlar yüklenerek bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak sosyal bilimlerde tanımlanmıştır.

Kültür, insan davranışının ve bu davranışın yansımalarının, insan eliyle oluşturulmuş olan maddenin arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları ve algılarından

oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007: 27-29). Kültür, daha çok dil aracılığıyla öğrenilen ve parçaları birleştirilmiş bir resim olarak işlev görmektedir.

Kültür bir toplumun yaşama tarzı olarak ifade edilen ve bilgi, inanç, gelenek, görenek, örf ve adet, ahlak, sanat, teknik vb. gibi maddi ve manevi unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür.

Kültür toplumlar tarafından inşa edilen bir gerçekliktir, ancak uzun bir süreç içerisinde doğallaşmakta ve yeni ürünler inşa etmektedir. Bu kapsamda, toplumsal kurumların temelinde yer alan roller, ilişkiler, simgeler ve değerler toplumsal bir yapım sürecinden geçerek anlam kazanmaktadırlar (Sargut, 2007: 29-30).

Kültür kavramı, uygarlık deyiimiyle karşılaştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın genel gelişmesine bağlı olarak düşünülmüştür. Kültür bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır. Kültür ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Şimşek ve diğerleri 2007: 27-29).

Kültürü bireyin düşünme, hissetme ve inanma şekli, bir toplumun yaşama biçimi, problemlerin çözüm yöntemi, öğrenilen davranışlar bütünü, davranışları düzenleyen normatif bir sistem, doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey, bir egemenlik ve meşruiyet aracı olarak da tanımlamak mümkündür (Şişman, 2007: 1).

Kroeber ve Kluckhohn, buldukları yüz altmış kültür tanımını, betimsel, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısal, genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar olarak yedi ayrı kategoride düzenlemişlerdir (Tolan, 1983: 222).

Birçok bilim adamı kültürü farklı farklı tanımlamıştır. Bu tanımlamalar şunlardır (Kızılçelik ve Erjem, 1992: 271-272; Kolasa, 1979: 34; Erdoğan, 1994: 116,-119; Eroğlu, 1995: 103; Tolan, 1983: 107, 227; Newstrom and Davis, 1993: 58-59):

- Kültür, “bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi” dir.
- Voltair’e göre ise kültür, “insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi” dir.

- M. Mac Ivera'ya göre kültür, "ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır.
- Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Malinowski, Taylor'a ait olan kültür tanımlamasında, kültüre neden ihtiyaç duyulduğunun ve kültürün insan için neden gerekli olduğunun açıkça ortaya konulmadığı düşüncesiyle yeni bir tanımlama getirmiştir.
- Kültür, sosyal bilimlerde, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Toplumdan topluma değişen farklı düşünce ve eylem modelleri ile bu kapsamda oluşturup kullanılan toplumsal araç ve gereçlerdir.
- Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Ziya Gökalp kültürü, "bir topluma özgü, sanat, din, gelenekler ve adetler" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca kültürün milli olduğunu öne sürmüştür.

Kültür kavramı ülkelerde de farklı algılanmaktadır. Fransızlar, İngilizler, Almanlar vb. Avrupa ülkeleri kültür kavramının yerine uygarlık kavramını daha çok tercih etmişlerdir. 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın ilk çeyreğinde, Fransızlar ve İngilizler, uygarlık sözcüğünü tercih etmiş olsalar da, Fransızca da culture sözcüğü 1932 yılında uygarlık karşılığında Fransız akademik sözlüğünde geçmiştir (Newstrom and Davis, 1993: 59).

Fransızlar ve İngilizler uygarlık kavramını bilim, felsefe, teknoloji ve endüstri alanlarında diğer toplumlara karşı bir üstünlük olarak görmüşlerdir. Sosyal gelişimde ve değişimde bu iki ülkenin gerisinde yer alan Almanlar ise "cultur" ile kendilerini rahat hissetmişlerdir. Fransız ve İngiliz uygarlığına karşı Alman kültürü ön planda yerini almıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısında Antropologların bulup ortaya çıkardığı "vahşi" olmayan küçük, basit ve barışçı uygarlıklara da Culture adı verilmiştir (Güvenç, 1970: 25).

Başlangıçta kültürün en yaygın kullanıldığı yer antropoloji, özellikle de kültürel antropolojidir. Antropolojinin 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkmasıyla, kültür anlayışı değişmeye başlamış olup antropologların ilk yaklaşımı betimleyici ve sınıflayıcı yaklaşım olmuştur. Bu türde, örneğin Taylor'a göre kültür insanların dinsel pratikleri, silahları, kullandığı araçlar, sanatları, gelenekleri ve adetleri vs. olmuştur. Bu anlamda kültür bilimsel bir şekilde incelenebilen ve belli bir toplumun üyelerinin sahip olduğu inançlar,

adetler, gelenekler, yasalar, bilgi biçimlerinin birbirine bağlı topluluğu olarak adlandırılabilir (Erdoğan ve Alemdar, 1994: 168).

Toplum yaşamında kültürel süreçler ekonomik ve siyasal süreçler kadar önemlidir. Her üçü de sosyal hayatın birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. Kültürel olan her şey, siyasal ve ekonomik alan içinde hayati önem taşımaktadır. Çoğunlukla kültür zihinsel bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Aslında kültür sadece zihinsel bir süreç değil, daha çok yaşanmış ve yaşanandır. İnsanların kendi yaşam deneyleriyle biçimlenmiştir ve onlar için yaşam biçimlerinin bütününe meydana getirir. Kültürel biçimlenmede birbiriyle içten bağlı 2 boyut dikkat çekmektedir. Kültür, hem bilinçli şekilde seçim yapan ve deneylerinin muhasebesini yapan insanlar tarafından inşa edilir, hem de geçmişteki insanların seçim ve değerlendirmelerinden miras kaldığı için, seçim ve etkinliklerin kurucusudur (Erdoğan ve Alemdar, 1994: 167-170).

2.3. Kültürün İzafiliği

Bireyin ve toplumun kendisini ve dünyayı anlamlandırmasını sağlayan kültür, “Bir toplumun kamusal ve paylaşılabılır beşeri ürünlerde vücut bulan kendisine ve dünyaya ilişkin yorumlarının bütünü”nden ibarettir (Cahoone 2001: 322). İnsanların kültürel farklılıkları, değişik çevresel etkenlere maruz kalarak farklı gerilimler yaşamaları ve bu gerilimleri değişik uyarlanma şekilleriyle aşmalarından kaynaklanır. Kültür, doğuşundan itibaren insan davranışlarını yönlendirirken, onu bazılarıyla benzer, bazılarıyla farklı kılar (Aydın 1999: 15).

Kültürün tanımında dikkat çekici bir noktada maddi ve manevi kültür unsur olarak 2’ye ayrılmasıdır. Manevi kültüre yalnızca kültür, maddi kültüre de medeniyet denilmektedir. Toplumun maddi kültürünü teknik araç ve gereçler, makine üretim araçları ile maddi yapılar oluştururken manevi kültürü toplumdaki değerler, semboller, dinler ve normlar oluşturmaktadır (Erkal, 1993: 192). Kültürün araştırılmasında da çoğu zaman ikili ayrım kullanılmıştır. İçten bakış, yaklaşımında her kültür zaman içinde tekrarlanarak oluşan kendi toplumsal normlarının doğrulardan oluştuğunu kabul etmektedir (Şimşek, 2008: 94).

Yani her medeniyet temelinde farklı bakış açılarına sahiptir. Bu farklı bakış açılarına göre olayları değerlendirmektedir.

Dıştan bakış, her kültürün yalnızca kendisine benzemesi gerçeği ile karşılaşıldığından güçlü bir ayrım ortaya çıkmaktadır. Bu ayrım günümüzde küreselleşen dünya üzerinde dahi geçerli olan bir sosyo-kültürel olgu olma özelliğini taşımaktadır. Genellikle bütün kültürler “öteki” kültürlerin özgün ürünlerini kendi bünyelerine uyum sağlayacak şekilde özümledikten sonra almaktadır. Bu basit gerçekten kaynaklanan “kültürel izafiyet” kavramı kültürü meydana getiren değerlerin incelenmesinde iyi-kötü, doğru yanlış gibi yargıda bulunan hükümleri de geçersiz kılmaktadır (Şimşek, 2008: 95).

Bu açıdan bakıldığında zaman maddi kültür unsurları kadar hatta daha fazla manevi kültür unsurlarının yeni girdiği kültür çevresince özümsemesi gerekmektedir. Dolayısıyla kültürün izafilik özelliğini kendi bünyesinde barındırması nedeni ile hiçbir kültür bir başka kültürün özelliklerini tam olarak kabul etmeme gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu özellik kültürlerin birbirlerinden farklılaşmasına ve yalnızca kendine özgü oluşuna temel olmaktadır (Şimşek, 2008 : 95).

Kültürlerin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde olma durumu geçmişten günümüze devam etmiş bu süreç küreselleşme ile beraber hız kazanmıştır. Ancak buna rağmen dünya da birbirlerine tam olarak birebir benzeyen kültür bulunmamaktadır. Buradan hareketle modernite kültürünün “tek tipleştirici” uygulamasının bu noktada anlamsız ve başarısız kaldığı söylenebilir. Bu doğrultuda, kültürün izafiliğine karşın modernitenin tek tipleştirici ideolojik yaklaşımı ekseninde iş ilişkilerine ve insan kaynakları yöntemine bakılması modernleşme paradigmaları çerçevesinde konuya yaklaşımı başarısız kılmaktadır.

2.4. Kültürün Özellikleri

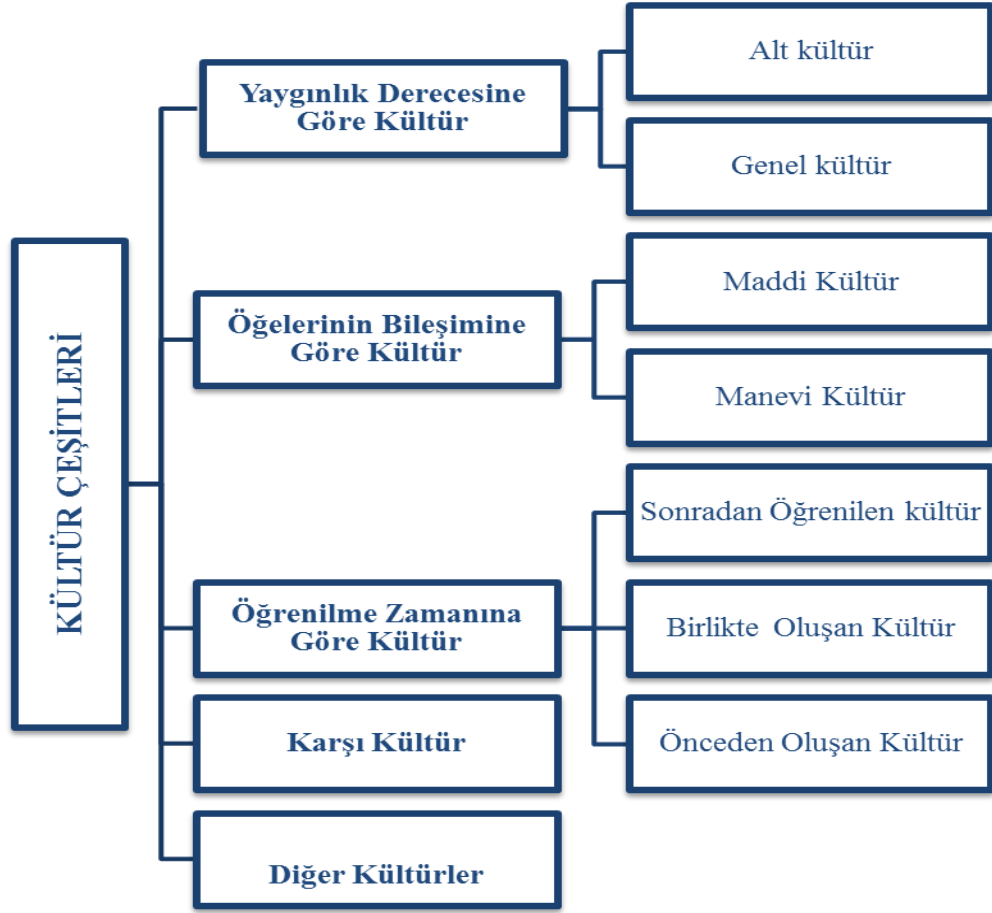
İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olan kültürün ne olduğunun ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir.

Kültürün özellikleri; bir toplumun hayat biçimi ve öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumca benimsenmiş olması, toplumun üyelerince paylaşılması, durgun olduğu

kadar devamlılık arz etmesi, öğrenilebilir ve öğretilebilir olması (Oktay, 2002: 11), insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıda olması, bütünleştirici bir eğilime sahip olması (Şimşek ve diğerleri, 2003: 31), kalıtsal veya içgüdüsel olmaktan ziyade bireyin yaşamı boyunca öğrenerek kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepkiler olması (bu durum resmi eğitimden farklı ama onu da içine alan bir öğrenim sürecini kapsamaktadır), sürekli ve bu sürekliliği kuşaktan kuşağa aktarılan gelenek, görenek ve töreler sağlaması, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemi olması, toplumun fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlaması, zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine sahip olması, bir kültürün unsurları ile uyumlu bir bütünsel sistem oluşturması, kavramsal boyutta soyut bir sistem olması fakat somut ve gözlenebilir düzeydeki olayları, konuları, kurumları ve değişkenleri besler ve destekler nitelikte olmasıdır (Güvenç, 1991: 99–100).

2.5. Kültürün Çeşitleri

Kültür sınıflamalarında, kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi etmenler ön plâna çıkmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2003: 29). En genel hatları ile kültür çeşitleri şu şekilde sıralanabilir:



Şekil 2.1.Kültür çeşitleri

Kaynak: Şimşek ve diğerleri, 2003: 30

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi kültür öncelikle yaygınlık derecesi, öğelerin bileşimi ve öğrenilme zamanı şeklindeki üç farklı parametreye göre çeşitlendirilmektedir. Daha sonra söz konusu parametreler ile ilişkilendirilmeyen iki kültür çeşidinin bulunduğu (karşı kültür ve diğer kültür) görülmektedir. Söz konusu kültür çeşitleri, parametreleri ile beraber aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Yaygınlık derecesine göre kültür

Yaygınlık derecesine göre kültür genel ve alt kültür olarak ikiye ayrılmıştır. Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özelliklerini içermektedir. Alt kültür ise toplumun genel kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini toplumdaki diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsamaktadır.

2.5.1.1. Alt kültür

Alt kültür, ana kültür kalıbından öz itibarıyla ayrı olmasa da bir toplumda egemen olan kültürden belli bir düzeyde farklılık gösteren ve azınlıkta olan gruplarca benimsenen kültürdür. Ulusal sınırlar içerisindeki farklı sentezlerdir. Toplumda var olan ortak kültürün önemli ölçüde paylaşılmasına rağmen gündelik yaşam içinde farklı inanç, pratik ve tarzları kabul ederler. Özellikle heterojen bir yapı gösteren günümüz toplumlarında alt kültür dikkat çekmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde etnik grupların, gençliğin oluşturdukları alt kültürler vardır. Alt kültür üyelerinin genelde diğer alt kültürlerle etnosentrik tutumları vardır. Kendi alt kültürünü üstün görüp diğerini aşağılarlar (İçli, 2002: 87-88).

Kültür, toplum içerisindeki belirli grup ya da bireylerin hepsi için aynı yapıda değildir. Bireyler bazında farklılıklar gösterdiği gibi, gruplar bazında da farklılıklar göstermektedir. Kültür içerisindeki bu farklılıklar, alt kültür olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994: 51). Alt kültür, toplumun temel kültürel değerlerini paylaşıp da kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri vardır (Özkalp ve Kocacık, 1991: 79). Alt kültür, sınıf statüsü, etnik köken, bölgesel farklılıklar, dinsel bağlılıklar gibi toplumsal farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örgütler için de alt kültür söz konusudur. Örgütü oluşturan bireyler, farklı bölgelerden, farklı kültürlerden gelebilmektedirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 223).

2.5.1.2. Genel kültür

Bir toplum ya da ülkenin kültürü denildiğinde, genel kültür söz konusudur. Her sosyal grupta, her coğrafi bölgede geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir (Eroğlu, 1996: 109). Toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları, yaptırım çeşitleri, sosyal ilişkileri, her türlü ortak davranış kalıpları o toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır (Mutlu, 1999: 286). Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, birçok sayıdaki alt sistemlerden meydana gelmektedir (Eroğlu, 1996: 109).

2.5.2. Öğelerin bileşimine göre kültür

Öğelerin bileşimine göre kültür maddi ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmıştır. Maddi kültür bir toplumun meydana getirdiği alet, araç vb. unsurlarıdır. Manevi kültür ise bir toplumun devamını sağlayan değer, inanç ve gelenekleridir.

2.5.2.1. Maddi kültür

Maddi kültür, bir toplum ya da grubun sahip olduğu teknoloji, üretim, teknik, hünere ve becerilerini, kısaca, toplumun fiziksel yönünü gösteren kültür olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kocacık, 1991: 74). Toplumun kültürü içerisinde yer alan maddi öğelerin oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin de bir göstergesidir. Kültür öğelerinin, elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültürün içeriğine, imalatın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, ev dekorasyonları, giyim kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, köprüler, barajlar, fabrikalar gibi unsurlar girmektedir (Eroğlu, 1996: 111).

2.5.2.2. Manevi kültür

Bireyin düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin hafızada yer alması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkilemesi, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı, manevi kültürü oluşturmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003: 29). Bireyleri belli bir toplumun üyesi yapan ve toplumları da diğer toplumlardan farklı yapan esas ayırıcı öğeler, manevi kültür öğeleridir (Erdoğan, 1987: 144).

Manevi kültür öğeleri, elle tutulup gözle görülebilen öğeler değildir. Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri, toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 1996: 88).

2.5.3. Öğrenilme zamanına göre kültür

Öğrenilme zamanına göre kültür sonradan öğrenilen, birlikte oluşan ve önceden oluşan kültür olarak üçe ayrılmıştır. Bunlar sırasıyla, bireylerin atalarından öğrendikleri,

bireylerin beraber yaşamaları sonucu öğrendikleri ve yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürleri kapsamaktadır.

2.5.3.1. Sonradan öğrenilen kültür

Bireyin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür ve bu kültür yavaş yavaş öğrenilir. Birey, edindiği bu kültüre karşı gelmemektedir. Bu kültürde eski işler eski yöntemlerle yürütülmektedir. Yeniliğe açıklık söz konusu değildir (Esinbay, 2008: 16).

2.5.3.2. Birlikte oluşan kültür

İnsanların birlikte yaşamaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek davranış modelleri oluşturmalarıdır. Yönetim açısından bakıldığında bu kültürde, eski işler, yeni yöntemlerle yürütülmektedir. Geçmişte yaşayan insanlar günümüzde yaşayan insanlar için birer model oluşturmaktadır (Esinbay, 2008: 16).

2.5.3.3.Önceden oluşan kültür

Öğrenilme zamanı ileri yaşlar olup, yaşlı neslin genç nesilden öğrendikleri kültürdür. Eski kültürün önemli kısımları saklanmakta, ancak yeni neslin yeni kültürel değerler oluşturması ve bu değerleri ileri yaştaki bireylere benimsetmesi, eski ve yeni kültürlerin birleştirilmesi durumu olmaktadır (Esinbay, 2008: 17).

2.5.4. Karşı kültür

Egemen kültürel değerlerin hepsine karşı gelen grupların yaşam biçimlerine işaret etmektedir. Yaşam biçimleri ve norm açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içeren bir alt kültürdür. Başka ifadeyle, sosyal sistem ve çevreye yeterince uyum sağlanamamasından kaynaklandığı öne sürülen, genel kültürü reddetmek isteyen bireylerin isyan ve tepki niteliğinde oluşturmaya çalıştıkları kültür olarak da tanımlanmaktadır (Çilkara, 2009: 35). Geleneksel davranış tarzına ve değerlerine, karşı çıkarak, ona bir alternatif oluşturan yeni, fakat yeterli toplumsal temelden yoksun olan kültür türü olarak da ifade edilebilir.

2.5.5. Diğer kültürler

Yukarıdaki sınıflandırmaların dışında da kültür çeşitleri bulunmaktadır. Bunlar kitle kültürü, folk ya da halk kültürü, yüksek kültür ve popüler kültürdür. Bu kültür çeşitleri de aşağıda sırasıyla anlatılmaktadır.

2.5.5.1. Kitle kültürü

İnsanların ürettikleri bir kültürü değil, aksine kitleler için kitlesel bir şekilde ve kültür endüstrisi tarafından ticari kaygılarla üretilen ve kitlesel düzeyde tüketilen kültürdür. “Kitle kültürü kuramı” adlı 1957 tarihli çalışmasında Mc Donald’ın belirttiği gibi, halk kültürü “aşağıdan” üretilen bir kültürken, kitle kültürü “yukarıdan dağıtılan” bir kültürdür (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 25).

2.5.5.2. Folk kültür ya da halk kültürü

Nesilden nesile sözlü olarak aktarılan ve genellikle anonim olarak üretilen kültürdür. Halk kültürünün bir diğer adı Folk kültürüdür. Halk kültürü, üretimden tüketime kadar bütün aşamalarda halk içinden çıkan, halkın yaşamının ayrılmaz parçası olan halka ait olan değerlerin tümünü ifade eder. Tarihsel olarak kitle kültüründen öncedir. Halkta hem materyal hem de ruhsal sömürülme ortaklığı vardır. Egemenliğe ve mücadeleye çeşitli biçimlerde katılma vardır. Halk kültürü, yere ve zamana bağımlılığın kendini anlatışı, kendini ifadesidir. Halk kavramı hangi bağlam içinde alındığına bağlı olarak değişir. Toplum veya cemaatin hepsi halk olarak nitelenebilir (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 26-27). Halk kültürü, aslında günümüzde çok sık ifade ettiğimiz kitle ve popüler kültüre göre daha çok anlamını bulur.

2.5.5.3. Yüksek kültür

Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Bir toplumun estetik olarak en güzel ya da muhteşem ürünleridir. Çeşitli sanat biçimleri, edebiyat, klasik müzik, resim, heykel, opera üst sınıfların yaşam biçimi yüksek kültüre örnek olarak gösterilebilir (İçli, 2002: 88).

2.5.5.4. Popüler kültür

Farkında olmadan günlük hayatımızda çokça kullandığımız ve çoğu zaman da yanlış olarak algıladığımız bir kavramdır. Oldukça yeni olan bu kavram bize Batı toplumundan gelmektedir.

Popülerin dil-bilimsel temeli ve tanımlanması geç-ortaçağ döneminde halkın anlamından, bugünkü egemen ‘birçok kişi tarafından sevilen ya da seçilen’ anlamında kullanılmıştır. Bu kavramsal evrim sivil toplumun evrimini oldukça yakından takip etmektedir. Bu bağlamda popüler kültür ‘halkın kültürü’ anlamında günümüzde çoğunluk tarafından tutulan bir dönüşüme uğramıştır. Ama burada da kavram karmaşası doğmuştur. Örneğin; halkın % 60’ı 50 saat çalışıyorsa 50 saatlik iş popüler midir? İşte bu noktada karmaşıklık yatmaktadır. Günümüzde gelinen nokta çoğunluğun düşünme biçimini ifade etmektedir (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 40).

İ. Erdoğan ve K. Alemdar popüler kültürü akademik alanda sanattan, edebiyata ve iletişime kadar birçok disiplin içinde ele alır. Ele alış bağlamları oldukça çeşitlidir:

- 1) Popüler sanat, popüler mimarlık, popüler tasarım
- 2) Kitle iletişimi
- 3) Eğitim felsefesi
- 4) Yiyecek ve halkın yaşam yolları
- 5) Edebiyat, şiir, roman, dedektif, güldürü romanları
- 6) Giyecek ve vücut görünümü
- 7) Koleksiyon olanları toplama
- 8) Teknoloji
- 9) Metodoloji
- 10) Performans ve tiyatro
- 11) Yer ve zaman: Etnik kültürler
- 12) Fiziksel popüler kültür (spor, çocuk edebiyatı)
- 13) Yaşlılık, ölüm ve ölme
- 14) Savaş ve cinayet

Popüler kültür bu sayılanların toplamı değil, bunlar arasındaki etkileşimlerinin ürünüdür. Başka ifadeyle gündelik yaşamımızın ürünleridir. Kitle kültürü de gündelik yaşamla ilgilidir. Ancak arasında bazı önemli farklılıklar vardır. Dar anlamıyla popüler kültür, emeğin gündelik olarak yeniden üretilmesinin bir girdisi olarak eğlenceyi içerir.

Geniş anlamıyla, belirli bir yaşam tarzının ideolojik olarak yeniden üretilmesinin ön koşullarını sağlar (Oktay, 2002: 15-17). Geniş halk kesimlerinin tüketimi için üretilen ve yaygın olarak tüketilen kültürdür.

2.6. Kültür Değişimi ve Kültürleşme

Kültürleşme, bir toplumun diğer bir toplumdan öğrendikleri ya da farklı toplumların karşılıklı olarak birbirinden etkilenmesidir. Böylelikle kültürel değişim gerçekleşmekte ortaya yeni bir kültürel yapı çıkmaktadır. Kültürel değişim daha çok bu şekilde ortaya çıkmakla beraber, kültürle ilgisi olmayan farklı etmenler de bu değişimi tetikleyebilmektedir.

2.6.1. Kültür değişimi

Kültür, çok sayıda farklı anlamları içerisinde barındıran bir kelimedir. Botanikten sosyal ve beşerî bilimlere kadar uzanan geniş kapsamlı anlamlar içerir. Bu sebeple kültürü günümüzde herkesi doyuran biçimde tek bir kalıpta tanımlamak oldukça zordur. Kültürle ilgilenen bilim adamlarının da bu tanımlamada sürekli yeni girişimlerde bulunmaları bu zorluğun göstergesidir (Şener, 2009: 102).

Fransızca'daki "Cultura" kelimesinden dilimize geçen kültür kelimesi, bir zamanlar dilimizde Ziya Gökalp'in vurgulayarak kullandığı "hars" kelimesiyle ifade edilmiştir. Gökalp'in bu noktaya, şu görüşlerinden hareketle vardığı anlaşılmaktadır. "Bir medeniyet müteaddit milletlerin müşterek malıdır. Çünkü her medeniyeti, sahipleri olan müteaddit milletler, müşterek bir hayat yaşayarak vücuda getirmişlerdir. Bu sebeple her medeniyet, mutlaka, beynelmileldir. Fakat her medeniyetin, her millette aldığı hususî şekilleri vardır ki, bunlara (hars-kültür) adı verilir" (Turhan, 1994: 36).

Kültür kavramının kapsamı ve yapısından dolayı sınıflandırılmasında katı ve sert çizgilerin olamayacağı bir gerçektir. Bu sebeple, hangi açıdan ele alınırsa alınsın kültür

gruplarının birbirleriyle alışverişlerinin ve etkileşimlerinin olması kaçınılmazdır. Kültür alışverişleri beraberinde kültür değişimini de getirmektedir. Doğal olarak kültür her nesilde bir takım değişimlere uğrar; çünkü her nesil kendi hayat tecrübesiyle eskilerden işe yaramayan bazı şeyleri atar, kendi yeni bulduklarını kültüre katar ve bu sayede toplumda ilerlemeler sağlanabilir (Erinç, 1995: 50).

Değişme insan topluluklarının temel bir niteliğidir. Değişmeyen toplum yoktur. Ancak değişimin hızı, yönü ve çeşidi her toplumda farklılıklar gösterir (Haviland, 2002: 468).

Değişim süreçlerini kavramayla ilgilenen bilim dalı antropolojidir. Kültürlerin nasıl değiştiğini kültür antropoloğu Haviland, değişimin kaçınılmazlığıyla birlikte şöyle özetliyor: “Bütün kültürler çeşitli nedenlerden ötürü er ya da geç değişir... Değişim mekanizmalarını yenilik ve icatlar, yayılma (diffusion), kültürel kayıp ve kültür benzeşmesi (acculturation) oluşturur” (Haviland, 2002: 469). Kültür değişimi ile ilgili tartışmalar iki yaklaşım üzerinde yoğunlaşır. Birincisi kültürün gelişerek değiştiğini vurgulayan evrimci yaklaşım, ikincisi ise kültürün yayılarak değiştiği, değiştirdiği ve aslında bu süreçte olduğu görüşüne dayanan tarihi ya da difüzyonist teoridir. Murdock, kültürün nasıl değiştiğini anlamak için tarihçi antropologların kuşbakışı görüşlerinin ürünü olan difüzyonu terk etmek gerektiğini söyler (Murdock, 1960: 88). Değişim sürecini anlamak için bu süreci; yenilik, toplumsal kabul, seçimli eleme ve entegrasyon başlıkları altında değerlendirmek gerektiğini belirtir. Değişim süreci, bireysel alışkanlıkların toplumun geneline yayılmasını ifade ederken yenilik; baskı altında değişen durumların neticesinde oluşan zayıf kültürel değişiklikleri temsil ettiğinde çeşitlenme (variation), bir bağlamdan diğerine transfer olan alışkanlık ya da davranışları ya da bunların sentezini kapsıyorsa icat (invention), eski alışkanlıkların azalmasına neden olan ya da geçmiştekinin devamlılığını engelleyen unsurlarla gerçekleşiyorsa deneme (tentation) ve başka kültürlerden gelen unsurlar neticesinde değişim oluşturduğunda kültürel ödünç (cultural borrowing) adını alır (Murdock, 1960: 88-90).

Toplumsal kabul (social acceptance), orijinal ya da ödünç alınmış olsun, alışkanlıkların toplumun bütününde kabul görmeye başlaması neticesinde oluşan değişimdir. Erkeklerin kozmetik ürün kullanması, hemşirelik gibi mesleklerde çalışmalarının yaygınlaşması buna örnek verilebilir (Murdock, 1960: 92-93). Seçici eleme

(selective elimination), toplumsal değişimin üçüncü bir yoludur. Her yenilik toplumda yer ettikten sonra varlığını korumak için bir yarışa girer, kullanan kişilerce test edilir. Alternatiflerinden önde olduğu sürece devam eder, karşılanabilir tatminler sunmaya başladığında ise yok olur (Murdock, 1960: 93). Böylelikle değişim devam eder. Sonuncu ve Murdock'un en önemli olarak tarif ettiği değişim süreci olan bütünleşme (integration); değişimin yaratacağı düşünülen bütüncül bir yapıyı ifade eder. Kültürü oluşturan paylaşılan alışkanlıklar, yalnızca belli bir toplumda kabul görüp hayatta kalmak için yarışmazlar. Aynı zamanda derece derece diğer unsurları da birbirine adapte ederler. Böylelikle birleşik bir bütün oluşumuna yönelik bir eğilimin varlığından söz edilir (Murdock, 1960: 93).

Kültür değişimleri bir başka araştırmacı Mümtaz Turhan'a göre iki şekilde olmaktadır. Bunlardan biri serbest; diğeri zorunlu veya güdümlü kültür değişimidir. Serbest kültür değişimi, toplumların birbirleriyle olan ilişkilerinde kendiliklerinden yaptıkları kültür alışverişleridir. Zorunlu veya güdümlü kültür değişimi ise, farklı kültüre sahip sosyal gruplardan birinin, kendi kültürünü veya onun belli bazı unsurlarını kabul etmesi için diğer grubu etkilemeye çalışmasıdır. İdarî bir nüfuz ve iktidara sahip bir zümrenin, yabancı bir kültürü veya bunun belli bazı bölümlerini toplum çoğunluğunun arzusunun tersine kendi toplumuna zorla kabul ettirme girişimleri güdümlü bir kültür değişimi örneğidir (Erinç, 1995: 49-50).

Erinç'e göre ise, kültürel değişimler, daha çok bir toplum düzeninin herhangi bir biçimde -devrim, savaş, ihtilal gibi- yenilgiye uğraması sonucunda görülmektedir. Böyle durumlarda; toplumun siyasi yapısında, idari müesseselerinde ve toprağa yerleşme ve iskan biçiminde, inanç ve kanaatlerinde, eğitim mekanizmasında, kanunlarında, maddi araç ve gereçlerinde ve bunların kullanılmasında ve sosyo-ekonomik olarak tüketim maddelerinde bir takım değişiklikler meydana gelir (Erinç, 1995: 50-51).

Günümüzde, giderek daha fazla globalleşen dünyada, değişim hayatın her alanında, özellikle maddi kültürde bugüne dek görülmedik bir hızla yaşanmaktadır. Bu durum Turan'ın şu görüşüyle açıklanabilir: "Çağımız yönünden vurgulanması gereken özellik, toplumlararası ilişkilerin arttığı ya da siyasal iktidarların belli bir kültür siyasası izlemeye koyuldukları dönemlerde bu değişikliklerin daha hızlı ve daha kapsamlı olduğudur" (Turhan, 1994: 25).

Kültürdeki değişimlere önceleri daha çok doğa koşulları yön verirken endüstri devrimiyle birlikte doğal süreçlerin kültürel değişimdeki rolünün büyük ölçüde azaldığını belirten Güvenç ise, kültürlerin “difüzyon, ödünç alma, taklit etme yoluyla komşularına da benzediğini” vurgular (Güvenç, 1972: 106).

Kısaca kültür değişmesi, bir toplumun maddi ve manevi kültür öğelerinin bir şekilden başka bir şekle geçmesi, yapı ve önemlerinin başkalaşmasıdır. Bu değişimler daha çok başka kültürlerle temas sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, teknolojik yenilikler, savaşlar ve göçler gibi kültürle ilgisi olmayan değişimler de kültürel değişmeye yol açarlar.

2.6.2. Kültürleşme

Kültürleşme, farklı kültürel yapıya sahip grupların devamlı ilişki ve etkileşimi sonucunda, gruplardan birisinin diğerinin kültürel değerlerini kabul etmesi, benimsemesi ve ortaya yeni bir kültürel yapının çıkması sürecidir. Kültürleşme sürecinin ortaya çıkması için en az iki farklı kültür olmalı ve bu kültürler sürekli bir ilişki içerisinde bulunmalıdır.

Kültürleşmeyi, bir toplumun diğer bir toplumdan öğrendikleri veya insanın başka toplumlardan edindiği öğeler ve farklı toplumların karşılıklı olarak birbirinden etkilenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür. Kültürleşme, toplumun kendi içinde gerçekleşen kültürlenme sürecini dış dünyaya, yabancı kültür ayırımına götürdüğünü belirtmektedir.

Yeryüzündeki bütün çağdaş kültürler, kültürleşme sürecinin ürünüdürler. Kültürleşme süreci içerisindeki kültürler, karşılıklı etkileşim sonucu değişime uğrar ve yeni sentezler, dinamik bileşkeler yaratırlar (Oktay, 2002: 10).

2.7. Kültürel Farklılıklarla İlgili Teoriler

Uluslararası çerçevede faaliyet gösteren işletmelerin en önemli sorunlarından bir tanesi kültürel farklılıkların varlığıdır. Bu kültürel farklılıklar aynı zamanda işletmelere büyük avantajlar da sağlayabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 38). Fakat bu avantajlar kültürel farklılıkların iyi şekilde anlaşılmasıyla mümkün olabilmektedir. Birçok farklı ülkede ticari ilişkilere giren yöneticilerin uluslararası kültürel farklılıkların bilincinde olması gerekmektedir. Ulusal kültürleri iyi tanımanın ve anlamının işletmelere

ve ülkelere sağladığı bazı büyük avantajlar aşağıdaki gibi sayılabilir (Bakan, Bedestenci, Büyükbeşe, 2004: 358):

- İş yaptığı ülkelerdeki müşteri, tedarikçi ve iş ortakları ile daha etkili iletişim kurmak,
- Yabancı firma ile ilişkileri önemli boyutta etkileyecek sosyal davranışların gelişimini önceden tahmin etmek,
- Daha iyi müzakere edebilmek, müzakerede diğer tarafın pazarlık ilkelerini ve kurallarını daha iyi öngörebilmek,
- Farklı ülkelerdeki etik standartları ve sosyal sorumluluk anlayışlarını kavrayabilmek,
- Reklam kampanyasında ve diğer tutundurma faaliyetlerinde kültürel farklılıkların tüketici tercihlerine nasıl etki edeceğini önceden tahmin edebilmek.

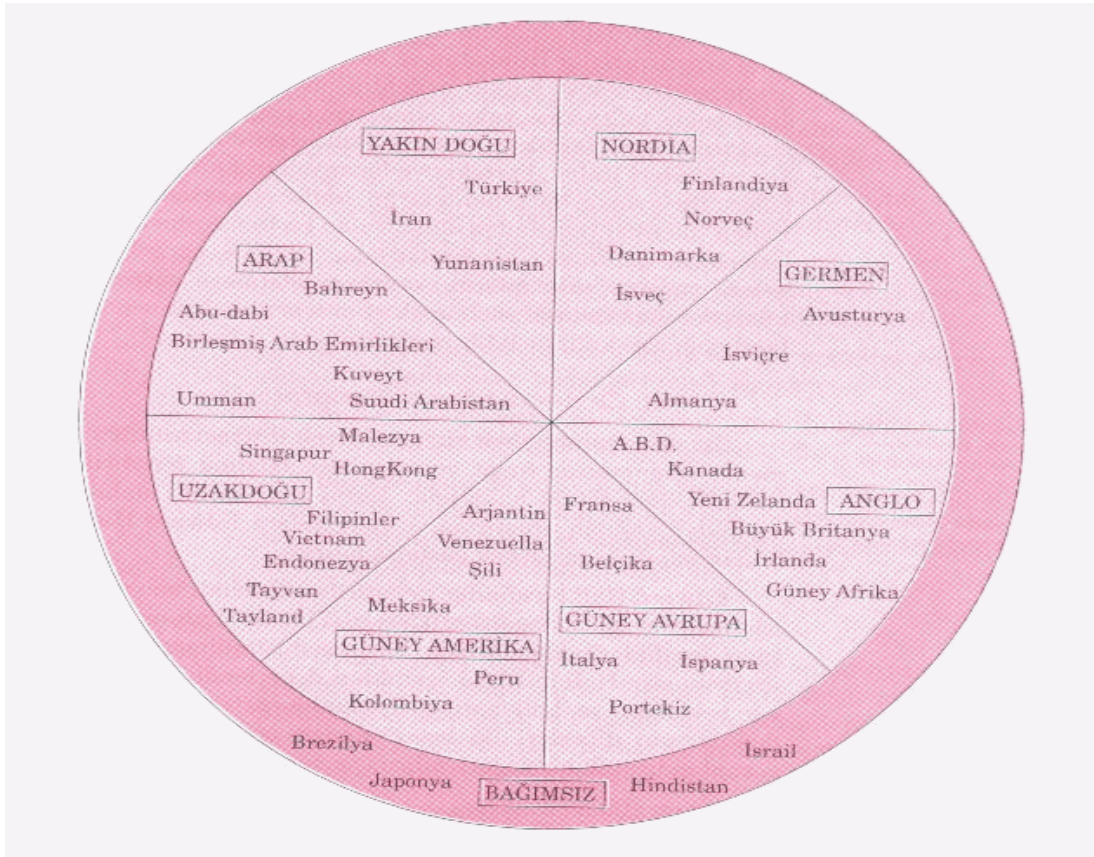
Kültürel farklılıkların doğru şekilde anlaşılabilmesi, insanların kendi kültürlerini başka kültürlere yansıtarak egemen kılma çabası içine girmesine yol açmaktadır. Dar görüşlülük olarak tanımlanabilecek bu tutum, kişinin içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden başka diğer kültürlerin değerlerini anlamaya çalışmamasına ya da bu kültürleri yargılamasına yol açmaktadır. Sonuç olarak da, bu tür yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına neden olmaktadır (Ehtiyar, 2003: 67-68).

Kültürel farklılıklar konusunda yapılmış birçok araştırma ve geliştirilmiş birçok teori bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar kültürün muhtelit bir resmini ortaya koyabilmek için onun alt birimlerini ve boyutlarını incelemişlerdir. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede çeşitli kültürlerden gelen insanların farklı davranışlarının sebeplerini açıklamaya yardım etmek için kültürün 4 boyutunu bulmuştur. Konuya ilişkin en çok bilinen bir diğer teori aşağıda anlatılan Ronen-Shenkar'ın Ülke Yığılımları teorisidir (Ehtiyar, 2003: 67-68).

2.7.1. Ülke yığılımları –Ronen-Shenkar

Ülkeleri kültürel özelliklerine göre sınıflandırarak bir kültür haritası oluşturan Hofstede'nin çalışmasının dışında, Ronen ve Shenkar (1985), bu konudaki bir başka çalışmada, dört kategoride (iş değerleri, ihtiyaçlar ve iş tatmini, yönetsel ve organizasyonel çeşitlilikler ve kişilerarası oryantasyon) ülkeleri sınıflandırmışlardır. Uzun

yıllar boyu yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, ülkeler sekiz ana grupta toplanabilmektedir. Bu gruplar, çalışmanın hedefleri ve önemi, ihtiyaçlar, görev yerine getirme, iş tatminkârlığı, yönetsel ve organizasyonel değişkenler ve sosyo-kültürel faktörler ve etkileri ile kişilerarası ilişkiler konularının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Penpece, 2006: 84).



Şekil 2.2. Ülke yığılma tablosu

Kaynak: Penpece, 2006: 84-85

Şekil 2.2. de görüldüğü gibi, incelenen ülkeler kültürel özelliklerine göre toplam sekiz grupta toplanmıştır. Bunlardan Güney Avrupa, Güney Amerika, Uzakdoğu, Arap, Yakın Doğu, Nordia ve Germen grupları dünyanın belli bölgelerinde komşu halinde bir arada bulunan ülkeleri kapsarken, Anglo grubu dünyanın değişik bölgelerinde Anglo-Sakson kültürünün baskın olduğu ülkeleri içermektedir. İsrail, Japonya, Hindistan ve Brezilya ise, yapılan kategorilendirme sonucunda elde edilen sekiz kümenin dışında kaldığından, bu ülkelerden dokuzuncu bir küme oluşturulmuştur.

Ülke yığılım tablosunda ortaya çıkan kümelerle göre, toplumların dünya üzerindeki konumları dolayısıyla karşılaştıkları koşulların kültürlerinin şekillenmesi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, tablodaki Anglo grubundan yola çıkarak medeniyet açısından daha yüksek seviyede bulunan toplumların kültürlerinin daha sonradan yerleştikleri bölgelerde karşılaştıkları kültürlere baskın gelebildiği ve diğer etkenler ile beraber kültürleşme yoluyla bu kültürleri değiştirebildiği söylenebilir. Bağımsız grubuna bakıldığında ise, coğrafi koşulları, tarihi süreçleri, toplumsal ve/veya dini yapıları açısından dünya geneline göre kendilerine has farklılıklar içeren dört adet ülke görülmektedir. Bu ülkelerin söz konusu farklı özellikleri sebebiyle kültürlerinin de kendilerine has olarak şekillendiği düşünülmektedir.

Ülkelerin sentezi doğrultusunda oluşturulan söz konusu kümelendirmeye göre Türkiye, Kuzey Avrupa ülkeleri ile Arap ülkeleri arasında Yakın Doğu grubunda kümelendirilmiş (Penpece, 2006: 85) Japonya ise Bağımsız grubunda yer almıştır. Bu durum her iki ülkenin kültürlerinin batı medeniyetlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkların ülkelerin iş hayatı üzerinde farklı biçimde etkileri olmuştur. Japonya bu farklılıklar sebebiyle batı medeniyetlerinden almış olduğu bilgi, teknoloji, sistem ve uygulamaları kendi kültürüne uyarlayarak kendine özgü sistem ve uygulamalar geliştirmiş, Türkiye ise, bu farklılıkları gözardı ederek batı medeniyetlerinden aldığı edinimleri olduğu gibi kullanmaya çalışmıştır. Bu duruma ve etkilerine ilişkin ayrıntılar Üçüncü Bölümde anlatılmaktadır.

2.7.2. Hofstede bileşke boyutlar teorisi

Geert Hofstede tarafından IBM firmasında çalışan kişiler üzerinde sorular sorularak yapılan bir çalışmadır. Bu çalışma 50 değişik ülkede, 3 bölgede gerçekleştirilmiş ve çalışmaya IBM'in bölgesel çalışanları katılmıştır. Hofstede ulusların kültürleri arasındaki farkları dört boyuta indirgemıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erilliktir (Hüseyinova, 2006: 58).

Çizelge 2.1. Hofstede kültür boyutları

HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI				
BÖLGE/ÜLKE	BİREYCİLİK TOPLUMCULUK	GÜÇ MESAFESİ	BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	ERİLLİK/DİŞİL
Kuzey Amerika(ABD)	Bireycilik	Düşük	Orta Düzey	Eril
Japonya	Toplumculuk	Yüksek ve Düşük	Yüksek	Eril ve Dişil
Anglo Sakson Avrupa	Bireycilik	Düşük Orta Düzey	Düşük Orta Düzey	Eril
Almanlar Batı Slavları	Orta Düzey Bireycilik	Düşük	Orta Düzey Yüksek	Orta Düzey Yüksek Erillik
Yakın Doğu Ve Balkanlar	Toplumculuk	Yüksek	Yüksek	Orta Düzey Erillik
Nordik Ülkeler	Orta Düzey Yüksek Bireycilik	Düşük	Düşük/Orta Düzey	Dişil
Latin Avrupa	Orta Düzey Yüksek Bireycilik	Yüksek	Yüksek	Orta Düzey Erillik
Doğu Slavlar	Toplumculuk	Düşük	Orta Düzey	Eril
Çin	Toplumculuk	Düşük	Düşük	Eril ve Dişil
Afrika	Toplumculuk	Yüksek	Yüksek	Dişil
Latin Amerika	Toplumculuk	Yüksek	Yüksek	Dişil

Kaynak: (Deresky, 1997: 80)

Çizelge 2.1’de Yakın Doğu ve Balkanlar ile Japonya arasında kültürel boyutlar açısından önemli ölçüde benzerlikler göze çarpmaktadır. Bununla beraber batı medeniyetlerini kapsayan Kuzey Amerika, Anglo-Sakson Avrupa ve Batı Slavları ile Japonya ve Yakın Doğu arasında önemli ölçüde farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle Bireycilik/Toplumculuk boyutunda ortaya çıkan söz konusu farklılıklar karşısında Türkiye ve Japonya’nın gerçekleştirdiği eylemler bu çalışmanın önemli noktalarından birini oluşturmaktadır. Şekil 2.2 doğrultusunda açıklandığı gibi, Japonya batı medeniyetlerinden edindiği bilgi, teknoloji ve uygulamaları kendi kültürel yapısına uyarlayarak kullanırken, Türkiye söz konusu edinimlerini her hangi bir değişiklik yapmadan, olduğu gibi kullanmaya çalışmıştır. Bu durum, özellikle iş sistemleri ve insan

kaynakları uygulamalarında Japonya'nın çok daha hızlı ilerlemesine Türkiye'nin ise daha yavaş kalmasına etki etmiştir.

2.7.2.1. Güç mesafesi

Kurumlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin bir toplum tarafından kabullenilme düzeyine güç mesafesi denir. Bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini de yansıtmaktadır. Aynı zamanda gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin kişiler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini de göstermektedir.

Güç Mesafesinin bir diğer adı Hiyerarşik Mesafedir. Güç ve yetkinin, toplumdaki bireyler arasında neden olduğu mesafe, o toplumun normal kabul ettiği ölçüde gerçekleşir ve zaman içinde bu farklılıklar kurumsallaşır (Hofstede, 1984: 389).

Hofstede'ye göre tüm toplumlarda eşitsizlik vardır. Fakat birisi diğerine kıyaslandığında eşitsizliğe karşı daha toleranslı olabilir (Hofstede, 1984: 390).

Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde çalışan kişiler yöneticilerin otoritesini kabul etmiş ve yönetici olan kişinin hiyerarşideki pozisyonundan dolayı ona saygı duymaktadır (Penpece, 2006: 80).

Güç mesafesi düşük olan kültürlerdeyse yönetici ve çalışanlar, güç ilişkilerinde birbirlerine eşit olarak davranırlar, yani işbirliği ve uyum ön plandadır. Örneğin, Malezya, Filipinler, Meksika, Japonya ve Venezuela gibi ülkelerde güç mesafesi yüksek iken ABD, Avusturya ve Danimarka gibi ülkelerde güç mesafesi düşüktür (Güllüpınar, 2012: 146-147).

Türk toplumunda ise, Üçüncü Bölümdeki Ahilik konusunda daha ayrıntılı biçimde anlatılacağı gibi, toplumun özgün kültür yapısında işçi ile işveren arasında bir dayanışma duygusu hakimdir ve güç mesafesi düşüktür. Ahilikte, “işçilerinize yediğinizden yedirin giydiğinizden giydirin” Hadis-i Şerif'ine paralel olarak oluşturulan bu düzende aynileşme, benzeşme ve dayanışma anlayışı iş ilişkisinde hakimdir. Fakat özellikle Cumhuriyet döneminden sonra batı toplumlarından alınan uygulamaların söz konusu kültürel öğelere uyarlanmadan kullanılması ile bahsi geçen düzende zamanla değişiklikler oluşmaya başlamış ve toplumdaki güç mesafesi artmıştır.

Çizelge 2.2. Güç mesafesinin topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar birbirine eşit düzeyde bağımlıdır	Güçsüz insanlar güçlü insanlara bağımlıdır
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir
Hiyerarşi sadece rollerin eşitsizliği anlamındadır	Hiyerarşi eşitsizlik anlamındadır
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkarılmaz	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır
Güçlü güçsüz arasında uyum vardır	Güçlü güçsüzler arasında çatışma vardır
Güç kullanımı yasaldır	Güçlü olan doğruyu ve yanlış belirleyendir
Güçsüzler arasında işbirliği vardır	Güçsüzler arasında düşük düzeyde işbirliği vardır
Yaşlı insanlara karşı pozitif tutum vardır	Yaşlı insanlara karşı negatif tutum vardır
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır	Çocuklara itaat öğretilir
Orta yaş kırktan sonra başlar	Orta yaş kırktan önce başlar
Özgürlük eşitlikten daha önemlidir	Eşitlik özgürlükten daha önemlidir

Kaynak : (Hofstede, 2001: 96–98)

Japonya’da güç mesafesi her ne kadar yüksek olarak gözüke de, Çizelge 2.2’deki değer ve eğilimlere göre incelendiğinde içerisinde kendi özgün kültürüne ait düşük güç mesafesi özellikleri de barındırdığı görülmektedir. Üçüncü Bölümde daha ayrıntılı biçimde görüleceği gibi, güçlü ile güçsüz arasında çatışma yerine uyum olması ve güçsüzler arasında işbirliğinin yüksek olması bunun en önemli örnekleridir. Yine Üçüncü Bölümdeki Ahilik konusunda daha ayrıntılı görüleceği üzere, Türk toplumunun özgün kültürü de Çizelge 2.2’ye göre düşük güç mesafesi özelliklerine sahiptir. Baba-oğul ilişkisine benzer biçimde oluşturulan hiyerarşi düzeni, güçlü ile güçsüz arasındaki uyum, güçsüzler arasındaki işbirliği ve yaşlılara saygı bu konuda öne çıkan değer ve eğilimlerdir. Fakat Türkiye’nin endüstrileşme sürecinde kültür kavramı geri planda kaldığı için batı medeniyetlerinden alınan uygulama ve sistemler söz konusu kültürel öğelere uyarlanmadan

kullanılmaya başlanmış ve bu sebeple toplum kültürü ile iş hayatı arasında uyumsuzluklar ve çatışmalar ortaya çıkmıştır.

2.7.2.2. Belirsizlikten kaçınma

Bir toplumun üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir. Kültürün bu boyutu, bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin, belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını ifade etmektedir (Penpece, 2006: 81).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, uyumsuzluk endişesi ve riskten kaçınma isteğiyle insanlar biçimsel yapılarla kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Tersine bir durumda ise insanlar belirsizliğin azaltılabileceği düşüncesiyle değişime direnç gösterirler ve risk almaya hazırdırlar (Öz, 2009: 47).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu; Japonya, Rusya gibi ülkelerde sıkı kurallarla insanların sıkı sıkıya uydukları prosedürler söz konusudur. Bu ülkelerde güçlü milliyetçilik duygusu görülmektedir (Öz, 2009: 48).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ABD, Hong-Kong, İngiltere, Danimarka gibi ülkelerde ise iş değiştirme hızlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Ahlstrom ve Bruton, 2010: 51).

Çizelge 2.3. Belirsizlikten kaçınmanın topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir
Farklı olan merak uyandırır	Farklı olan tehlikelidir
Düşük stres, duygular gizlenmemelidir	Yüksek stres, duygular gizlenmelidir
Mutsuzluk oranı düşüktür	Mutsuzluk oranı yüksektir
Duyguların ifade edilmesi normaldir	Duygular kontrol edilmelidir
Üzüntü ve korkular yüz ifadesinden kolayca okunur	Gerçek duygular diğerleri tarafından bazen anlaşılmaz
Mutluluk paylaşılır	Mutluluk geniş çapta yayılır
Daha genç insanlara karşı olumlu tutum vardır; jenerasyonlar arası boşluk daha azdır	Daha genç insanlara karşı eleştirisel tutum vardır; jenerasyonlar arasındaki boşluk büyüktür
İnsanlar öğrenme ve tartışmaya dönüktür	İnsanlar düzene ve doğru cevaplara dönüktür
Çoğu insanlar güvenilirdir	Aile dışındaki insanlara güvenilmez
Karmaşık durumlar rahat karşılanır ve riske girilir	Karmaşık durumlar önlenir ve riskten kaçınılır
Kurallar esnektir	Kurallar katıdır
Kurallar gerektiği kadar vardır	Gerekli olmasa da kurallar vardır
Dakiklik ve titizlik öğretilmelidir	Dakiklik ve titizlik doğal insan davranışlarıdır
Tembellik yaparken rahatsızlık duyulmaz	Devamlı meşguliyet tutumu vardır
Birçok doğru olabilir	Tek doğru vardır
Törenselleştirilmiş davranışlar azdır	Törenselleştirilmiş davranışlar çoktur

Kaynak: (Hofstede, 2001: 160–161)

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, iş yaşamında resmi kurallar ve prosedürler daha güvenli ve daha sabit kariyer sağlamaya yönelik olarak oluşturulur, yöneticiler riski düşük kararlar alırlar, çalışanlar çok az girişimcidirler ve hayat boyu tek meslek sahibi olmak genel bir eğilimdir (Güllüoğlu, 2012: 147).

Bu çalışma kapsamında incelenen Japon ve Türk toplumlarının her ikisi de, Çizelge 2.1'den de anlaşılacağı gibi, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardır. Japonlar, geliştirdikleri iş sistemleri ve uygulamalarının kural ve prosedürlerini bu özelliklerine uygun biçimde oluşturmuşlardır. Türkler ise, belirsizlikten kaçınmanın çok daha düşük olduğu batı medeniyetlerinin kullandığı sistem ve uygulamaları aynı şekilde kullanmaya çalışmışlardır.

2.7.2.3. Bireycilik ve toplumculuk

Hofstede'nin belirlediği üçüncü boyut olan kültürün bireycilik ve toplumculuk boyutu, bazı kültürlerin bireyciliğe, bazılarının ise toplumculuğa önem vermesidir. Bireyci toplumlarda bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarken, toplumculuğa önem veren toplumlardaysa bireyler kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplumların birer parçası olarak görmektedirler. Bireycilik; görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Güllüpinar, 2012: 148).

Toplumculuk ise, gruba bağımsızlık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla açıklanmaktadır.

Çizelge 2.4. Bireycilik ve toplulukçu kültürleri olan ülkeler

Bireyci Kültürleri Olan Ülkeler	Toplulukçu Kültürleri Olan Ülkeler
ABD	Türkiye
Büyük Britanya	Japonya
Avustralya	Malezya
Hollanda	Pakistan
	Panama

Kaynak: (Güllüpinar, 2012: 148-149)

Bireyciliğin ön planda olduğu ülkelerde demokrasi, girişimcilik ve başarı oldukça fazla düzeyde desteklenmektedir. Bireyle işletmeler arasındaki ilişki, duygusal açıdan bağımsız bir ilişkidir (Deresky, 1997: 74). Toplulukçu bir ülkede ise grup iradesi bireyin üzerindedir, sosyal baskı ve aşağılanma korkusu bireylerin üzerinde denetim sağlamaktadır.

Çizelge 2.5. Ortaklaşa davranışçı/bireyselci kültürlerin özellikleri

Düşük Bireysellik (Idv) Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm)	Yüksek Bireysellik (Idv)
Ekonomik gelişim daha azdır	Ekonomik gelişim daha fazladır
Sosyal mobilité (kendi başına hareket edebilme) daha azdır, orta sınıfın gelişimi azdır	Sosyal mobilité daha fazladır, orta sınıfın gelişimi güçlüdür
Birey kendisini diğerleriyle iç bağımlı tanımlar. Çözümleme birimi gruptur. Birey, büyük grupların bir parçasıdır	Birey kendisini bağımsız tanımlar. Gruba bağlı değildir. Çözümleme birimi bireydir. Birey, ailenin bir parçasıdır ve kendine özgüdür
Amaçlar iç grubun amaçları ile çakışır	Amaçlar iç grubun amaçlarından farklıdır
Toplumsal davranışların belirleyicileri: Normlar, görevler ve sorumluluklardır	Toplumsal davranışların belirleyicileri: Tavrılar, kişisel gereksinimler, algılanan haklar ve sözleşmelerdir
Güvenlik sosyal şebeke ile sağlanır	Güvenlik hayat sigortası ile sağlanır
Enformasyonun ana kaynağı sosyal şebekedir	Enformasyonun ana kaynağı medyadır
Yarar sağlamasa da öncelikle ilişkiler ve başkalarının gereksinimleri gelir	Akılcılık, maliyet/yarar oranı önde tutulur
Toplu kararlara inanılır	Bireysel kararlara inanılır
Toplumun çıkarı kişisel çıkarlardan önemlidir	Kişisel çıkar toplumun çıkarından önemlidir
Yönetim gruplara yöneliktir	Yönetim bireylere yöneliktir
Çalışan aileden ve sosyal çevreden biri olarak görülür	Çalışan birey olarak görülür
İlişkiler görevden önemlidir	İlişkiler karşılıklı çıkarlara dayanır
Uyum vurgulanır, çalışmalar bastırılır	Farklılık normaldir

Kaynak: (Hofstede, 2001: 244–254).

Bu çalışma kapsamında incelenen her iki toplum da Çizelge 2.5 ile genel olarak uyumlu biçimde toplumcu özelliklere sahiptir. Fakat günümüzde yoğun biçimde yaşanan küreselleşme doğrultusunda her iki toplumda bireyci özellikler de ortaya çıkmaya başlamıştır.

2.7.2.4. Eril yaklaşım ve dişil yaklaşım

Hofstede'nin belirlediği dördüncü boyut cinsiyet farklılıklarına göre toplumun yüklediği rolleri ifadeleyen eril ve dişil yaklaşımdır. Bu boyut, kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir (Güllüpinar, 2012: 146).

Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim, yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlardaysa arkadaşlık, iş güvenliği, merhamet ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır (Güllüpinar, 2012: 147).

Kültürün bu boyutu, toplumda para, başarı gibi materyalist eğilimlerin egemen olduğu erkek özelliklerinin mi yoksa, esneklik, motivasyon, insana ve çevreye verilen önem gibi kadın özelliklerinin mi baskın olduğunun tespiti (Güllüpinar, 2012: 146-147).

Çizelge 2.6. Dişil ve erkil ülkeler

Dişil Ülkeler	Erkil Ülkeler
Türkiye	Japonya
İran	Yunanistan
Tayland	Meksika
Tayvan	
Brezilya	
İsrail	
Peru	
İspanya	
Yugoslavya	

Kaynak: Helvacioğlu, 2007: 95-97

Hofstede'nin belirlediği boyutlar içerisinde Japonya ve Türkiye arasında ortaya çıkan farklılık bu alanda olmuştur. Çizelge 2.6'da da görüldüğü gibi Türkiye dışı ülkeler arasında yer alırken Japonya erkil ülkeler içerisinde bulunmaktadır.

Çizelge 2.7. Erkek ve dişi kültür özellikler

Düşük Erkek Kültür (Dişi Kültür)	Yüksek Erkek Kültür (Mas)
İş yaşamak için	Yaşam iş için
İş yerinde uyumlu çalışma ve patronla ilişki çok önemli	En iyisini yapma olanağının verilmesi ve işte fark edilme önemli
Yaşanan yer ve iş güvenliği önemli	Terfi etme ve yüksek kazanç önemli
Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Grup kararlarına inanmak	Bireysel kararlara inanmak
Çalışmak için küçük firmalar tercih edilir	Çalışmak için büyük firmalar tercih edilir
İş insan yaşamının merkezinde değil	İş insan yaşamının merkezindedir
Rekabet avantajı hizmet endüstrilerindedir; danışmanlık, yaşamla ilgili ürünler ve biyokimyasallar	Rekabet avantajı üretim endüstrilerindedir; ağır sanayi ve kimya endüstrisi
Başkalarını koruma ve sıcak ilişkiler önemli	Maddi başarılar ve gelişme önemli
Yöneticiler, sağduyu ve uzlaşmaya önem verir	Yöneticiler, kararlılığa ve girişimciliğe önem verir

Kaynak: Hofstede, 2001: 298–318

Çizelge 2.7, Türkiye ve Japonya açısından incelendiğinde, Türkiye'nin dişi kültür özelliklerine genel anlamda uyduğu fakat Japonya'nın her iki sınıflandırmadan da özellikler içerdiği görülmektedir. Erkek kültür sınıflandırması içerisinde alınan Japonya'da, iş hayatında en iyisini yapma olanağının verilmesi ve işte fark edilme yerine iş yerinde uyumlu çalışma ön plana çıkmaktadır. Terfinin kıdem esasına bağlı olduğu Japonya'da yüksek kazanç yerine iş güvenliği ön plana çıkmakta olup bu doğrultuda çalışanlara ömür boyu istihdam sistemi getirilmiştir. Japonya'da bunun dışında, bireysel kararlar yerine grup kararlarına inanma eğilimi vardır ve ayrıca sürekli gelişme anlayışının yanında maddi

başarılar yerine başkalarını koruma yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Son olarak Japon kültüründeki riski dağıtma anlayışı çerçevesinde, Japon yöneticiler kararlılık ve girişimcilik yerine çalışanlarına sağduyulu ve uzlaşmacı davranmaya önem verir.

2.7.3. Trompenaars'ın kültürel boyutları

Hollandalı diğer bir araştırmacı olan Fons Trompenaars da bu alanda yaptığı çalışmalarla dikkat çekmektedir. 28 farklı ülkeden toplam 15.000 çalışanın cevapladığı anket verilerini analiz ederek 5 ilişkisel oryantasyon elde etmiştir. Bu elde ettiği beş boyut Hofstede'nin boyutlarına paralellik göstermektedir (Korkmaz, 2009: 22).

Bu beş boyuta ilaveten zaman ve çevreye ilişkin tutumları da inceleyen Trompenaars'ın çalışmaları 10 yıl sürmüştür (Korkmaz, 2009: 23). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- 1.Evrensellik/Öznellik
- 2.Bireyselcilik/Toplumculuk
- 3.Nötr/Duygusal
- 4.Özgüllük/Difüzyon
- 5.Başarı Durumu /Atfetme
- 6.Zaman
- 7.Çevre- Denetim Noktası

2.7.4. Shalom Schwartz'ın değer boyutları

Kültürün değerleri üzerine çalışma yapan bir diğer araştırmacı da İsrailli sosyolog Schwartz'dır. 1997 yılında Hofstede'nin metodolojisine benzer şekilde 68 ülkede 75.000'den çok katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırması 57 öğeden oluşmuştur. Soru olarak her katılımcıya, "hayatınızda bu öğelerin önemi nedir?" sorulmuştur ve 57 öğeyi derecelendirerek cevaplanması istenmiştir. Bu 57 öğeye yön veren 10 prensip vardır: Eşitlik, adalet, servet, hırs, itaat, keyif, yaratıcılık, sosyal düzen, heyecan ve hayat (Bardi and Schwartz, 2003). Schwartz elde ettiği veriler ile bir veri tabanı oluşturmuştur. Bu veriler ışığında kültürel farklılıkları 5 boyutta ifade etmiştir (Korkmaz, 2009: 27). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- 1.Statükocu - Yaratıcı

- 2.Kuralcı - Egalitaryan
- 3.Harmoni - Uyumsuzluk
- 4.Değişikliğe Açık - Geleneksel
- 5.Toplulukçuluk – Bireyselcilik

2.7.5. Edward T. Hall

Bu çalışmada, yurtdışına yolculuk yapan Amerikan iş adamlarına önerilerde bulunmak amacıyla bir kültür modeli geliştirilmiştir (Akyüz, 2000: 22). Amerikan iş adamlarının işbirliği yapabilecekleri farklı kültürlerden insanlarla yaptıkları ayrıntılı açık uçlu görüşmeler içeren bir çalışmadır. Bu çalışmada kültürler arası iletişimde çatışmalara yol açan bazı keskin davranış farklılıkları üzerine odaklanılmıştır. Farklı boyutlar üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar; iletişim, mekan veya zaman kavramları ile ilgilidir (Korkmaz, 2009: 28). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- 1.Hızlı veya Yavaş İletiler
- 2.Yüksek ve Düşük Bağlamlar
- 3.Bölgecilik
- 4.Kişisel Alan
- 5.Tek Zamanlılık ve Çok Zamanlılık (Akyüz, 2000: 23).

2.7.6. Herskovits “Beş Boyut Modeli”

Kültürel farklılıkların ölçülmesi için 1964 yılında Herskovits “Beş Boyut” adlı modelini geliştirmiştir (Ünal, 2008: 55). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- 1.Maddi Kültür
- 2.Sosyal Kurumlar
- 3.İnsan ve Evren
- 4.Estetik
- 5.Dil

2.7.7. Ronen - Kraut “En Küçük Boşluk Analizi”

1977 yılında Ronen ve Kraut tarafından liderlik, görev tanımı ve motivasyon üzerine yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada ülkeler homojen gruplar altında toplanmışlardır

(Korkmaz, 2009: 28). En Küçük Boşluk Analizi ile ülkeleri kültürel farklılıklara göre 5 gruba ayırmışlardır.



Şekil 2.3. En küçük boşluk analizi

Kaynak: Korkmaz, 2009: 28.

En Küçük Boşluk Analizi aracılığıyla incelenen ülkeler doğrultusunda Şekil 2.3'te oluşturulan sınıflandırmaların Şekil 2.2'deki Ülke Yığılma Tablosundaki sınıflandırmalara benzer biçimde ortaya çıktığı, dolayısıyla Şekil 3.2 üzerinden elde edilen çıkarımları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

2.8. Örgüt Kültürü Kavramı

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Köse ve diğerleri, 2001: 227).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda farklı farklı örgüt kültürü tanımları yapmışlardır. Bunlardan bazıları;

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992: 271)

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kırım, 1998: 58).

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojiler bütünüdür (Kozlu, 1986: 64).

Schein örgüt kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır (Eren, 1998: 86).

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla beraber, bu konuda yapılmış olan tanımlar incelendiğinde, tanımlar arasında belirli ortak özellikler bulunduğu görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 1998: 97-98):

Bunlardan ilki, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerin varlığıdır. Örgüt çalışanlarının neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değeri mevcuttur. İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak nokta ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlarıdır. Bu anlamlar, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir.

2.9. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

2.9.1. Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler (Köse ve diğerleri, 2001: 229).

2.9.2. Liderler ve kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunlar yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolüdür (Köse ve diğerleri, 2001: 229).

2.9.3. Törenler ve simgeler

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlan bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

2.9.4. Öykü ve efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

2.9.5. Dil

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

2.9.6. Örfler

Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözelimi, işgörenin terfisinin duyuruları , uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme vb. (Köse ve diğerleri, 2001: 230).

2.9.7. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kurallar ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır (Köse ve diğerleri, 2001: 230-231).

2.9.8. Örgütsel sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir (Köse ve diğerleri, 2001: 231).

Örgütsel sosyalleşme, bir süreçtir; birey örgüte girmeden önce başlar ve örgüte girdikten sonra da yoğunlaşarak devam eder. Sosyalleşme süreci bu noktada da durmaz. Birey iş değiştirdiğinde, terfi aldığı veya başka bir örgüte katıldığında sosyalleşme süreci yeniden başlar (Porter, Lawler & Hackman, 1975, 162).

Bu kapsamda örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri süreci olup bu süreçte örgüte yeni katılan ya da örgüt içinde farklı bir işe geçen bireyler, eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak yerine yenilerini kazanırlar.

2.10. Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür, örgütleri etkileyen en önemli öğelerden biridir. Bu nedenle örgütlerin varoluşlarını, sürdürülebilir olmalarını ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Diğer bir ifade ile bir ülkenin kültürü o ülkede faaliyet gösteren kurumların örgütsel kültürüne ve örgütsel kültüre bağlı bulunan insan kaynakları uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Pant ve diğerlerinin batı modeli proje kurumları üzerine yaptıkları bir araştırma sonuçlarına göre, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kurum, yönetim modelleri ve bunların uygulamalarını getirmenin sorunlara sebep olabileceği, nedeninin ise kültürel farklılıklardan kaynaklandığı tespit edilmiştir (Pant, Allinson, Hayes, 1996: 54).

Kurumun faaliyet göstereceği çevreden ve sosyal koşullardan sıyrılarak durağan bir şekilde faaliyette bulunamayacağı gerçeğinden yola çıkarak örgütsel kültüre ilişkin analizler yapılırken içerisinde bulunduğu toplumsal kültürü en belirleyici etkenlerden biri olarak gözönünde bulundurmak gerekmektedir.

2.11. Zihniyet

Zihniyet, toplumsal yapıdaki bütün kesimlerin sahip oldukları değer yargıları, tercihleri ve eğilimlerinin hepsini belli bir bakış açısından hareketle açıklayan bütünlükçü bir yaklaşımdır (Ülgener, 1983: 19).

Çeşitli çevreler, zihniyete sadece içe dönük his ve duygu eksenli bir bakış açısı ile yaklaşılar da, esasında zihniyeti, yalnızca içe dönük bir his olarak almak yeterli değildir. Çünkü yapıdaki bütün toplumsal değerlerin tamamının toplumsal tabandaki davranış temeline bağlılığı bulunmaktadır. Bu sebepten toplumsal iç örgüyü meydana getiren unsurların gerçek bir yapıda somut bir davranış temeline dayanıyor olması, bu toplumsal yapıya uygun yaşama tarzının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Söz konusu yaşama tarzının bazı toplumsal normlar ile kendini ifade ediyor olması ise, konunun zihniyet yönünü oluşturmaktadır. Böylece zihniyeti, toplumdaki tavır ve davranışların özünde ve yapısında var olan bir olgu olarak belirtmek de mümkün olmaktadır (Şimşek, 2008: 88).

Bu sebeplerle bir topluma ait bireylerle ilgili hükümlerde bulunulurken zihniyetlerinin iyi idrak edilmesi ve zihniyetleri içerisinde değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Çünkü toplumdaki zihniyete bağlı yaşayan bireyler davranışlarını bu zihniyet doğrultusunda şekillendirmektedir.

Aynı şekilde toplumlar da ekonomilerini, kültürlerini, çalışma hayatlarını, iş ilişkilerini, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını vb. sistemleri kendi zihniyetleri doğrultusunda şekillendirmektedir. Bu kapsamda, toplumların çalışanlara, yöneticilere, ürünlere, üretime, ticarete, gelire, sermayeye, girişimcilğe, diğer toplumlara vb. olgulara bakış açıları zihniyetlerinin iş hayatına yönelik etkilerini yansıtmaktadır.

2.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bilgi büyük bir hızla gelişmekte ve artmaktadır. Bu hızlı değişime, gelişime ve bilgi artışına uyum sağlamak, bireyleri, kurumları ve toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir (Fındıkçı, 1999: 11). İnsan unsuru hemen her ortamın en önemli bileşeni olmuştur. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi işletmeye muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak işletmedeki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli nokta çalışanların bireysel olarak gelişme ihtiyaçlarının artmasıdır. Bu durum çalışanların iş ilişkilerinin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır (Fındıkçı, 1999: 12-14).

Klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz işletmelerinde çalışan ilişkilerinin yönetimi ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de içerisinde barındıran daha kapsamlı bir yaklaşımdır. Personel yönetimi; çalışanlarla kurum, kurumla devlet arasında ve iş görenlerin mali-hukuki ilişkilerini içeren bir bölüm niteliğindedir (Fındıkçı, 1999: 13). Ancak insan kaynakları yönetimi çalışan ihtiyaçlarının belirlenerek kurum için uygun çalışanların seçilmesinden, bu çalışanların kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motivasyonunu sağlamalarından, performans değerlendirmesinden, çatışmaların çözümünden, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanmasından, yeniden yapılanmadan, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşmasından, çalışanların eğitiminden gelişmesine kadar birçok uygulamadan sorumludur. Kısacası insan kaynakları yönetimi; personel yönetimi ile endüstri ilişkilerinin birleşimidir (Fındıkçı, 1999: 13). İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı verimliliği arttırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek amaçlarını taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu yönüyle, işgücü yanında çeşitli kriterleri de kullanarak gerek verimlilik gerekse de çalışma yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmeler elde etmeye çalışmaktadır (Sadullah, 1998: 15).

İnsan kaynakları terimi, bir işletmede, en üst yöneticiden en alt kademedeki mavi yakalı iş görene kadar tüm çalışanları içerisine almaktadır. Çağımızda işletmelerin, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı oldukça düşük olacaktır. İşletmelerin başarılı örgütsel yaşam

evreleri geçirmelerinin insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlıdır (Storey and Sisson, 1993: 1).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı tanımların yapıldığını görüyoruz. Bunlardan bazıları;

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan bir işlev ve çalışmaları içermektedir (Kaynak, Atay, Uyargil, Acar, Dünder, 2000: 15).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, “Nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır (Çam, 2011: 25).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmesinin sağlanmasıdır (Palmer-Winters, 1993: 25).

İnsan kaynakları yönetimi, yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır ve personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Canman, 1995: 55).

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimidir (Açıkalın, 1994: 12).

İnsan kaynakları yönetiminde yöneticinin temel görevi, işçilerin kontrolünden işçilerin gelişimini ve performansını desteklemeye yönelik olarak değişmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yaklaşımı destekleyici yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 16).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok farklı bir oluşum değildir.

Bu görüşte olanlar insan kaynakları yönetimini "eski şişe içinde yeni şarap" olarak nitelendirmektedirler (Salamon, 1998: 236).

Tanımların sayılarını arttırmak mümkündür. Fakat dikkat edilecek olursa tanımların ortak özelliği İnsan kaynakları yönetiminin gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçevede insana sorumluluk yükleyerek dinamik bir hizmet anlayışını işletmeye yaygınlaştırmak amacı vurgulanmıştır.

2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi, işletmenin işverenleri ile işçileri arasındaki ilişkileri geliştirmeyi, verimliliği arttırmayı, yasalarla uyumu sağlamayı ve rekabetsel avantajlar oluşturmaya amaç edinmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ayrıca sosyal amaçlara da yönelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin birçok görevi vardır. İşletmenin iç ve dış çevresini tanımlar, talepleri yanıtlar, işletmenin kadrolarını oluşturur, iş davranışlarını değerlendirir, çalışanların performanslarını ölçer, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu tutulur (Aydın ve Eroğlu, 2008: 88-89).

İşletmedeki her çalışan, işletme yapısı içerisindeki görevi ne olursa olsun, hangi birimde çalışırsa çalışsın insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temelde iki amacı vardır;

1. İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimuma çıkarmak,
2. İşletmede görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır (Özgen ve diğerleri, 2002: 8-9).

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel 4 amaç vardır. Bu amaçlar Çizelge 2.8 ile sunulmaktadır.

Çizelge 2.8. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
TOPLUMSAL AMAÇ	Yasal uyum, sosyal ödemeler, sendika ve yönetim ilişkileri
ÖRGÜTSEL AMAÇ	İnsan kaynakları planlaması, iş ilişkileri, eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme
İŞLEVSEL AMAÇ	Değerleme ve yerleştirme
KİŞİSEL AMAÇ	Eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme, ücretlendirme

Kaynak: Bingöl, 1998: 19

Çizelge 2.8’de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminin amaçları, işgören adaylarını örgüte çekmek, çalışanları yeniden eğitmek, motive etmek, verimliliği arttırmak, yasal uyumu desteklemek, işgücünü uygun kapasiteye çekmek, çalışma yaşamının kalitesini arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

2.13.1. Toplumsal amaçlar

Toplum baskısını örgüt üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek ve toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlak ve sosyal sorumluluk bilincinde olmaktır (Bingöl, 2013: 14).

3.13.2. Örgütsel amaçlar

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmada en önemli araçtır. Örgütsel faaliyetlere katkıda bulunur (Bayraktaroğlu, 2007: 3). Örgütsel amaçlara ise çalışanlar sayesinde ulaşılır. Örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarını doğru ve eksiksiz bir biçimde anlaması, örgütün ulaşmak istediği amaca başarılı bir şekilde ve kısa sürede varmasını sağlayacaktır.

2.13.3. İşlevsel amaçlar

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda katkısını sürdürür. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için hizmet ettiği örgüte uygun işlevsel amaçların tercih edilmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 7).

2.13.4. Kişisel amaçlar

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 7). Çalışanlar arasında kültürler, değer yargıları, yaşam biçimleri, eğitim düzeyleri vb. gibi birçok faktör farklılık gösterdiği için çalışanların kişisel amaçları da bu doğrultuda farklılık göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı iş görenlerin örgütteki ve toplum içerisindeki amaçları birbirinden farklı olacaktır. Önemli olan iş görenlerin kişisel amaçlarının neler olduğunu iyi anlamaktır. Bu durumda işletme başarılı olacaktır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede örgütlerin iş görenlere yardımcı olmaları gerekmektedir. İş görenlerin istihdamlarını sürdürülebilir kılmak ve motivasyonlarını arttırmak için onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır.

2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanları motive etme, çalışanlardan yararlanma ve çalışanların haklarını koruma gibi birçok işlevi vardır. İnsan kaynağından yararlanma; işgücünün aranması, bulunması, işe alımı, oryantasyonu, görevde yükseltme ve işine son verme vb. motive etme; çalışanların maddi ve manevi çıkarlarını gözeterek, görüşme, danışma, yöneltme, çalışanların uyumsuzluklarını ortadan kaldırma, sosyal hayatta ve iş hayatında yaşadıkları psikolojik sorunları ortadan kaldırma vb. haklarını koruma; iş koşullarını iyileştirme, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama gibi eylemleri kapsamaktadır (Küçükönel ve Korul, 2002: 75).

Örgütlerde bu fonksiyonları yerine getirme görevi üst yönetimin sorumluluğuna bırakılmıştır. Üst yönetim politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumludur. Örgüt faaliyetlerinin başarısı üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakışı ve tutumuna göre etkilenecektir. (Sadullah, 1998: 18-22).

2.15. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

1960'lı yıllara kadar Dünyada birçok işletmenin yönetimi, emir ve imza yetkilerinin görev sahiplerine dağıtımından oluşmaktaydı. Personel politikası gibi kavramlar yoktu. İş görenler, adil olarak ücretlendirilmesi gereken bir üretim faktörüydü. Demokrasinin gelişmesiyle birlikte demokratik yönetim düşüncesi, kendini “işbirliğine dayalı yönetim stili” biçiminde göstermeye başlamıştı. İlk bu gelişme Amerika Birleşik Devletlerinde, “İnsan İlişkileri” akımı olarak ortaya çıkmıştır. Bu akımda, iş görenlerin işten memnuniyetinin yüksek olması, yüksek bir performans sağlayacağını göstergesidir (Zander, 1990: 487).

İnsan kaynakları yönetimi 1970'lerden bu yana işletme stratejisinin en önemli noktalarından biri haline gelmiştir. 1970'li yıllarda Türkiye'de personel yönetimi kavramı bağımsız bir kimlik kazanmaya başlamıştır. Personel yönetiminin akademik anlamda yer bulması ise 1960'ların sonları ile 1970'li yılların başlarında olmuştur (Üskiden ve Wasti, 2002: 1).

Personel bölümleri 1970'lerde örgütlerin çok hızlı gelişimiyle birlikte örgütsel bir kimlik kazanmaya başlamıştır (Dereli, 2001).

İnsan kaynağındaki gelişmeler 1980'li yıllardan itibaren değişiklikler göstermeye başlamıştır. İş görenler bir maliyet unsuru olarak görülmekten çıkmıştır. İş görenler yatırım ve rekabet avantajını sağlayacak bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenlerden dolayı İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı üst kavram haline gelmiştir (Mahoney ve Deckop, 1986; Ferris, Rosen and Barnum, 1995: 29).

Personelcilik destek hizmeti niteliğinden çıkıp, stratejik bir kavram kazanmıştır (Ferris ve diğerleri, 1995: 30; Ferris ve diğerleri, 1999: 386).

İnsan kaynakları yönetimi Türkiye'de gelişmekte olan bir alandır. Avrupa Birliği uyum sürecinde ve yeni iş kanunlarıyla birlikte daha etkin insan kaynakları sistemleri hedeflenmektedir (Budhwar and Mellahi, 2006: 175-177).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi, yöneticiler tarafından her yönüyle ele alınması gereken bir konudur. İnsan kaynakları bölümlerinin örgüte kattığı katma değerini iyi

anlaşılması önemlidir. Bu bölümlerde insan kaynakları konusunda bilgili, tecrübeli eğitilmiş kalifiye insanlar istihdam edilmelidir. Bu bölümde çalışanların iş görenleri yetenek ve bilgileri doğrultusunda yönlendirmeli ve gelişimlerine katkı sağlamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun strateji ve politik oluşturma süreçleriyle bütünleşmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazanması için yeniden yapılandırılması şarttır. Yeniden yapılanma sürecinin içerisinde; görev ve iş süreçlerinin tanımlanması, insan kaynakları birimlerinin yüklendiği karlılık ve verimlilik yükümlülüğünü yüklenmesi gibi yeni kavramlar söz konusu olacaktır (Yüksel, 2005: 293).

İnsan kaynakları yönetimi; iş görenlerin iş becerilerini geliştirmelerinde, çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmede, motivasyonu ve örgüte bağlılığı arttırmada, profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirmede ve örgüt kültürünün değişmesinde danışmanlık yapmaktadırlar (Yüksel, 2005: 294). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını, gelişmesini ve örgütsel performansının artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Bu sebeplerden dolayı insan kaynakları yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görmektedir.

2.16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Dünya tarihinde işletmelerin söz konusu olduğu her dönemde insan kaynakları yönetiminin var olduğunu söylemek mümkündür. Bilimsel açıdan insan kaynakları yönetimini etkileyen ilk olay sanayi devrimidir (Gürüz ve Özdemir, Yaylacı, 2004: 32). Bunun yanı sıra I. ve II. Dünya Savaşları, sendikal hareketler, devlet korumacılığının gelişmesi ve şirketlerin çok uluslu olması ile artan rekabet süreçleri insan kaynakları yönetimini etkilemiştir (Aldemir vd., 2004: 15).

İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi yeni bir kavram olmasına rağmen, git gide önem kazanmaya başlamıştır. I. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri sanayi devrimine ve orta çağa, hatta yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmektedir. Ortaçağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlere kaçan serflerin iş arama çabalarının da artmasına neden olmuştur (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 8).

Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturulmaya başlandığı Loncalar, bugünün işveren kurumlarının öncüleridir. Sonraları sanayi devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri kriz dönemlerinin insan kaynakları yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları fazladır. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 8).

Çizelge 2.9. İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONUNUN GELİŞİMİ					
	1940'ler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler
Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
Alt Düzey Yönetici			Çalışanların günlük sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				

Kaynak: Palmer, Winters, 1993: 23

Çizelge 2.9'a göre insan kaynakları alanında 1940'lı yıllarda sadece istihdam, sigorta vb. konularda kayıt tutmak için büro elemanı bulunurken, zaman içerisinde gelişmelere paralel olarak değişik unvan ve görevler ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, personel işlerini yürüten nezaretçiden, çalışanların günlük sorunları ile ilgilenen alt düzey yöneticiye; çalışanlarla ilişkiler geliştiren orta düzey yöneticiden, çalışanın verimliliği ile ilgili sistemleri kurmakla görevli üst düzey yönetici konumuna değin, gelişmeler yaşanmıştır (Palmer ve Winters, 1993: 23)

2.16.1. Tarihsel nedenler (Geçmiş etkiler)

Geçmiş etkilerin en başında sanayi devrimi yer almaktadır. Sanayi devriminde sanayi birikimi, özgür işgücü, buhar gücüne dayalı araç-gereçler, geliştirilmiş üretim teknikleri ve fabrikaların sayılarının artmasına neden olmuştur. Fabrika sistemi ucuz veri seri üretimi

ortaya çıkarmış olsa bile insan ilişkileri alanında birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından birçok sorunun ortaya çıkması sanayi devrimiyle ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminin ilk yıllarında fabrika işçileri kendilerine sunulan tüm koşulları kabul etmek zorunda kalmışlardır. Gelir elde etme isteği ve başka bir iş bulamama sorunu nedeniyle işlerini terk edememişlerdir. Çalışanları koruyacak yasalar yoktu. Daha sonraları kamu desteği ve çıkarılan yasalar İş hukukunun doğmasına ve çalışma koşullarının düzenlenmesine neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkısı olan en önemli olaylardan biri de, Friedrich Taylor tarafından başlatılan Bilimsel Yönetim akımıdır. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 7-8).

20. yüzyılın başlarında alt yapı ve işçilik maliyetlerinin artması, işletmeleri daha çok üretim verimliliği sağlamaya yöneltmiştir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 8).

Bu dönemde geliştirilmiş insan kaynakları yönetimi yöntemleriyle iş görenlerin değerlendirilmesi ve motivasyonu artırma yoluna gidilmiştir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 8).

Bilimsel yönetim akımının işletmenin fiziksel koşulların iyileştirilmesine ve bireyleri motive etmede parasal araçların önem arz ettiği vurgulanmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 8). Ancak uygulamada yetersiz kalmıştır. Uygulamada yetersiz kalınması üzerine 1920'li yıllarda başlayan İnsan İlişkileri Okulu çalışmaları, işyerinde işten çok işçi ve çalışanlar üzerinde durmaya başlamıştır. Hawthorne deneyleriyle başlayan bu okul, insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarına birçok katkıları getiren ilk klinik çalışmalarının yapılmasının sebebidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 9).

2.16.2 .Çağdaş nedenler

İnsan kaynakları yönetimini önemli kılan ve daha da önemini arttıran sosyal ekonomik ve politik eğilimler vardır. Bunlar insan kaynaklarının maliyeti, üretkenlik krizi, değişimin hızlılığı, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, küçülme, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi olarak sıralayabiliriz (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10).

2.16.2.1. İnsan kaynaklarının maliyeti

İşletmelerin önemli varlıkları, yalnızca finansal varlıklar değildir. Doğru insanları doğru zamanda işletmede çalıştırmak en önemli olanıdır. Çünkü doğru zamanda doğru insan kaynaklarının etkili yönetimini sağlayacaktır. Etkili yönetim aynı zamanda iş kazalarının azaltılması, devamsızlığın önlenmesi ve hata oranının azalması demektir. Bu durumda çalışanların motivasyonun artması ve ürünlerin, hizmetlerin kalitesinin yükselmesi demektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10).

2.16.2.2. Üretkenlik krizi

A.B.D.'da üretkenliğin 1960'larda yıllık %3 artarken bu rakam 1973 yılında % 0 düşmüştür. Dünyada 1973-1978 yılları arasında endüstriyel alanlarda üretkenliğin yıllık artış oranı Japonya'da %3,1, Batı Almanya'da % 3,2 olmuştur. Üretkenlikte yaşanan bu kriz Amerikan ekonomisi için çok büyük bir tehdittir. Bu üretkenlik krizinden kaynaklı olarak kamu ve özel sektörde insan kaynaklarının önemini arttırmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10).

2.16.2.3. Değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı

20.yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, sosyal düzendeki hızlı değişiklikler, insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. Hızlı değişimle birlikte işletmelerde çalışanların değişikliğe direncini ve tatminsizlik duyguları artmıştır. A.B.D'de yalnızca işlerin %20'si yüksek eğitim görmüş insanlara ihtiyaç göstermektedir. Üniversite mezunlarının sayısı git gide artmaktadır. Bu üniversite mezunlarının iş bulma için kendilerine uygun işlerde çalışamamalarından kaynaklı olarak tatminsizlik yaşamaktadırlar. Bu sorunların hepsini insan kaynakları yönetiminin konusuna girmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 9-10).

2.16.2.4. Küreselleşme

Dünya hızla değişmektedir. Amerikalı iş adamları bu değişiklikleri anlama ve hızlı uyum göstermede yeterince başarılı olamamışlardır. Bu durumun sonucu olarak dünya pazarlarında çok şey kaybettikleri gibi çok sıkı bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. Çokuluslu işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte, insan kaynakları yöneticilerine yeni

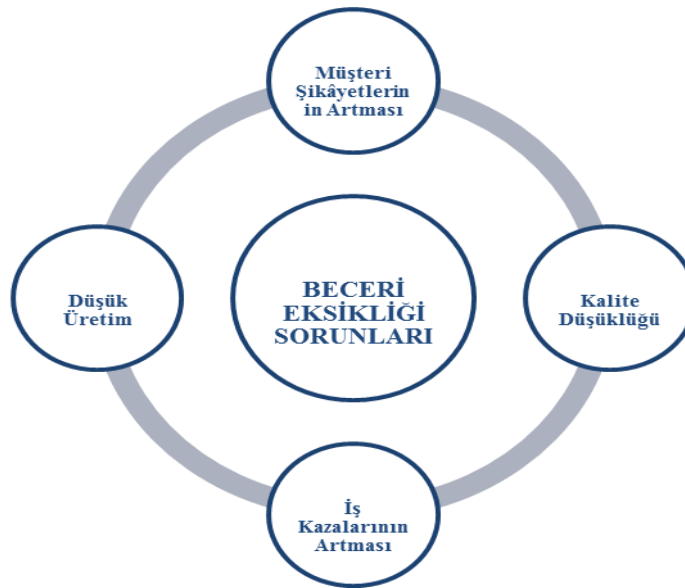
yükler getirmiştir. Dünya çapında görevlerini yerine getirebilmek için bilgi, beceri açısından yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personel bileşimine duyulacak ihtiyacı insan kaynakları yönetimi karşılayacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10-11).

2.16.2.5. İşgücü çeşitliliği

Son 30 yılda batılı ülkelerde işgücü kompozisyonu büyük ölçüde değişmiştir. Türkiye’de ise son 10 yılda işgücü kompozisyonu da değişim göstermiştir. Daha önceleri işgücü piyasasında yer almayan kadınlar, azınlıklar ve göçmenler artık iş gücü piyasasının büyük bir payını oluşturmaktadır. Ülkemize giren yabancı işgücünün insan kaynakları yönetimi üzerinde büyük etkileri görülmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 11). İşgücü çeşitliliğinin olması işletmeler açısından avantaj yaratırken, işçiler açısından dezavantajı yaratmaktadır.

2.16.2.6. Beceri gereklerinde değişme

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, personelin beceri eksiklikleri sorununu da beraberinde getirmiştir. Beceri eksikliklerinin sonucunda, örgütlerde birçok sorun ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar şunlardır:



Şekil 2.4. Beceri eksikliği sorunları

Kaynak: Can ve Kavuncubaşı, 2005: 11

Şekil 3.4’de görüldüğü gibi örgütlerde yaşanan müşteri şikayetlerinin artması, kalite düşüklüğü, iş kazalarının artması, düşük üretim gibi sorunlar beceri düzeyi yüksek çalışanları gerekli kılmıştır. Bu sorunları azaltabilmek için çalışanların işe göre istihdam edilmesi, işe uyum sağlamaları için çalışanlara eğitim verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yetiştirme görevi ise insan kaynakları yönetiminin konusuna girmektedir.

2.16.2.7. Küçülme ve sayı azaltma

Son yıllarda A.B.D’ da örgütlerde kadrolarını azaltma eylemine girişmiştir. Hava yolları gibi bazı endüstrilerde kontrolün kaldırılması, dış rekabet, örgütler arası birleşme ve katılmalar örgütleri verimsizlik yaratan fazlalıkları budamaya itmiştir. Bu değişikliklerden önce, endüstriyel örgütlerde büyüme olağan sayılmaktaydı. İşe atamaların rastgele yapılması, iş tanımlarının yetersizliği ve orta kademe yönetim pozisyonlarında kalabalıklaşma sık görülmüştür (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 10).

Dünya ekonomisinde yaşanan sıkıntılar, değişmeler, enflasyondaki artışlar ve kar düzeyinin azalması sonucu, A.B.D’de deki örgütlerde bu koşullara karşın önlemlerin alınmasını zorunlu kılmıştır. Örgütlerde verimliliği arttırmak en mantıklı olanıdır. Çünkü verimlilik arttıkça, girdi maliyetleri azalacaktır. Bu da ancak orta kademede yönetsel ve mesleksi işlerde çalışanların azaltılmasıyla sağlanabilirdi (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 11). Günümüzde batılı ülkelerde ve A.B.D de özellikle denetim alanı ilkesinin yeniden gözden geçirilmesi sonucunda hiyerarşik basamakların azaltılarak daha yatay örgüt tiplerine gidildiği ve çalışan sayısında büyük azalmalar sağlandığı görülmektedir. Çalışan sayısını azaltma sadece maliyetleri düşürmekle kalmayıp, daha önce 4 kişi ile yapılan işlerin tek kişi ile yapılabilirliğini mümkün kılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 12).

2.16.2.8. Yetkilendirme

İşlerin başarılmasına ilişkin gerekli uyarlamaların yapılması gerekmektedir. Bu uyarlamalar arasında en önemlisi yetkilendirmedir. Yetkilendirme, yetki devretme, katılmalı yönetim, ekip çalışması, amaç belirleme ve işverenlerin eğitimi gibi kavramları içinde barındırmaktadır. Yetkilendirme, her personelin işinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktadır. Bu da personelin daha verimli, daha istekli olmalarını sağlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 12).

2.16.2.9. Toplam kalite yönetimi

Toplam kalite yönetimi (Total Quality Management), bir başka deyişle, top yekûn mükemmellik olarak da ifade edilebilir. Toplam kalite yönetimi, ABD'de başlamış ancak Japonya'da olgunlaşmış, daha sonra tekrar ABD'de 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yılların başında batı yönetim düşüncesini etkisi altına almıştır (Şişman, 1997).

1990'lı yılların başlarında oldukça popülerlik kazanan toplam kalite yönetimi anlayışı, odak noktasına müşterileri ve çalışanları almaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, örgüt personelinin, örgütün bir müşterisi olarak kabul etmekte, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Toplam kalitenin T'si, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, tüm toplumu ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü, K'sı, kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunulması, Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapmasını, çalışanlara örnek model oluşturulmasını ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2003: 51-52).

Toplam kalite yönetimi, kurumun insan kaynakları yönetimi ilerlemeden ve insan kaynaklarının desteği olmadan bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir (Erkılıç, 2007). Ancak, toplam kalite yönetimi yaklaşımı kurumun çalışanlarını iç müşteri olarak tanımlamaktadır. Çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin giderilmesini, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kal Der 2003).

İnsan kaynakları yönetimi boyutunda toplam kalite yönetiminin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla tüm çalışanlar ile birlikte ortak bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser (Erkılıç, 2007). Geleneksel yönetimde iş görenlerin yönetim ve üretim sürecine katılımı son derece düşük olduğu gibi aynı zamanda iş görenlerin salt örgütsel kültüre uyumunu sağlanması amaçlanmıştır. Hâlbuki toplam kalite yönetimi yaklaşımında iş görenlerin üretim ve yönetim sürecine katılımında hem iş gören odaklılığın ön planda tutulması hem de katılımın yüksek düzeyde olması amaçlanır (Erkılıç, 2007).

Geleneksel yönetimde insan kaynaklarının geliştirilmesi son derece spesifik bir konu ve kısa dönemlilik gösterirken, toplam kalite yönetiminde eğitim çalışmaları hem çok boyutluluk, hem de süreklilik özelliklerine sahiptir (Erkılıç, 2007).

2.17. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan kaynaklarının işlevleri, bir çalışanın işletmeye başladığı andan işletmeden ayrılıncaya kadar geçen süre içinde karşılaştığı uygulamaların bütünüdür. Bu işlevler, insan kaynağının ve işletmenin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Findıkçı, 1999: 15-16).

İşletmeler için insan kaynağını bir taraftan maliyet unsuru, diğer taraftan da üretkenlik unsurudur. Emek yoğun işletmelerde işgücünün maliyet içindeki payı arttığından maliyet unsuru olma özelliği ağır basmaktadır (Yüksel, 2000: 29).

Üretkenlik olma özelliği daha önemli boyuttur. Çünkü insanlar işletmenin amaçlarının ne olması gerektiğine karar verirler, makineleri çalıştırır, yeni tasarımları hazırlarlar, finansal kaynakları bulur ve harcarlar. İşletmede etkin bir insan kaynakları yönetimi mevcut olmazsa işletmede etkin olamaz. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağının ve işletmenin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür. İnsan kaynakları işlevinin örgütsel etkinliğe katkılarını insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde izlemek mümkündür (Yüksel, 2000: 29);

***İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek

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

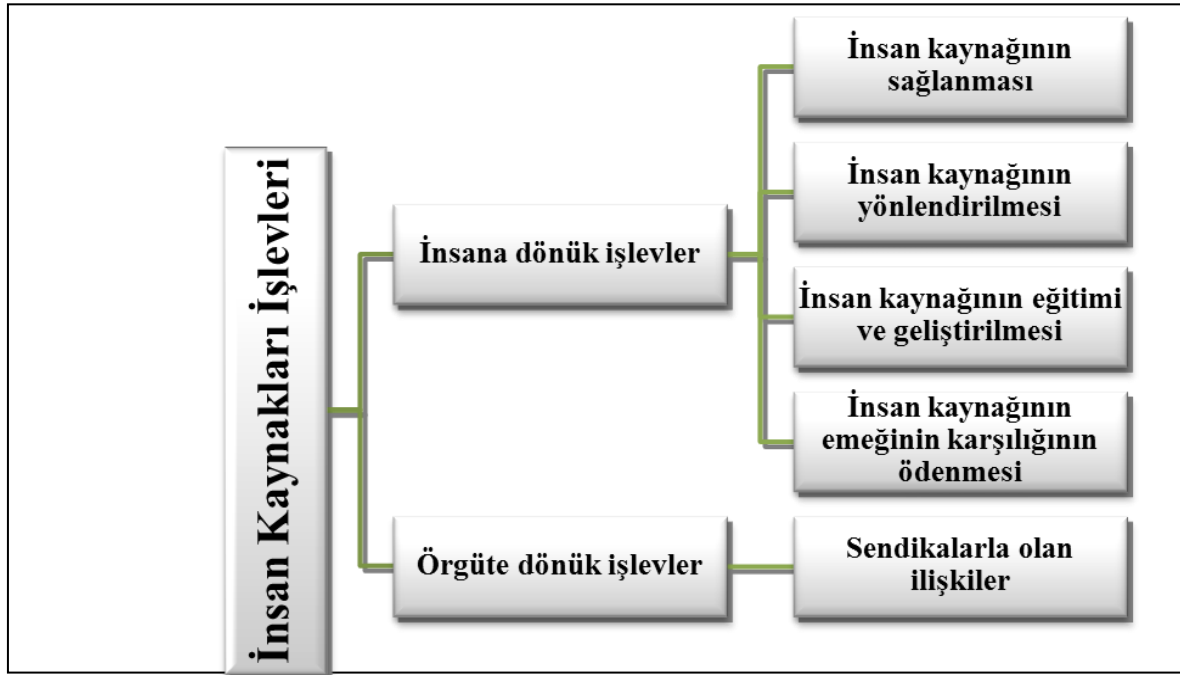
***İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak.

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür. Yetenekli ve iyi motive edilmiş personeller sağlayarak işletmenin bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet etmektedir (Yüksel, 2000: 29).Etkin insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara yönelmeyi de içerir. İnsan kaynakları yönetiminin ana temaları üzerinde durarak, işletmenin gerçeklerini tanımak ve çeşitli

örgütlenme düzenleri içinde, belirsizlik ve durumsallık koşulları altında insan kaynaklarına ilişkin faaliyetleri detaylarıyla incelemek temel amacımızdır (Yüksel, 2000: 30).

Personel yönetiminde görülen reaktif (tepkisel) sorun çözme davranışı, yani sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözmeye çalışma davranışı yerine önceden ileriye görerek sorunların oluşmasına meydan vermeyen proaktif (öngörülü) davranışın geliştirilmesi esas alınmaktadır (Yüksel, 2000: 31).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini insana dönük ve örgütlere dönük işlevler olarak ikiye ayrılmaktadır.



Şekil 2.5. İnsan kaynakları işlevleri

Kaynak: Yüksel, 2000: 30

İnsan kaynağının sağlanması şu faaliyetleri kapsamaktadır; İnsan kaynağına ilişkin politika oluşturma; insan kaynağına ilişkin kararların alınmasında rehber olmaktadır. İnsan kaynağı planlaması örgütte ihtiyaç duyulan insanların sayısını ve özelliklerini belirlemeye yarar (Yüksel, 2000: 30).

İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri gibi teknik çalışmalar işin özelliklerinin ve işi yapmak için gerekli niteliklerin belirlenmesi olup örgüte eleman bulma, seçme faaliyetlerinde, alınacak elemanların niteliklerinin, çalışma koşullarının saptanmasında yararlı olmaktadır. İnsan kaynağının yönlendirilmesi işlevi içerisinde çeşitli özendirme teorilerinin uygulanmasıyla, iş ahlakı, örgüte bağlılık gibi kavramların geliştirilerek örgüt içi çatışmaları yönetilmesine ve zararlarının azaltılmasına çalışılır. Eğitim ve geliştirme işlevi içinde yer alan çalışma başarısının değerlendirilmesi, mesleki kariyer ve uzmanlaşma faaliyetleri çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarını sağlamaktadır (Yüksel, 2000: 31).

Emeğin karşılığının ödenmesi işlevinin diğer adı olan ücret yönetimi olup iş değerlemesi ve hizmet ve başarıları için iş görenlere ücret ödeme ve ödül verme faaliyetlerini içerir (Saltonstall, 1964: 30-31).

Çizelge 2.10. İnsan kaynaklarının işlevlerini arttıran faaliyetler

1.Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak

2.Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek

3.Kariyer planlaması yapmak

4.Performans yönetimini ve ölçümünün yapmak

5.Ücret planlaması yapmak

6.Çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek

7.Stratejik insan gücünü planlamak

8.İnsan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek

9.Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve örgüt kültürünü yerleştirmek

Kaynak: Işık, 2012: 8-9

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri örgütlerin bir bütün olarak analiz edilmesini, işletmenin çalışanlardan maksimum verim almasını ve çalışanların kalitesini arttırmalarını sağlamaktadır (Işık, 2012: 8).

2.18. Örgüt Kültürü-İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsan kaynaklarının günümüzde önemli bir yeri vardır. Küreselleşen dünyada rakiplerle mücadele edebilmek için insan kaynağını elde tutmak ve iyi seçebilmek önemlidir. İnsan kaynağını iyi yönetebilmek ve gelişimini sağlayabilmek için kültürün rolünün anlaşılması zorunluluğu giderek önem kazanmaktadır.

Kültürün tanımlarından ve özelliklerinden yola çıkıldığında kendimizi ve çevremizi meydana getiren her şeyde kültürün etkisinin olduğunu görebiliriz. Bu sebeplerden dolayı kültürü tanımak ve kültürel farklılıkları bilmek önemlidir.

Çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, örgütlerin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Örgütlerin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi doğru olmayacaktır.

Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve kültür arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürünün insan kaynakları yönetim sisteminin uygulamaları üzerinde ciddi etkileri bulunmaktadır. Semboller, kurallar, inançlar, değerler ve varsayımlar vb. gibi örgüt kültürünün unsurları insan kaynakları yönetim uygulamalarının seçiminde ve değişiminde önemli rol oynar. Yöneticilerinin kullanacakları insan kaynakları fonksiyonları, kurumun stratejileri, hedefleri ve üst yönetim talepleri ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin iş görüşmelerinin içeriği ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Buna göre daha önce iş görüşmesi için anlaşılan saat 14.00 olarak saptanmışsa Amerikalı , Kanadalı ve İngiliz iş adamları saat 13.55 de görüşme yerinde olurlar ve 14.00 de görüşmenin başlamasını beklerler. Kısa bir nezaket sohbetinden sonra, tarafların durumu açıklanarak iş görüşmelerine geçilir. Japonya ve Suudi Arabistan gibi yüksek bağlam niteliği gösteren kültürlerde ise ev sahibi taraf, tarafların birbirlerine güvenebilecekleri ve tekrar birlikte çalışıp çalışamayacaklarını anlayabilmek için görüşmelerde daha fazla zaman harcamak isterler. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 78).

Kişisel rekabeti ödüllendiren yönetsel uygulamalar yüksek derecede bireyci kültüre sahip Amerika gibi ülkelerde çok değerli görülürken, Japonya gibi kolektif kültürlerle sahip ülkelerde olumsuz algılanmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan açık eleştiriye cesaretlendiren bir yönetici, düşük güç farklılıklarının olduğu ülkelerde çalışanlar

tarafından takdir edilirken, yüksek güç farklılıklarının olduğu bir ÷lkedeki çalışanlar tarafından şüphe ile karşılanabilmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2010: 164).

Dolayısıyla kültürler arasında yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, yönetim tarzları, sorumlulukların paylaşımı, karar verme süreçlerinde yetkilendirme, sorunların algılanışı ve çözümü, takım çalışmaları, geribildirim vb. alanlarda farklı yaklaşım ve uygulamalar söz konusudur. Bu tür kültürel farklılıklar için insan kaynakları yönetiminde kültürel etkilerin ortaya konması ve buna uygun yaklaşımlar geliştirilmesi önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ SİSTEMLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ BAĞLAMINDA JAPONYA - TÜRKİYE'NİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

3.1.Giriş

Toplumların iş sistemleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde kültürel farklılıkların etkilerinin anlaşılabilmesi için, ilgili toplumların kültürel özellikleri ile söz konusu alanlardaki mevcut durumlarının yanında, bu alanların ilgili toplumlardaki tarihsel gelişim süreçlerinin de irdelenmesi ve bu süreç içerisinde toplumların kültürleriyle etkileşimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, bu bölümde öncelikle Japon kültürü özellikleriyle beraber anlatılacak ardından Japonya'nın endüstriyel gelişimi ile Japon kültürünün bu süreçteki etkilerine değinilecek ve bu çalışmanın amacı doğrultusunda konuyu daha ayrıntılı açıklayabilmek için Japon iş ve insan kaynakları yönetimi sistemleri incelenecektir. Daha sonra, Türk kültürü, Türkiye'nin endüstriyel gelişimi, çalışma ilişkileri, iş kültürü ve iş sistemi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde durulacaktır.

Türk iş kültürü ve sistemi Ahilik teşkilatlanması ile başlamış olup zamanla, özellikle de Cumhuriyet döneminin ardından önemli değişiklikler geçirdiğinden bu konu “Ahilik” ile “Türkiye’de İş Kültürü ve Sistemi” isimlerindeki iki alt başlık altında incelenecektir. Bu doğrultuda öncelikle, Türk-İslam toplum yapısına uygun olarak faaliyet göstermiş Ahilik kurumu anlatılacak daha sonra günümüz iş kültürü ele alınacaktır. İnsan kaynakları yönetimi kısmında ise Türkiye’de toplum genelinde İslam ve Türk kültürünün egemen olmasına rağmen iş hayatında Türk kültüründen oldukça farklı olan batı kültürünün hakim olduğu insan kaynakları uygulamalarının yer almasının etkileri incelenecektir.

3.2. Japonya

3.2.1. Japon kültürü

Japonya'nın ekonomik ve siyasi gelişiminde Japon kültürünün önemli etkisi olduğu yadsınamaz. Japonya özellikle ikinci dünya savaşından sonra hızla batılı ülkelerin teknolojik gelişimini takip ve taklit ederek kalkınmaya çalışırken aynı zamanda kendi

kültürel geçmişini özenle geleceğe taşımıştır. “Doğunun ahlâkı, Batının teknolojisi” Japonların sloganı olmuş ve geçen yüzyılda rehber bir ilke haline gelmiştir (Herbig ve Jacobs, 1997:760).

Japonya da hakim olan din Budizmdir. Japon kültürünü şekillendiren en önemli özelliklerden birtanesidir. Budizmin ilkelerini oluşturan sabır, cömertlik, zorluklar karşısında birlik ve disiplin duygusu Japon kültürünün belirlenmesinde etkili olmuştur.

Japonlarda aldığı işi iyi yapma temel bir prensiptir ve toplumun insanla ilgili değer ölçülerinden birisi budur. Bu ferdin titiz olmasını ve kendi kendini kontrol etmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, kendi kendini kontrol Japon karakterinin temel ögesidir. Bu kontrol sabır ve irade kuvvetini birlikte getirmektedir. Sabır, Japon kültürünün temel özelliklerinden biridir ve Budist tapınaklarında sabır ve dayanıklılık eğitimi verilmektedir (Atalay, 1984: 33).

Japon kültüründe aile ve aile birliği kavramı, bireylerin aile içerisindeki sorumlulukları yüklenmeleri ve tembelliğin doğaya ve Budizmin ilkelerine aykırı bir tutum olması, Japon kültürünün önemli özelliklerinden bir diğeridir (Bhappu, 2001:157-158).

Japon düşüncesinde önce insan gelmektedir. Bu düşünce doğrultusunda her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve bunun yine insanlar tarafından geliştirilebileceğine inanılmaktadır. Bu nedenle insana saygı duyar ve eğitimine büyük önem verirler. Kıt kaynaklara sahip olan Japonların ellerindeki en büyük kaynak insandır. İnsanların enerjilerinin ve bilgilerinin topluma yönlendirilmesi ile her şeyi yapmaya güçlerinin yeteceğine inanmaktadırlar (Özçelikel, 1994: 13-19).

Japon inancına göre, tüm güzelliklerin kaynağında nasıl doğa varsa toplum yaşamındaki başarı ve bunalımın kökeninde de aile vardır (Güvenç, 2010: 191). Japon kültüründe aileyi oluşturan temel yapı yaşlılardan oluşur. Aile bireylerinin aileye karşı geniş çapta sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar cinsiyet ayrımı olmaksızın her aile bireyi için geçerli ve gereklidir. Aile içindeki sorumlulukların ortak yüklenilmesi kararların da ortak verilmesinin nedenidir (Bhappu, 2001:157-158).

Japon kültüründe karar verme mekanizması merkeziyetçi bir yapıdan ziyade demokratik özellikler taşır. Bu anlayış Japon örgüt sisteminde de görülmektedir. Japon kültürü, birlik ve aidiyet duygusunun bireysel isteklerden daha fazla öne çıktığı bir kültür olması nedeniyle hem ekonomik hem de sosyal anlamda gelişmiş bir kültürdür. Gerek ailevi gerekse de kültürel roller arasındaki eşit ve adaletli dağılım, kültürün değişmez bir merkeziyetçilikten daha çok gelişmeye açık hale gelmesini sağlamıştır (Köse, 2014:89-90).

Japon kültüründe eğitim çok önemlidir. Japon düşüncesindeki eğitim ve öğrenim, zaman ve yer olarak okulla sınırlı değildir. Japon atasözleri okul öncesi ve okul dışındaki ve sonrasındaki yaygın eğitimin önemini vurgular. “Uçu yori sodaçi” (Soya çekimden önce eğitim), “Oya-no na hikari” (Ana babanın kötü izleri asla silinmez) örnek olarak gösterilebilir ancak bunlar okul eğitiminin de önemini azaltmamaktadır (Güvenç, 2010: 291). Eğitimdeki sürekli başarıların sonucu olarak, Japonlar insanın değişebilirliğine, eğitilebilirliğine ve geliştirilebilirliğine toplumca inanmışlardır (Güvenç, 2010: 327).

Ticari ve coğrafi olarak izolasyon yaşamış, homojen ırklı bir ülke olan Japonya özgün bir kültüre sahiptir. Japonya’da sosyal yapı her zaman önemlidir. Kolektivizm önemlidir. Anti bireycilik ön planda olduğundan gruplar bireylerin önündedir. Ayrıca Japon kültüründe uyum ve uzlaşma çok önemlidir. Bu değerler örgütlerdeki grup ilişkilerinde iletişimi ve bilgi ağlarını etkiler. Grup sadakati ve uzlaşma sadakati desteklenmekte, bu da kolektif sorumluluğu ortaya çıkarmaktadır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004: 680).

3.2.2. Japonya’da endüstriyel gelişim

Japonya, Meiji döneminin başına rastlayan 19. yüzyılın ikinci yarısı ile 20. yüzyılın başlarında (1868–1912) sanayileşmeye ve dışa açılmaya başlamıştır (Yıldız ve Ardic, 2002: 40). Bu döneme kadar kendi kendine yeten bir tarım ülkesi olan Japonya, bu süreçte batılı sömürgeci güçlerle karşılaşınca geri kalmışlığının farkına varmış ve batı toplumlarında beğendikleri bir takım özellikleri kendi kültürleri içine alarak, bu özellikleri kendi yapısı içine yedirmiştir (Uçkan, Kağnıcıoğlu, Çalış, 2013: 211).

1603 yılında başlayan Tokugawa rejimi altında iki yüz elli yıldan fazla bir süre boyunca dünyaya kapalı, feodal ve imparatorluğun merkezi otoritesinin zayıf olduğu bir dönem yaşayan Japonya’da 1868 yılına gelindiğinde, o güne dek siyasi hayata hakim olan

söz konusu rejim ile onun dayandığı Shogun ve Samuray temelli askeri sınıf, başta Amerika olmak üzere batı toplumlarının baskısına karşı Japonya'yı "koruyamamış" olmalarının menfi etkisiyle kısa sürede hakimiyetlerini kaybetmişlerdir (Yülek, 2013: 1-2). Daha sonra ortaya çıkan Meiji döneminde, Japonya ilk kez batı seviyesinde sanayileşmeye yönelik iddialı bir planı uygulamayı deneyecek güçlü bir merkezi yönetime sahip olmuştur. Söz konusu değişim planı Japonya'yı neredeyse tahminlerin bile ötesinde bir sanayileşme sürecine çekmiştir (Hunter, 1988: 157).

Japonya'nın endüstriyel gelişiminin hızı, büyüklüğü ve başarısı Japon tarihinin en kayda değer konularından birisidir. Son yüzyılda, Japon toplumu tarımsal ağırlıklı bir ülkeden yüksek bir sanayi toplumuna dönüşmüştür (Hunter, 1988: 153). Japonya'nın dünya çapında bir sanayi ve ihracat ülkesi olarak yükselişi Dünya ekonomisindeki güç dengesini de etkilemiş ve kısmen de olsa batılı gelişmiş ülkelerden Güney Doğu Asya'ya, özellikle de Japonya'ya doğru kaydırmıştır (Toffler, 1990: 25-45).

Bu süreçte devlet sanayileşme ve modernleşme çalışmalarına direkt olarak katılmıştır. Bilim ve teknoloji çalışmalarına eğitim ve bizzat uygulama ile devlet öncülük etmiştir. Bütçe ayırımı, yabancı hoca ve uzman temini, okul açma, dışarıya öğrenci gönderme, kitap tercümesi, altyapı tesisi, ağır teknoloji transferleri bunlardandır. İlk devrede devletin birçok yatırımı bizzat yapması bir örnektir (Atalay, 1984: 25).

Modernizasyon süreci kapsamında uygulanan programlar ile başta eğitim olmak üzere birçok alanda büyük atılımlar gerçekleşmiş ve Japonya hızla sanayileşmeye başlamıştır. Devlet çok sayıda vatandaşını askeri, ticari ve sınai alanlarda eğitim almak üzere Avrupa ülkelerine göndermiş ve bunun devamında ülkede tekstil, maden, kömür ve mühendislik alanlarının yanında özellikle askeri teknolojiler ile gemi yapımı, demiryolu ağı ve diğer ulaşım alanlarında önemli ölçüde gelişmeler meydana gelmiştir (Uçkan ve diğerleri, 2013: 211).

Bu süreçte batı medeniyetinin sahip olduğu birçok bilgi, teknoloji ve uygulamanın Japonya'ya aktarıldığı fakat bunlarla bağlantılı olarak gelen kültürel öğelerin ise çoğunun hoş karşılanmadığı ve benimsenmediği görülmektedir. Dolayısıyla, sanayi ve ekonomi alanları ile askeri alanda batı medeniyetinden getirilen söz konusu edinimler bu dönemde

Japon kültürüne uyarlanmış ve bu şekilde değerlendirilmiştir. Bu konuya ilişkin ayrıntılar bir sonraki bölümde verilmektedir.

Batı medeniyetinden öğrenilenler ile Japon kültürünün iç içe yoğrulması sonucunda kurulan bu yeni düzende Japonya özellikle tekstil ürünleri ihracatı konusunda dünyanın önde gelen ülkeleri arasına girebilmeyi başarmıştır. Meiji döneminin hemen ardından başlayan Birinci Dünya Savaşı'nda, coğrafi konumu itibariyle savaşın yoğun olarak yaşandığı Avrupa cephesinden uzak olan ve bununla beraber galip gelen itilaf devletlerinin yanında yer alan Japonya, savaşın oluşturduğu ekonomik kargaşadan kendine avantaj sağlamış ve 1920'lerde oluşan ekonomik krizler ile 1929'da ortaya çıkan büyük bunalımdan ekonomik anlamda ciddi bir yara almadan kurtulmuştur (Cohen, 1949:1).

Fakat 1930'lara gelindiğinde, 60 milyonu aşan nüfusuyla Japonya, tüm dünyada yaşanan ekonomik krizlerden kendi payına düşeni yine de almıştır. Tarım sektörü her ne kadar Japonya'nın her zaman için ekonomik olarak dışarıya bağımlılığını azaltan bir sektör olsa da, üretim kapasitesi açısından artan nüfusa oranla düşük kalmıştır. Bu sebeple, bu döneme kadar halen en önemli ihracat kaynaklarından biri konumunda bulunan tarımın ekonomideki yeri değişmiş ve bu döneme kadar halen yoğun biçimde tarım ağırlıklı olan Japon ekonomisinde artan nüfus sebebiyle halk fakirleşmeye başlamıştır. Bu durumun etkisiyle Japon ekonomisinde yeni çıkış yolları aranmaya başlanmış ve bu dönemde sosyal, ekonomik ve politik alanlarda Japon tarihindeki dönüm noktalarından birini oluşturan değişiklikler meydana gelmiştir.

Söz konusu dönemde bilim, sanayi ve teknoloji devleti olma hedefi daha da ön plana çıkmıştır (Shimura, 2001: 10). Fakat ülkedeki kıt kaynaklar sebebiyle söz konusu hedef doğrultusunda sömürgeciliğe başlanmış olup ilk olarak 1931 yılında Mançurya işgal edilmiştir ve bu durum diğer sömürgeci ülkelerin de dikkatini çekmiştir. Bu dönemde izlenen siyaset kapsamında Asya'da lider bir ülke konumuna gelmeyi amaçlayan Japonya daha sonra Güney Asya'ya çeşitli müdahalelerde bulunmuştur. Söz konusu yayılmacı politikalar sonucu 2. Dünya Savaşında ABD ve müttefiklerine karşı savaşan Japonya savaştan ağır bir yenilgi ile ayrılmıştır (Armaoğlu, 2004: 231).

İkinci Dünya Savaşı'ndaki yenilginin ardından, 1945 yılında Japon ekonomisi tümüyle çökmüştür. Savaşın ardından oluşturulan yeni işgal yönetimi savaş ve yenilginin

ekonomik yaşamı tüm yönleriyle tahrip ettiği Japonya’da tükenmiş bir halk ile karşılaşmıştır. 2. Dünya Savaşının hemen ardından ortaya çıkan Soğuk Savaş döneminde, ABD işgalinin de etkisiyle batı ittifakının yanında yer alan Japonya’da, ekonomiye destek amaçlı yapılan yardımlar sanayiye olumlu katkıda bulunurken, borç yükünün devam etmesi de işgal yönetimini sanayiye geliştirmeye zorlamıştır (Hunter, 1988: 182-183).

İkinci Dünya Savaşı’nın ardından Japonya’nın ABD tarafından işgal edilmesinin Japon endüstri ilişkilerinin gelişimi üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. İşgal yönetimi ABD’nin endüstri ilişkileri sistemini örnek alarak, Japon endüstri ilişkileri sistemine hukuki bir altyapı hazırlamıştır. Bu kapsamda, ABD’deki Wagner Kanunu’nu örnek alan Japonya’nın ilk Sendikalar Kanunu 1945 yılının sonunda yürürlüğe girmiş ve işverenlerin iş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri haksız uygulamaların önüne geçmek amacıyla 1949’da yeniden düzenlenmiştir. Bunu dışında, 1946 yılında Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu çıkartılmış ve bu kanunla iş uyuşmazlıklarının işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan İşgücü Komisyonları tarafından, arabuluculuk, uzlaştırma ve tahkim yoluyla çözülmesi kararlaştırılmıştır. Bunun ardından 1947 yılında çıkarılan Çalışma Standartları Kanunu ile modern istihdam ilişkilerinin temel ilkeleri belirlenmiş ve işçilere örgütlenme, toplu pazarlık ve grev hakkı tanınması hususu anayasaya eklenerek sendikalar ve faaliyetleri anayasal güvence altına alınmıştır. Böylece Japon Anayasası ile işçilere ABD’den de daha ileri haklar getirilmiştir (Uçkan ve diğerleri, 2013: 212).

Yapılan bu düzenlemeler ile sendikalara yönelik daha önceki baskılar kaldırılmış ve değişim ile gelişmelerin dinamik biçimde uygulandığı, çatışmacıdan uzlaşmacı işçi-işveren ilişkilerine geçildiği, iş uyuşmazlıkları ve grevlerin azaldığı, sanayide özerkliğin gerçekleştiği ve ortaklıkların kurulduğu bir endüstri ilişkileri sistemi oluşturulmuştur. Bunun sayesinde gerek iç, gerekse dış piyasalarda tekrar başarılar elde edilmeye başlanmıştır (Sugeno, 1993: 302).

Bu sürecin ardından, 1951’de ortaya çıkan Kore savaşı sırasında Amerika’nın Japonya’yı askeri teçhizat tedarikçisi olarak kullanması, Japon ekonomisinin hızla gelişmesine ve Japonya’nın tekrar kalkınmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Bu dönem ile 1980’lerin başı arasındaki süre içerisinde Japonya, önceden beri sahip olduğu kendi kültürüne özgü iş sistemleri sayesinde tekrar güçlenmiş ve GSMH açısından

dünyanın üçüncü büyük ülkesi haline gelmiştir (Hunter, 1988: 186). Söz konusu iş sistemlerine ilişkin ayrıntılar bir sonraki bölümde aktarılmaktadır.

1980'lerde Dünya'nın en hızlı gelişen ve en sağlam ekonomilerinden biri olarak gösterilen Japon ekonomisi, 1990'lı yıllara girildiğinde ise yavaşlamıştır. Asya krizi ve 1990'lı yılların başında azalan tüketici talebi, borsadaki fiyatların düşmesi ve gayrimenkullerin çok değer kaybetmesi verdikleri kredileri geri alamayan bankaların birbiri ardına batmasına neden olmuş ve çok sarsıntılı bir döneme girilmiştir (<http://www.tst.gen.tr/homework/ekonomi.htm>).

2000 yılından sonra ise mütevazı ekonomik büyüme devam etmiş ancak 2008 yılından sonra ülke ekonomisi üç defa ekonomik durgunluğa düşmüştür. 2008 yılı sonlarından başlamak üzere söz konusu durgunluk ülkede bir taraftan yatırım, iş, istihdam olanaklarını azaltırken, diğer taraftan Japonya'da küresel talebin süratle azalmasına neden olmuştur. 2009 sonu ve 2010 başında hükümet ekonomiyi canlandırmak amacıyla teşvik harcamalarında bulunmuştur. Ancak 2011 yılında ülke ekonomisi yeniden bir daralma sürecine girmiştir. Çünkü 9,0 büyüklüğündeki deprem ve ardından yaşanan tsunami felaketi üretimi büyük ölçüde aksatmıştır (CIA, 2014). Günümüzde ise, Japonya halen dünyanın en büyük ekonomik güçlerinden birisi konumundadır.

3.2.3. Japon iş sistemi ve insan kaynakları yönetimi

Japonya ekonomisinin büyümesinde, sanayi politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında geçmişten beri devletin rolü büyüktür. Japon iş sistemi hükümetlerin uzun vadeli ulusal endüstriyel stratejisinin etkisi altındadır. Buna göre Japon yatırımcılar özellikli sektörlerle yatırım yapmaları konusunda teşvik edilir (Büyüksulu, 1998: 19–21).

Bir önceki bölümde anlatıldığı gibi, 2. Dünya Savaşı'nın sonundaki çökmenin ardından tekrar kalkınan ve bir dünya devi haline gelen Japonya, 1980'lerde dünya üretiminin % 15'i gibi bir orana sahip olarak dünyanın en büyük 2. ekonomisi konumuna yerleşmiştir (Nye, 2003: 28). Bu durum tüm dünyada genelde yönetim organizasyonda, özelde ise insan kaynakları yönetiminde ve işyerinin yeniden örgütlenmesinde Japon sistemlerine büyük bir ilginin oluşmasına neden olmuştur (Nye, 2003: 27-28).

Her ne kadar günümüzde yaşanan küreselleşmeye ve ekonomik konjonktüre bağlı olarak çeşitli değişimler geçirse de, Japon endüstri ilişkileri sistemi halen diğer güçlü ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerine göre farklılıklar içermektedir. Bu durum Japonya'nın kendine özgü kültürü, sosyal yapısı ve çalışma ilişkileri ile açıklanabilir. Örneğin, Japon toplumunun en önemli özelliklerinden biri olan hoşgörü ve insana verilen değer ülkenin çalışma yaşamına ve endüstri ilişkilerine de önemli ölçüde yansımıştır.

Japon iş kültüründe önemli olan sürekli gelişme ve sürekli gelişmeyi teşvik etmektir. Örgütler iş sistemlerini ve yönetim uygulamalarını bu doğrultuda geliştirmektedir. Ayrıca coğrafi açıdan sanayi tesisi kurmaya müsait alanı son derece dar olan ve sanayide kullanılan hammaddeler açısından son derece kıt kaynaklara sahip olan Japonya'da geliştirilen iş sistemleri söz konusu şartlar gereği israfı önlemeye, tasarruf sağlamaya ve verimliliği arttırmaya odaklanmıştır. Japon iş sistemlerini ve İKY anlayışını etkileyen diğer unsurlar arasında tarihi ve kültürel mirası, çalışma ilişkileri ve bunu etkileyen uluslararası anlaşmalar, hızla yaşanan nüfus, teknolojik gelişme hızı, genç nüfusun değişen değerleri (Selmer and Leon 2001), kalite çemberleri gibi etkili Japon yönetim teknikleri ve yönetim kültürü ile kalite ve esneklik anlayışları yer almaktadır (Beardwell, 1994: 60).

Japonya'nın iş sistemleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kendi özgün kültürüne uyarlaması ve kendi kültürüne özgü yeni sistem ve uygulamalar üretmesi, ülke çapındaki tüm sistem ve uygulamaların ortak karakteristik özellikler kazanmasını sağlamıştır. Söz konusu karakteristik özellikler Çizelge 3.1 ile sunulmaktadır.

Çizelge 3.1. Japon iş sistemlerinin özellikleri

1. Kurulan iş ağları sayesinde örgütler arasında uzun dönemli işbirlikleri sağlanmaktadır.
2. Girişimci grup kapitalizmi mevcuttur ve bu kapitalizm aile örgütleri tarafından kontrol edilir.
3. Örgütlerde kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim gibi Japon iş kültürünün oluşturduğu iş sistemleri ile birlikte mal sayım kontrolü ve istatistik kalite kontrolü uygulamaları mevcuttur.
4. Devlet tarafından ucuz finansman fonları sağlanır.
5. Örgütsel bütünleşme derecesi çok yüksektir.
6. Sürekli istihdam ile statü, terfi ve kıdeme bağlı ödüller vardır.
7. Çalışan ve işveren arasında yüksek düzeyde bağlılık vardır.

Kaynak: Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 598

Çizelge 3.1 ile gösterilen karakteristik özellikler Japon toplumunun iş hayatında birbiri ile uyumlu ve verimli biçimde çalışmasında önemli ölçüde etkili olmuştur. Bu özelliklerin iş hayatındaki somutlaşmış uygulama biçimleri aşağıda açıklanmaktadır.

Japon iş sisteminin dinamiklerinden biri olan iş ağları diğer deyişle “keiretsu” uygulamaları, işletmelere özellikle rekabet gücünün artırılmasında ve küresel pazarlara girebilmelerinde önemli etken olmuştur. Japon keiretsu sistemi, diğer toplumlarda tam bir karşılığı olmayan birtakım özelliklerle benzerlerinden farklılaşır.

Keiretsu ağları son derece büyük çaplı kuruluşlardır ve yaratılan sinerjinin etkisiyle Japon ekonomisinde olağanüstü ölçüde önemli rol oynarlar (Sığı, 2006: 38). Genel olarak girişimci aile örgütleri tarafından oluşturulan bu ağların işleyişi, yüksek düzeyde güven ilişkilerine bağlıdır. Keiretsunun iki yaygın kategorisi vardır. Bunlardan ilki; bir üretim firması, firmanın yukarıya doğru yayılan tedarikçileri ve aşağı doğru inen pazarlama organizasyonundan oluşan “dikey keiretsu”dur. İkinci ve en yaygın olan tür ise büyük bir banka veya başka bir finansal kuruluş etrafında odaklanan farklı işletmelerden oluşan “yatay keiretsu”dur. İş ağları sayesinde, ağ üyelerinin gelişimi diğer üyeler tarafından izlenmekte ve desteklenmekte, üstün rekabet gücüne sahip olabilmesi için gerekli katkılar sağlanmaktadır.

Japonya’da ortaya çıkan iş sistemlerinin en önemlilerinden bir tanesi de tam zamanında üretim sistemidir. Bu sistemde üretim için gerekli olan üretim girdilerinin gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayan ve stok maliyetlerinden kurtulmak amacıyla sıfır stoku hedefleyen bir stok yönetim sistemi bulunmaktadır. Aynı şekilde ürünlerin stok maliyetinden de kurtulmayı amaçlayan tam zamanında üretim sistemi, ürünü istenilen miktarda, istenilen kalitede ve istenilen zamanda üretmeyi sağlayan dinamik bir üretim sistemidir (Tekin, 2003: 35).

Tam zamanda üretim sistemi ile ilişkili olarak, Japonya’da bir işletmenin yenilenebilir 90 günlük krediyle çalışması (kısa vadeli borçlanma) alışılmış bir yöntem olup devlet tarafından desteklenen bu durum Japon iş sisteminin en önemli farklarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Japonya’da geleneksel olan bu sistem kısa sürede ucuz sermaye sağlama yoludur ve işletmelere esneklik sağlamaktadır. İşletme vade sonunda ister krediyi tekrarlamakta isterse borcu ödeyerek krediyi sonlandırmaktadır (Morita 1989: 108).

Sürekli gelişme, israfı önleme, tasarruf sağlama ve verimliliği artırma konuları ile beraber insana verilen değer ve karşılıklı saygı gibi kültürel değerler ile örgütsel bütünleşmeyi sağlayan Kaizen metodu, Japonya’da ortaya çıkan önemli iş sistemlerinden bir diğeridir. Kaizen, daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Japonca’da Kai (kay) değişim, Zen (zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu kelime Japonya’da sürekli gelişmeden çok sürekli gelişme isteği anlamına gelmektedir. Kaizen metodunun amacı, örgütlerde teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer tedbirlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir (Köse, 2014: 93). Kaizen metodunun, oluşturulan kalite çemberleri kapsamında, ürünlerin, hizmetlerin ve işin sürekli olarak devam etmesi ve geliştirilmesi için işverenin desteği doğrultusunda, iş koşullarında karşılaşılan problemleri incelemek, açıklığa kavuşturmak, çözümler önermek gibi işçilere verilen bazı fonksiyonları vardır.

Yukarıda anlatılan Kaizen sisteminde olduğu gibi, işçilere önemli fonksiyonlar verilmesi Japon iş sistemindeki ortak karar verme kültüründen kaynaklanmaktadır. Ringi sistemi adı verilen bu sistem Japonların riski paylaşma eğiliminde olan kültürlerine dayanır. Katılımcı liderlik olarak da açıklanabilen yönetim ve karar alma tarzı, karar vermeden önce istişare etme ve büyük küçük herhangi bir konuda fikir birliğine varma

kültürünün bir sonucudur. Amaç karar katılımının geniş düzeyde sağlanması ve karara katılanların grubun içinde eriyerek kişisel sorumluluktan muaf tutulmasıdır. Japon kültüründen gelen işveren ile işçi arasındaki yüksek düzeydeki bağlılık ve sadakat, birçok yönetsel kararı almada ve çalışanlarla bilgi paylaşmada etkili olmaktadır (Lincoln, Hanada ve Mcbridge, 1986). Bu kültürel etkenlerin Japonya'daki sendikalaşma yapısının oluşmasında da önemli rol oynadığı görülmektedir.

Japonya'da 1945 yılından başlamak üzere çıkarılan ve sendikaların kurulmasına izin veren yasalarla 1950'li yıllardan itibaren dört büyük merkezi sendika kurulmuştur. Fakat Japonya'da merkezi bir sendikalaşmadan çok işyeri sendikacılığı hakimdir. Her örgüt kendi sendikasını kurar ve bu sendikalar örgütte önemli role sahiptir. Dolayısıyla bu sendikaya tüm iş grupları (beyaz ve mavi yakalılar) dahil edilir. Bu sisteme girişim sendikaları ya da birlikleri denmektedir (Jain, 1990: 79; Yıldız ve Ardic, 2002: 48; Beardwell, Holden and Claydon 2004: 678).

Bu kapsamda Japon iş sendikaları meslek ve işkoluna göre değil kurum ve işyerlerine göre örgütlenir ve memur işçi ayrımı yapmadan belli bir kurum ve şirkette çalışanların tümünü içine almaktadır. Her örgütteki çalışanlar iye (aile) sayılır. O kadar ki bazen sendika başkanı, şirketin yönetim kuruluna hatta genel müdürlüğüne bile seçilebilir (Güvenç, 2010: 214).

Şirket sendikacılığı, işgörenlerin şirket yönetimine geniş ölçüde katıldıkları bir örgütsel ortamın gelişmesine yardımcı olur. Yapılan sürekli toplantılarda sendika liderleri ile şirket yöneticileri sık sık bir araya gelmekte ve kuruluşun çeşitli sorunlarına birlikte çözümler getirmeye çalışmaktadırlar. Sendikalar tarafından, öğle yemekleri ve dinlenme saatleri sırasında, tartışma ve sorun çözümleme oturumları düzenlenir. Bu oturumlar her kademedeki işgörenlerin düşüncelerini açıklamalarına, fikirlerini başkalarıyla paylaşmalarına ve kuruluşlarının gelişmesine katkıda bulunmalarına olanak sağlar (Dicle, 1987).

Japonya'daki sendikalaşma yapısından da anlaşılacağı üzere, Japon işletmeleri çalışanlarına yüksek derecede önem vermektedir. Çalışanlara verilen önem daha sonra kültürel etkenler ile karşılıklı bir hal almaktadır. Japon işletmelerinin çalışan ilişkileri ve iş yönetimindeki istihdam uygulamalarında görülen en önemli unsurlardan biri çalışanların örgütün hedeflerine bağlılığı ve sadakatidir (Lincoln ve Mcbride, 1987). Bu sadakat ve

bağlılık kıdem bazlı terfi ve ücret artışı ile sisteme olan güvenden kaynaklanmaktadır. Bu durum personelin işletmeden ayrılmasının da önüne geçmektedir.

Japonya’da işveren ile işçi arasında oluşan karşılıklı bağ konusunda öne çıkan önemli hususlardan bir diğeri ek ödeme paketleridir. Örgütler çalışanlarına yarıyıllık ikramiyeleri, emeklilik ödemelerini, lojman ve yemek seçeneklerini ve sağlık sigortalarını içeren geniş bir ek ödeme paketi sunar. Bu yardımların çoğu çalışanın ailesini de kapsamaktadır. Bu durum çalışanlar ile örgüt arasında özel bir bağ kurulmasına yardımcı olur (Jain, 1990: 74).

Japonya’da ödül uygulamaları ise aile, grup, uyum ve bağlılık gibi kültürel değerler sebebi ile gruba bağlıdır. Japon örgütlerin performans değerlendirme sistemi takım çalışmasını destekler şekildedir. Bu durum bireysel rekabetin önüne geçmektedir. Bu ödül sisteminde örgütteki her çalışan eşit oranda ödüllendirilir (Allen, White and Others, 2004: 8).

Geleneksel Japon insan kaynakları yönetimi felsefesi duygusal ve paternalistik ebeveyn çocuk ilişkisine dayanır. Felsefeye göre; çalışanın tek bir çevrede takım çalışmasına ihtiyacı olduğu kadar birliğe de ihtiyacı vardır. Bu nedenle örgütler “Üç Direk Modeli”ni geliştirmişlerdir. Japonların geleneksel “Üç Direk Modeli”nde üç önemli faktör göze çarpar. Bunlar; kıdem sistemi, hayat boyu istihdam ve girişim birlikleridir (Jain, 1990: 74).

Japonlar herkesin eşit yetenekte olduğunu varsaymaktadır. Öyle ki isterlerse ve çaba gösterirlerse herkesin başarılı olabileceğini düşünürler. Bu nedenle önemli olan yetenek değil çalışmaktır. Böylece yetenekten ziyade kıdem önemsenmektedir (Güvenç, 2010: 214). Japon işletmelerinde kıdem ilkesi çok katı bir şekilde uygulanmaktadır. Maaş yükselmeleri ve terfiler, kıdeme ve genel yeteneğe bağlı olarak yapılmaktadır. Çalışanların çoğu doğrudan üniversiteden seçildikleri için kıdem başlıca ödül kriteri haline gelmiştir. Hiroyuki’ye (1997) göre, terfinin de kıdeme göre olması, çalışanların uzun yıllar bir firmada çalışabilmesini sağlayan bir motivasyon kaynağıdır. Her ne kadar Japonya’daki büyük firmalarda genç çalışanlar ile kıdemli çalışanların ücretleri arasındaki fark büyükse de kıdemli çalışanın, grubun gücünün ve devamlılığının sembolü olduğu inancı bu farkın bir sorun teşkil etmesini engeller. Firmalar kıdemli çalışan grubu üyelerine iş hayatları dışında da destek olmaya çalışır (Mensik ve diğerleri, 1999: 904). Çalışanın yeteneği, zekası ve özellikleri ne olursa olsun ilk terfi süresi 8-10 yıllık bir dönemi kapsar.

Japon “terfi sistemi” yetenekli kişilerin önemli yerlere “bir an önce” atanmasını zorlaştırır, fakat engel olmaz. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Ayrıca geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de unvanları, alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar (Sığrı, 2006: 33).

Japon kültürü ile de ilişkili olan uzun dönemli istihdam anlayışı, kıdeme göre terfi anlayışı, iş değiştirmenin hoş karşılanmaması ve işten çıkarılmanın utanç verici olduğuna inanılması sebeplerine bağlı olarak, Japon işletmelerinde işten ayrılma ya da çıkarılma sıklıkla rastlanan bir durum değildir (Dural, 2014: 23). Bu nedenle boşalan pozisyonun yerini dışarıdan eleman alımı ile doldurmak gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. İşe yeni başlayacak eleman, örgütün en alt basamaklarından işe başlar ve zaman içerisinde yükselerek (kıdem) üs basamaklara doğru ilerler. Bu kapsamda, boşalan kadrolar iç kaynaklardan doldurulur (Dural, 2014: 24).

Japonların iş sisteminin başarısındaki birbirine bağlı ana faktörlerden diğer bir tanesi de geleneksel ömür boyu ya da sürekli istihdam uygulamasıdır. Ömür boyu istihdam, Japon kültüründen kaynaklanan ve hukuki bir kazanım olmaktan öte, geleneksel istihdam ilişkilerinin doğurduğu sosyo-kültürel bir temele sahiptir. Esas itibarı ile ömür boyu istihdam işçi ve işveren arasındaki soyut bir kontrat gibidir. Ancak ömür boyu istihdam yazılı veya sözlü bir şekilde yükümlülüğe girmemektedir (Matsuno ve Stoeve, 1982: 47).

“Shusin Koyo” olarak adlandırılan ve kriz dönemlerinde dahi işten çıkarılmama garantisini veren ömür boyu istihdam sisteminin ilk uygulamalarına Taisho döneminde (1916-1920) rastlanmaktadır. Endüstrileşmenin devamıyla birlikte bu uygulama 1930’lu yıllarda artarak devam etmiştir. Ancak bu uygulamanın Japonya’da tamamen yayılması II. Dünya Savaşı sonrasına rastlar. 1954 yılında yaşanan uzun süren grevler, ekonomideki şartların ağırlaşması ve işgücü kıtlığının ortaya çıkması bu uygulamanın genellik kazanmasına neden olmuştur. Ömür boyu istihdam Japonya’da yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen büyük şirketlerde “norm” haline gelmiştir (Yıldız ve Ardic, 2002:46).

Çizelge 3.2. Japon insan kaynakları yönetimi politikalarının özellikleri

Terfi ve ücret:	Kıdem Esaslı
Sosyal yardım:	Kapsamlı
Performans Değerleme:	Sosyal ve Değişken kriterler
Ödüllendirme:	Grup bazlı
Eğitim:	Kapsamlı, hatalardan hareketle eğitimi planlama ve rehberlik
Sendika:	İş yerinde iş gören sendikacılığı
İstihdam:	Kriz olsa dahi işten çıkarmama, işletmeler arası transfer ve iç terfi

Kaynak: Sumi, 2001.

Kıdem ve terfi sistemi ile sürekli istihdam uygulamasının yapısı itibariyle Japonya’da tecrübesiz ve eğitilebilir kişilerin şirkete alınması benimsendiğinden, adaylar okulu bitirir bitirmez iş başvurusu yapmaktadırlar (Dural, 2014: 24). İşletmeler her yıl mezun olan üniversiteli gençlerden personel tedariklerini tamamladıktan sonra bu gençleri uzun süreli eğitim programlarına almaktadırlar. Japonya’da eğitim kavramı geniş bir anlam içermektedir. Bu doğrultuda, Japon örgütlerinde iş başında eğitim, görev değiştirerek (rotasyon) eğitim, iş dışı eğitim, kendini geliştirme yoluyla eğitim, örgüt içi grup eğitimi ve terfi öncesi eğitim olmak üzere altı farklı biçimde eğitim gerçekleşir (Yıldız ve Ardıç, 2002: 47). İşe alıştırma eğitimi diye adlandırılan uyum/oryantasyon eğitiminin en yoğun verildiği ülke Japonya’dır. Bununla beraber Japonya’daki en yaygın eğitim işbaşı eğitimidir ve buna bağlı olarak temel uygulamalardan biri de iş rotasyonu uygulamasıdır. Bu kapsamda özellikle orta ve büyük ölçekteki Japon örgütleri çalışanların tamamına sürekli eğitim verir. Örgütler, yeni işe aldıkları kişinin eğitimine para ve zaman harcadıkları ve eğitim sürecinde çalışana firmaya özgü beceriler kazandırdıkları için çalışanın örgüte geri dönüşünü görmeden işten ayrılmasını istemezler.

Japon örgütlerinin kendi kültürlerine özgü, geleneksel insan kaynakları yönetim sistemleri dünya çapında çok sayıda yabancı firma tarafından da örnek alınmıştır. Günümüzde ABD dahil, gelişmiş ülkelerin çoğunda kıdemi esas alan sistemden, iş tanımlarına kadar birçok alanda söz konusu Japon insan kaynakları yönetimi sistemlerinden faydalandığı görülmektedir. Bu konuda William Ouchi tarafından “Z Teorisi” olarak adlandırdığı bir çalışma yapılmıştır.

Ouchi'ye göre Japon ve Z tipi firmaların büyük başarılarının altında yatan en önemli etkenlerden biri örgüt kültürüdür. Bu doğrultuda, Ouchi birçok firmayı farklı kültürel değerlere göre incelemiş ve her birini belirlemiş olduğu özelliklerdeki gruplardan birine dahil etmiştir. Bu gruplar Amerikan tipi firmalar, Japon tipi firmalar ve Z tipi Amerikan firmalarıdır. Araştırma sonucunda Tipik Amerikan ve Japon firmalarının farklı kültürel değerlere sahip olduğunu, Z tipi Amerikan firmalarının ise kültürel değerlerinin Japon modeline daha yakın olduğunu ortaya çıkarmıştır (Luthans, 1992:574-576). Z teorisinin temel özellikleri Çizelge 4.3 ile sunulmaktadır.

Çizelge 3.3. Z teorisi temel özellikleri

1. Çalışanlara uzun dönemli istihdam
2. Kolektif karar verme
3. Seyrek performans değerlendirme ve terfi
4. Kurum içerisinde aidiyet ve yakınlık duygusu oluşturmak suretiyle aile havasında işbirliği
5. Kişisel sorumluluk beklentisi
6. Çalışan ve işveren arasında karşılıklı güven
7. Az sayıda yönetim kademesi ve yönetim pozisyonu
8. Çalışanlarda bireysel yerine bütünsel endişe kavramının oturtulması
9. Örtülü denetim mekanizması

Kaynak: Hatvany and Pucik, 1991

Z tipi Amerikan firmalarında, Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları bulunmaktadır. Karar almada katılımcılık bu firmalarda da ön plana çıkmaktadır. Yine bu gruptaki firmalarda, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Ayrıca bu firmalarda personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır (Eren, 1998:159-161). Bu şekilde çalışanın firmaya bağlılığı ve dolayısıyla da katkısı arttırılmaya çalışılmaktadır.

Söz konusu çalışmada, Ouchi'nin (1981) gruplamasına göre Japon tipi firmalar ve Z tipi Amerikan firmaları gruplarında bulunan firmaların, farklı kültürel kökenlerden gelmelerine rağmen, performanslarının aynı yıllarda Amerikan tipi firmalara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ouchi çalışmasının sonucunda Japon firmalarının başarısındaki sırrın Japon kültürünün iş hayatına başarılı biçimde uyarlanması olduğunu savunmuştur.

Günümüzde Japonya'nın ekonomik büyümesi eskiye oranla önemli ölçüde yavaşlamıştır. Bu durum özellikle ekonominin kilit sektörlerindeki firmaları bazı değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişiklik alanlarından biri de insan kaynakları yönetimidir. Japon ekonomisinde ve işgücü piyasasında, artan küreselleşme ve değişen nüfus eğilimlerinin negatif etkileri görülmektedir. Dünyada yaşanan küreselleşme süreci firmalara insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve politikalarını standardize etmeleri yönünde baskı uygulamaktadır (Dalton ve Benson, 2002: 345–346). Bu gelişmelere bağlı olarak geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları yeni ortaya çıkan iş gereklerini karşılayamamaktadır (Benson ve Debroux, 2003: 67–68). Bu kapsamda, Japon insan kaynakları yönetimi sistemini değişime iten faktörler şunlardır (Benson ve Debroux, 2003: 68–69):

- Geleneksel insan kaynakları yönetimi sistemi yeni iş gereklerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.
- Kıdem sisteminden performans sistemine geçme ihtiyacı artmıştır.
- Genç Japonların beklentileri değişmiştir.
- Küçülme stratejileri değişimi gerekli kılmıştır.

Bu yaşanan değişim ilk olarak kıdem sistemini etkilemiştir. Hybrid/karma yönetim ve örgütlerin yeni alanlara kayması ile uzun süredir istihdam edilen kişilerin gençlerden daha verimli olmadıkları görülmüştür. Kıdeme dayalı ücretler ve eğitim ve öğretim arasındaki çelişki artmıştır. Kıdeme dayalı ücret sistemi yerine bazı örgütler performansa dayalı ücret sistemine geçmiştir. Bu sistemde ücretler işin verimine ve kalitesine bağlı olmaktadır. (Bayat, Bayat, Baykal, 2015: 145-147).

Japon ekonomisinin zora girmesi ile birlikte hayat boyu istihdam sisteminden uzaklaşmaya başlanmış ve çok yönlü istihdam modelleri tercih edilmeye başlanmıştır.

Örgütler düzenli çalışma yerine yarı zamanlı çalışma ile çalışanları ikame etmeyi tercih etmişlerdir (Bayat ve diğerleri, 2015: 146). Bu doğrultuda, karma yönetim sisteminin gelişmesiyle sürekli çalışanların sayısı azalmış, yarı zamanlı çalışanların sayısında ise artış olmuştur. Ayrıca dış kaynak kullanımında da artış görülmüştür. Yeni bir istihdam modeli oluşmuş, buna göre merkezi çalışanlar, uzmanlar ve periferi çalışanlar adı altında üç çalışan tipi ortaya çıkmıştır. İstihdam sisteminde de esneklik arayışı arttıkça geçici çalışanların sayısı ve gönüllü emeklilik arttırılmış ve yan anlaşma sağlanma yoluna gidilmiştir (Bayat ve diğerleri, 2015: 145).

Japonya’da yaşanan bu yeniden yapılanma süreci “risutora” olarak adlandırılır. Bu yeni insan kaynakları yönetimi sisteminde odaklanılacak noktalar şu şekildedir (White and Drucker, 2001: 199–200):

- Performans temelli kariyer ve ücret standartlarını tanıtmak
- Performans değerlendirme ve açık geri besleme sistemi
- Merkez, uzman ve esnek istihdam grupları arasında daha farklılaşmış istihdam yolları
- Ayrımcı olmayan işe alma uygulamaları ve refahın açığa vurulması

1990’lı yıllara kadar örgütsel bağlılık, kıdem, ömür boyu istihdam vb. modeller ile istihdam edilen çalışanlar, bu durumun değişmesi ile birlikte şikayetlerini dile getiremez olmuşlar ve değerlendirilme sonuçlarının kendilerine bildirilmediğini görmüşler, dolayısıyla da sadakatleri azalmış ve toplumda iş değiştirme çoğalmış, işyerindeki kişisel ilişkiler de bozulmuştur.

Japonya’daki iş sistemlerine ilişkin son durumu görmek amacıyla, 2008 finansal krizinden sonraki döneme bakacak olursak (Bayat ve diğerleri, 2015: 148);

- Örgütlerde geçici çalışanların sayısı belirgin şekilde artmış olsa da çekirdek işgücünde hayat boyu istihdam hala önemli seviyededir.
- Ücret sisteminde yönetim personeli için performans kriteri kabul edilirken üretim personeli için hala kıdem kriteridir.
- Girişim birlikleri ve sendikalar yeni arayışlara girmişlerdir.

Görüldüğü gibi, Japon ekonomisinin eskisi kadar güçlü olmamasına ve günümüzde yaşanan yoğun küreselleşmeye rağmen kültürel unsurların iş hayatı üzerindeki etkilerinin farkında olan Japon toplumu, iş kültürü ve sistemlerinde esnekleşmeye gitse de halen kendi özgün kültürünü korumaya çalışmakta ve güncel küresel sistemleri de kendi kültürüne uyarlamaya çaba göstermektedir.

Endüstrileşme süreci boyunca kendi çabasıyla oluşturduğu iş sistemleri ve uygulamaları ile bu alanlarda önemli ölçüde bilgi birikimi ve tecrübe sahibi olan Japonya, bu sayede dışarıdan yönlendirmelere ihtiyaç duymadan söz konusu alanlardaki gereksinimleri belirleyebilme ve bunlara ilişkin çözümler üretebilme kapasitesine sahip olduğundan bu alanlarda dışarıya bağımlı kalmamakta ve hatta kendi çözümlerini dışarıya ihraç edebilmektedir. Toplumun kendi kültürüne uygun iş ortamlarında daha sorunsuz ve dolayısıyla daha verimli biçimde çalıştığının farkında olan Japonya, bu sebeple ülkedeki iş hayatı koşullarını bu alandaki bilgi birikimi ve tecrübesiyle kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.

3.3. Türkiye

3.3.1. Türk kültürü

Türk toplumu yüzyıllar boyunca farklı coğrafyalarda farklı medeniyetlerle çeşitli ilişkiler içerisinde bulunmuş ve son olarak yerleştiği Anadolu topraklarında ise farklı medeniyetlerle içiçe yaşamış bir toplumdur. Buna bağlı olarak Türk kültürü tarihsel sürecinde gerek doğu gerekse batı kültürleriyle yoğun biçimde etkileşimde bulunmuş ve kendi değerlerinin yanına yeni kültürel öğeler eklenmiş, içerisinde bulunan kimi kültürel öğeler ise zamanla değişime uğramıştır.

Bireyci, bencil ve maddeci bir yapıda olmayan Türk toplumu aile bağlarına önem veren, geleneklerine bağlı, yurtsever, yardımsever ve misafirperver bir karaktere sahiptir. Bu karakteristik özellikler, Türk toplumunda, özellikle batı kültürlerinde pek rastlanmayan çeşitli geleneklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örneğin, bir toplu yardımlaşma geleneği olan imece usulü, Türklerin toplumcu ve paylaşımcı tarafını yansıtır. İmece, bir işi yardımla yapmak için toplanmak ve parasız iş yapmak anlamına gelmektedir. Buna paralel olarak, maddi sıkıntılar ile işsizlik ve adaletsizlik gibi olumsuz durumlarda, bireyler

ailelerinin, akrabalarının ya da diğer yakın çevrelerinin yanına sığınarak çözüm aramaktadır. Bu doğrultuda, işsiz kalan bireylere yakın akrabaları ve çevresindeki diğer yakınları destek olmaktadır. Bu durum toplumda adeta gizli bir sosyal güvenlik sistemi gibidir.

Türk insanı, kıskanç ve rekabetçi değil tam tersine kaderci ve kanaatkârdır. Bu bağlamda, Türk toplumunda birçok hizmetin Devlet tarafından gerçekleştirilmesi beklenir. Devlet ve ordu toplumun kutsal saydığı kurumlardır ve bu iki kurumun her zaman güçlü olması gerektiğine inanılır. Bu karakteristik özellikler, batı kültürünün etkisi altındaki modern zihniyet içerisinde ise, girişkenlik ruhu az ve öz benliği eksik olarak algılanmaktadır (Ergun, 1991: 156).

Türk toplumunun özgün kültüründe, toplum içerisinde rekabetçilik olmadığından, günümüzün batı kökenli iş sistemleri içerisinde bireyler yenilik ve yaratıcılıktan çok, sosyal ilişkileri geliştirmeye yönlendirilmektedir. Bu nedenle günümüzde Türk toplumu, rekabetçi bir toplum yerine, ilişkilere önem verilen bir toplum yapısındadır. Bu durum bireylerde kişilere bağlılık hususunu ortaya çıkarmaktadır. Kişilere bağlılık hususu ise, bireylerin kendi yeteneklerini gösterme şansını, yani girişimciliği azaltmaktadır. (Erkan, 1994: 229).

Toplumdaki, kişilere bağlılık yapısının diğer bir olumsuz tarafı ise, iş yaşamında ve günlük yaşamda karşılaşılan belirsizlik, eşitsizlik vb. problemlerin akraba çevreleri ve diğer çevreler ile aşılmaya çalışılmasıdır. Bu durum torpil, hemşehricilik, akraba kayırma ve işin adama uydurulması gibi sorunlar ortaya çıkarmakta ve toplumda gruplaşmalar meydana getirmektedir.

Bu tarz problemlerin kökeninde bulunan önemli etkenlerden birinin, Türk toplumunun özgün kültürü ile uyum içerisinde olmayan batı kültürünün etkisi altındaki iş sistemleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğu düşünülmektedir. 1923'de Cumhuriyetin kuruluşu ile Türk Devleti toplumsal düşünce bağlamında pozitivizmi, ekonomik model açısından da kapitalizmi benimsemiştir. Türkiye batıdan kökeni maddeye dayalı bu iki enstrümanı alarak kendi sistemini şekillendirmeye çalışmıştır (Şimşek, 2008: 319-320). Bu dönemde, milliyetçilik, liberalizm ve devletçilik gelişme sağlamıştır. Milliyetçilik batı pozitivist felsefi merkezli liberalizm ve devletçiliğe dayalı bir ekonomik

zihniyetin önünü açmıştır (Şimşek, 2008: 303). Bu dönemde, Türk toplumunun kültür olarak batı medeniyetinin egosantrik zihniyet ve kültür anlayışı içine girmesiyle giderek dayanışma kültüründen uzaklaşıp, modern kültürün insan anlayışı, çalışma ilişkileri ve iş sistemlerine yöneldiği görülmektedir. Bu süreç sonucunda, günümüzde Türk toplumunun gelenekçi yapısıyla, modern çalışma ve insan zihniyetinin çatışmasını yaşayan bir iş hayatı, iş sistemleri, insan kaynakları anlayışı vb. unsurlar içerisinde çalışma hayatı dinamiklerini sürdürdüğü düşünülmektedir.

3.3.2. Türkiye’de endüstriyel gelişim

Türkiye’de sanayileşme, Batı ülkelerinden daha sonra gerçekleşmiştir. Türkiye’de 19. yüzyılda başlayan sanayileşme çabaları Cumhuriyetle birlikte yeni bir ivme kazanmış fakat Cumhuriyetin ilanından bugüne kadar geçen süre içerisinde önemli gelişmeler kaydedilmiş olmasına rağmen sanayileşme henüz tamamlanamamıştır. Türkiye, kendisi ile eş zamanlı veya çok daha sonra sanayileşme çabasına giren pek çok ülkenin sanayileşmede gösterdiği başarıyı gösterememiştir (Delican, 2006: 5).

1830’lu yıllara kadar, Osmanlı İmparatorluğu ihtiyacı olan ürünleri kendi sanayisi ile hem nitelikli biçimde hem de yeterli miktarda üretebiliyordu. Hatta bu dönemde, iç talebin karşılanmasının yanında, özellikle pamuklu ve ipekli tekstil ürünleri Avrupa’ya ihraç ediliyordu (Sarç, 1999: 423). Bu dönemde, Batı Avrupa’daki birkaç devlet haricinde dünya genelinde olduğu gibi, Osmanlı Devleti’nde de sanayi ürünleri genellikle, sınırlı sayıda çalışanın olduğu küçük işletmeler olan atölyelerde üretilmekte ve sanayi büyük oranda insan gücüne dayanmaktaydı.

Bu döneme kadar Osmanlı sanayisi, Avrupa’daki gelişmelerden henüz ciddi bir şekilde etkilenmemiş ve geleneksel yapısını korumuştur. Söz konusu dönemde Osmanlı iktisat politikaları başlıca iki hedefe odaklıydı. Bunlar ürün arzının bol olması ve fiyat istikrarının korunmasıydı (Kal’a, 1992: 183; Genç, 2000: 45-48). Fakat 19. yüzyılın ortalarına yaklaşıldığında söz konusu hedeflere ilişkin düzen batıda ortaya çıkan ve tüm dünyadaki iş süreçlerini derinden etkileyen Sanayi Devrimi sebebiyle bozulmaya başladı.

Bu süreçte, lonca ayrıcalıklarının koruyucu pozisyonunda bulunan ve belirli ekonomik ve siyasi çıkarları temsil eden yeniçerilerin kaldırılması ve 1838 yılında Balta

Limanı Türk-İngiliz Ticaret Antlaşmasının imzalanması ile birlikte liberalizm etkin olarak Osmanlı topraklarında görülmeye başlandı (Şimşek, 2008: 255). Bu anlaşma Sanayi Devrimi sonrasında Osmanlı pazarlarının ve hammaddelerinin Avrupa ticaret ve sanayi sermayesinin çıkarları doğrultusunda dış ticarete açılması için gerekli hukuksal düzenlemeleri gerçekleştirmiştir. Bu bakımdan Osmanlı ekonomisinin kapitalist dünya ekonomisine açılması sürecinde önemli bir dönüm noktası oluşturmaktadır (Pamuk, 1984: 18).

Bu dönemde ordu ve çeşitli devlet kurumları tarafından sipariş edilen ürünler mevcut Osmanlı atölyeleri tarafından istenilen niteliklerde üretilemediğinden, bu ürünler batı ülkelerinden ithal edilmeye başlandı ve devlet bu konuda Avrupa ülkelerine bağımlı kalmamak için ülkedeki sınai üretim faaliyetlerini bizzat yönlendirme ihtiyacı duydu. Bu kapsamda, ekonominin korunması ve batıya bağımlılığın önlenmesi için yeni teknolojiler ile fabrika üretimine geçilmesi gereksinimi ortaya çıktı. Bunun sonucunda çeşitli alanlarda üretim yapan fabrikaların kurulmasına karar verildi (Heaton, 1985: 169).

Osmanlı İmparatorluğu'nda 18. Yüzyıl ile 19. Yüzyılın başlarında devlet eliyle kurulan imalathanelere rastlanmaktaydı ama bu imalathaneler Sanayi Devriminden önceki teknolojiyi kullanıyordu. 1830'lar ve 1840'larda Osmanlı yöneticileri Avrupa'dan en son teknolojiyi kullanan makinalar ithal ederek devlet mülkiyetinde ve esas olarak ordunun, donanmanın ve sarayın taleplerini karşılamak üzere bir dizi fabrikalar kurdular (Pamuk, 2003: 245).

Tanzimat döneminde çoğunluğu İstanbul ve çevresinde kurulan bu kapitalist işletmeler içinde en önemlileri Yedikule'den Küçükçekmece'ye kadar uzanan alanda kurulan yünlü, pamuklu dokuma fabrikaları, feshane, tophane ve tershanelerle demirdökümhanelerdi. Hereke'deki ipekli dokuma fabrikası ile İzmit'teki kağıt fabrikası da aynı girişimin parçasıydı. Bu fabrikalarda çalışmak ve üretimi yönetmek üzere Avrupa'dan yüksek ücretlerle mühendisler, teknisyenler hatta işçiler getirilmiş olmasına rağmen bu fabrikaların büyük bir bölümü işletilemedi ve kısa süre sonra üretimi durdurmak zorunda kaldılar (Pamuk, 2003: 245).

1860-1876 yılları arasında ise devlet genellikle Osmanlı girişimcisini güçlendirmeye, ona rekabet gücü kazandırmaya yönelik bir tavır sergilemiştir (Şimşek, 2008: 279). Ancak devletin teşviki ile geliştirilmek istenen girişimler başarı sağlayamamıştır.

Osmanlı sanayisinde 1880'den sonra bir taraftan büyük işletmeler kurulmuş ve bunlardan bir kısmı yabancı girişimcilerle rekabet edecek kadar gelişmiş ancak bu işletmelerin bir kısmı da önceki başarısız işletmeler gibi yok olup gitmiştir (Şimşek, 2008: 281).

Osmanlı Devleti 19. yüzyılda ülke çapında iktisadi kalkınma ve sanayileşme politikaları üretme ve uygulama aşamasına geldi (Kütükoğlu, 1977: 111; Sarç, 1999: 424-425; Martal, 1999: 9). Bu dönemde, “Avrupa medeniyetinin temel iktisadi kurumlarının adaptasyonu” fikri Osmanlı devlet adamlarının ortak yaklaşımı haline gelmiştir (Sayar, 2000: 210). Tanzimat ile birlikte Osmanlı sanayisi yeni bir aşamaya girmiştir. Bu süreçte batıdaki fikir ve düşünce hayatı ithal edilmiş ve batının iktisadi sistemi benimsenerek Osmanlının üretim ve gelirinin artacağı kabul edilmiştir. Tanzimat Osmanlı sanayileşmesinde batı tipinde “kalabalık işçi istihdam eden” fabrikalaşma anlayışının kazandırıldığı dönem olarak bilinir (Şimşek, 2008: 272).

20. yüzyılın başlarında Osmanlı ekonomisi büyük ölçüde tarıma dayanan, dünya pazarlarına ve yabancı sermayeye açılmış bir yapı göstermekteydi. Bu özellikler 20. Yüzyıl başlarındaki azgelişmiş ülkelerin pek çoğunda görülmesine rağmen güçlü merkezi devlet, siyasal bağımsızlığın kaybedilmemiş olması ve küçük üreticiliğin ağır bastığı tarımsal yapıların olması Osmanlı toplumunu ve ekonomisini dönemin pek çok az gelişmiş ülkesinden ayırmakta ve Osmanlı mirasının özgül boyutlarını oluşturmaktadır. (Pamuk, 2008: 24-28).

Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemde ise, zamanla gerek devletin gerekse özel yatırımcıların kurduğu sanayi tesisleri ile üretim ve istihdam artmaya başlamıştır. Bu doğrultuda atılan ilk adımlardan biri, 28 Mart 1927 tarihinde yürürlüğe giren Teşvik-i Sanayi kanunudur. Bu kanun ile özel girişimcilerin ortaya çıkması ve yerli sanayi ürünlerinin üretilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu kanun, en az 10 beygirlik çevirici güçle çalışan ve yıl içerisinde en az 1500 gündelik işçi çalıştıran, o dönemin standartlarındaki büyük işletmelerin yararlanabileceği şekilde hazırlanmıştır (Sevgi, 1994: 25). Buna göre,

devletin küçük sanayi atölyeleri veya küçük sanayi işletmeleri yerine büyük fabrikaların ve sanayi tesislerinin kurulmasını amaçladığı anlaşılmaktadır.

1929'da başlayan Büyük Buhranın da etkisiyle, Teşvik-i Sanayi kanunu ile hedeflenen özel teşebbüsler yeterli oranda oluşmamış, dolayısıyla 1933-1939 döneminde özel sektör yerine devletçilik politikasına geçilmiştir. Bu doğrultuda, ülkemizdeki hammaddelelerin değerlendirilmesi ve ithal ürünlerin mümkün olduğu kadar yurt içinde üretilmesine yönelik olarak devlete dayalı sanayiye oluşturmak amacıyla 1934 yılında I. Beş Yıllık Sanayi Planı uygulanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda, devlet öncelikle temel ihtiyaçlara yönelik sanayi tesisleri kurma yoluna gitmiştir. Ayrıca bu dönemde sanayinin geliştirilmesi için yurtdışından uzmanlar getirilmiştir. Bu dönemde, ülkemizdeki sanayi ve ekonomi alanlarında devlet kaynaklarıyla faaliyetlerini sürdürecektir çok sayıda fabrika ve işletmeler açılmaya başlamıştır (Yücel, 2014: 23-29).

1939 – 1945 yılları arasında gerçekleşen 2. Dünya Savaşına katılmayan Türkiye, sanayi ve ekonomi alanlarında bu savaşın etkilerini yine de yaşamış ve 1950 yılına kadar kendi içerisinde yaşamak durumunda kalmıştır. 1950 yılından sonra ise, Marshall yardımları aracılığıyla tekrar kaynak sağlanmaya başlamış ve oluşan konjonktür sebebiyle özel sektörü destekleme politikalarına tekrar geçilmiştir. Ancak bu yeni ekonomik düzen ülkemizde tam olarak oturmadan çıkan bazı siyasi sıkıntılar nedeniyle 1960 yılına doğru her alanda olduğu gibi ekonomi ve sanayi alanlarında da çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sürecin sonucu olarak 1960 yılında Türkiye'de askeri darbe meydana gelmiş ve bu durum ekonomi ve sanayiye de olumsuz yönde etkilemiştir.

Daha sonra, sivil iktidarın tekrar hakimiyet kazanmasıyla birlikte, ülkede ekonomik anlamda kaybedilen ve sarsılan faaliyetleri yeniden canlandırmak amacıyla 1963-1967 yıllarını kapsayan I. Beş Yıllık kalkınma Planı oluşturulmuş ve bu plan doğrultusunda sanayiye ağırlık verilerek yatırımlara tekrar başlanması sağlanmıştır. Bu dönemden itibaren günümüze kadar ülkemizde beşer yıllık kalkınma planları düzenli olarak oluşturulmuş ve bu planlarda sanayiye teşvik konusu üzerinde sürekli durulmuştur.

Bir tarım ülkesi olan Türkiye'de ekonomik alanda tarımdan geride olan sanayi sektörü söz konusu kalkınma planlarının da etkisiyle 1979 yılından itibaren tarım sektörünün önüne geçmiş, bu değişim ihracata da yansımıştır (Özgüç, 1986-1987: 35).

Ancak o dönemde soğuk savaşın da etkisiyle ülkede süregelen siyasi kargaşa nedeniyle 1980 yılında ordu tarafından tekrar darbe gerçekleştirilmiş ve sivil hükümetin kurulduğu 1983 yılına kadar geçen sürede gerekli yatırım ve teşvikler yapılamamıştır.

Darbenin ardından sivil hükümetin tekrar kurulmasının devamında 1984-1989 yıllarını kapsayan V. Beş Yıllık Kalkınma Planı devreye girmiş ve hızlı ekonomik kalkınma hedefi ile sanayileşme konusu tekrar ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda, devletin alt yapı yatırımlarına ağırlık vermesi ve ekonomideki rolünün azaltılıp özel sektörün ağırlığının artırılmasına yönelik liberal politikalar üzerinde durulmuştur (Kazdağlı 2003: 465). Bu kapsamda, devletçilik politikaları izlenen dönemlerde ortaya çıkan KİT'lerin özelleştirilmesi ve özel piyasa koşullarına göre yönetilmesi doğrultusunda düzenlemeler yapılmış ve devletin küçültülmesi düşüncesi ilk kez gündeme gelmiştir (Uras 1996: 142).

Bu dönemin ardından gelen yıllarda düzenli olarak çıkarılmaya devam edilen kalkınma planları ile sanayileşme süreci devam etmiştir. Bu süreçte ihracatın artırılması amacına yönelik olarak özellikle sanayinin rekabet gücünün geliştirilmesi hususu üzerinde durulmuş ve bu konuda itici güç niteliğindeki en önemli unsur olarak ise, izlenen liberal politikalar ön plana çıkmıştır.

1994 yılında yaşanan ekonomik krizin ardından 1996-2000 yılları arasında kendini toparlayan sanayi, 2001 yılında tekrar yaşanan ekonomik kriz sebebiyle daralma eğilimine girmiştir. Söz konusu kriz, sanayi alanında atılacak adımlarda daha temkinli olunmasını mecbur kılmıştır. Buna bağlı olarak, bu dönemde daha dar kapsamlı hamleler yapılmış ve düşük riskli politikalar izlenmiştir.

2001'deki ekonomik krizin ardından politik anlamda istikrar yakalayan Türkiye'de istikrarın yansımaları ekonomi ve sanayi alanlarında da hızla görülmeye başlanmış ve ülkede bu alanlarda hızlı bir büyüme sürecine girilmiştir. Bu dönemde, yaşanan krizlerden edinilen tecrübelerle ülkenin ekonomik ve mali yapısında yeni düzenlemeler yapılmış ve günümüze kadar devam eden ekonomik büyüme trendi korunmuştur.

Türkiye'nin yukarıda anlatılan endüstriyel gelişimine bağlı olarak çalışma ilişkilerinin gelişim süreci bir sonraki bölümde anlatılmaktadır.

3.3.3. Türkiye’de çalışma ilişkileri

Türkiye’de Cumhuriyet tarihinin başlangıcından itibaren çalışma hayatının nasıl düzenleneceği hususu önemli bir tartışma konusu olarak sürekli gündemde kalmıştır. Çalışma hayatının şekillenmesinde Osmanlı Devleti’nden miras alınan sosyo-ekonomik yapı ve işçi hareketlerinin taşıdığı özellikler ile cumhuriyetle birlikte tercih edilen iktisat politikaları ve siyasal gelişmeler önemli rol oynamıştır (Delican, 2006: 7).

Osmanlı’nın son zamanları ve Milli Mücadele döneminde sanayileşme yetersiz, ekonomik yapı ise zayıf olduğundan, geniş bir işçi kitlesinden söz etmek mümkün değildir. Bu dönemde, işçiler sayı olarak az, coğrafi olarak ise yalnızca bir kaç ilde yerleşik olduğundan talepleri ve hareketleri sınırlı ve yerel kalmıştır. Dolayısıyla, bu dönemde konuya ilişkin olarak yapılan düzenlemeler yalnızca belirli işlerle, özellikle de maden havzaları ile kısıtlı kalmıştır (Delican, 2006: 7).

Cumhuriyet döneminin başında ise, 1923-1936 döneminde çalışma hayatına ilişkin olarak gerçekleştirilen düzenlemelere düşünce ve uygulama açısından bakıldığında, bir taraftan düzenleyici ve koruyucu iken, diğer taraftan ise yasakçı ve baskıcı özellikler barındırdığı görülmektedir (Gülmez, 1991: 389).

1936 yılında yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu ile çalışma hayatı ilk kez sistematik olarak düzenlenmiştir. Bu kanunun özelliği, yasanın görüşüldüğü ve yürürlüğe girdiği 1937 yılında kurulu sendikaları yok saymasıdır. Ne iş ihtilafı çıkarmada ne de ihtilafın uzlaştırılması sürecine dahil olan kurumlarda sendikalara yer verilmemiştir (Akkaya, 1996: 184). Bu kanun ile sendikalar dışlanırken, hiçbir hukuksal güvenceye sahip olmayan işçiler ise, bireysel haklar bakımından çağdaş iş hukukunun sağladığı birçok hak ile donatılmıştır. Bu özelliği ile söz konusu kanun, işçileri ve işverenleri eşit olarak kabul etmek yerine işçi yararına hükümler getirerek işçileri koruma eğilimine girmiştir (Koç, 1986: 92).

II. Dünya savaşı sonrasında bir süper güç olarak ortaya çıkan ABD, birçok ülke için olduğu gibi Türkiye için de modernleşme alanında bir model olmuştur. Bu doğrultuda, ülkedeki sosyo-ekonomik hayatın düzenlenmesinde örnek olarak ABD’deki düzenlemeler ön plana çıkmıştır (Delican, 2006: 12). Buna bağlı olarak, 1947’de çıkarılan ilk Sendikalar

Kanunu ile bireysel çalışma ilişkilerinden toplu çalışma ilişkilerine geçiş dönemi başlamıştır. Bu süreçte Türkiye ile ABD arasında gelişen ilişkiler çerçevesinde ABD'nin Türkiye'deki sendikacılığın gelişmesi ile yakından ilgilenmesi sürecin gelişimi açısından belirleyici olmuştur. Özellikle Türk-iş'in kuruluşu ve ABD sendikaları ile uzun süre devam eden eğitim faaliyetleri, Türk sendikacılarının ABD'de hakim olan ekonomik sendikacılık anlayışına göre sosyalleşmesini sağlamıştır (Delican, 2006: 13). 1960 yılına kadar devam eden bu dönem ithal ikamesi politikalarının devam ettiği, devletçilikten uzaklaşıldığı ve siyasal alanda çok partili demokrasiye geçildiği dönemdir (Delican, 2006: 5).

Bu dönemin ardından 1960-1980 döneminde gerçekleştirilen düzenlemelerle Türkiye'deki endüstri ilişkileri bütün kurum ve kurallarıyla yasal güvenceye kavuşmuştur. Çalışma hayatına sendikacılık, toplu pazarlık, grev ve lokavt kavramları girmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemde siyasal hürriyetler genişletilmiş ve ithal ikamesi politikasına devam edilmiştir (Delican, 2006: 5-6).

1983'de başlayan ve halen devam etmekte olan dönem ise, ihracata dayalı sanayileşme politikalarının uygulandığı dönemdir. Bu dönemde endüstri ilişkilerinde önceki dönemde sağlanan geniş haklar kısmen sınırlandırılmıştır. Söz konusu dönemlerin politik tercihlerinin farklılık olmasına rağmen her iki dönemin de askeri darbe sonucunda oluşturulan yapılar olması ilginç bir ortak özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Delican, 2006: 5-6). Bahsi geçen dönemlerde farklı politikalar izlenmesinin, bu dönemlere rast gelen farklı siyasi ve ekonomik koşullardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bunun yanında, yılların dönemlere göre gruplandırılmasında, yasal düzenleme tarihlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu yönüyle Türk endüstri ilişkilerinin hukuk eksenli olarak geliştiği anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak, Türkiye'de endüstri ilişkilerinin sosyo-ekonomik gelişmelere göre değil, bu gelişmelerin yasal düzenlemelere yansıtıldığı kadarıyla şekillendirildiği ve sosyal, siyasal ve ekonomik alanlardaki gelişmelerin yasal düzenlemelere yansıtılmadan Türk çalışma hayatında yeterli ölçüde etkili olamayacağı söylenebilir. Bu sonuç, Türkiye'de devletin düzenleyici olarak topluma öncülük etme rolünün çalışma hayatındaki yansımasıdır (Delican, 2006: 6).

3.3.4. Türk toplumunda iş kültürü ve sistemi

Türk tarihinde iş kültürü ve sisteminin gerçek anlamıyla başlangıcı Selçuklu İmparatorluğu döneminde ortaya çıkan Ahilik teşkilatı ile olmuştur. Tarih boyunca ara vermeksizin dünya üzerindeki birçok medeniyet ile yoğun etkileşimler içerisinde bulunan Türk medeniyeti, özellikle Selçuklular zamanında Anadolu topraklarına yerleştikten sonra, gerek doğu gerekse de batı medeniyetleriyle içiçe yaşamak durumunda kalmış ve söz konusu etkileşimler günümüze kadar artarak devam etmiştir. Bu durum ve bu durumla alakalı olarak değişen iş koşulları sebebiyle Ahilik temelli Türk iş kültürü ve sistemi de zamanla, özellikle de Cumhuriyet döneminin ardından önemli değişiklikler geçirmiştir. Bu sebeple bu bölüm “Ahilik” ile “Türkiye’de İş Kültürü ve Sistemi” isimlerindeki iki alt başlık altında incelenecektir.

3.3.4.1. Ahilik

Ahilik, Anadolu’da islam inançları çerçevesinde oluşmuş üretici ve yardımlaşma birliğine verilen isimdir (Doğan, 2002: 25). Ahi kelimesinin Arapça “kardeşim” manasında olduğu, ayrıca yiğitlik, kahramanlık ve cömertlik anlamlarındaki Türkçe “Akı” kelimesinden geldiği de belirtilmektedir (Bayram, 1991: 131). En geniş anlamda ise Ahilik, 13. yy’nin ilk yarısından başlayarak yirminci yüzyılın başlarına dek Anadolu şehir, kasaba ve hatta köylerine kadar yayılmış, insanlar arasında dayanışma ve yardımlaşmayı teşvik eden esnaf ve sanatkarlar birliğine verilen isimdir (Çağatay, 1974: 25).

Ahilik İslam’ın ilk dönemlerinde ortaya çıkan genç sanatkar ve zanaatkarların bir araya gelmesiyle oluşmuş olan “Fütüvvet” anlayışının devamı şeklindedir. Fütüvvet kavramı; ahirette ve dünyada toplumu nefesine tercih etmek, cömert olmak, başkalarını rahatsız etmemek, haramdan uzak durmak ve ahlaki değerlere sahip olmak olarak tanımlanabilir. Fütüvvette İslam’ın emrettiği bütün güzel ahlak esaslarını bulmak mümkündür (Köksal, 2007: 102).

13.yy’dan itibaren Anadolu’da da uygulanan fütüvvetçiliğin, milli ve yerli öğeleri de içine almasıyla “Ahilik” kavramı ortaya çıkmıştır (Köksal, 2008: 57). Geleneksel Türk iş yaşamında işçi-işveren örgütlenmesi olarak yayılan ahiliği, ekonomik, dini, kültürel ve siyasi öğelerin iç içe bulunduğu bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür. Doğu’daki

Türk iş adamlarına yeni ortamlar sunmak, Bizans sanatkârları ile rekabet edebilmek, halkın memnun olacağı kaliteli mallar üretmek ve iş yaşamında iş ahlakını yerleştirmek fikirleri Anadolu'da Ahilik örgütünün ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Gülerman ve Taştekil, 1993: 47).

Ahilik anlayışının temel ilkeleri; dürüstlük, doğruluk, örgütün toplumsal sorumluluğu, hizmette mükemmellik ve ortak yaşamdır. Bu ilkelerden “hizmette mükemmellik”, Ahiliğin varlık nedenidir (Özerkmen, 2004: 69).

Ahilik, İslam inancıyla Türk örf ve adetlerini harmanlayan bir düşünce olmasının yanında, insanı merkeze koyan ve herşeyi insanın dünya ve ahiret mutluluğuna göre düzenleyen bir sistemdir. İnsanı bir bütün olarak ele alan bu anlayış, Ahiliğin eğitim faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır (Ekinci, 1993: 64).

Ahilik, insanları hem ahlaki hem de mesleki yönden eğiterek üretici ve topluma yararlı bir duruma getirmeyi, insanlar arasında karşılıklı anlayış, güven ve rıza duygularıyla işbölümü ve işbirliği kurarak toplumda sosyal ve ekonomik dengeyi sağlamayı ve bu sayede inançlı, ahlaklı, bilinçli ve üretici bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ahilikte rekabet ögesi de yerini almıştır. Fakat rekabetteki amaç kazanmak ve rakiplerini alt etmek için her yol mübah anlayışı yerine yalnızca daha iyi ve kaliteli mal üretmek olmuştur. Bu bağlamda Ahilik; daha fazla kazanmak ve spekülasyon yapmak yerine karşılıklı yardım ve sosyal dayanışma esaslarına bağlı kalmayı tercih etmiştir (Yılmaz, 2012:40). Buna bağlı olarak, Ahilik’te kazancın kişiselliği yerine ortak ekonomik ihtiyaçların önceliklendirilmesi anlayışının esas alındığı görülmektedir.

Ahi teşkilatı, Türk kültürünün genel örgüt yapısı, yönetim biçimi ve iş ilişkilerinin çalışma ortamına indirgenmiş halini yansıtmaktadır. Ahilikte esnaf başkanı ve ustalar bütün üyeleri bir baba şefkatiyle koruyan ve kollayan mesleki, siyasi, ahlaki ve dini lider konumundadır. Bu liderlik anlayışı her kademedeki (usta-kalfa-çırak-yamak) çalışanlar arasında baba-oğul ilişkisine benzer ilişkiler kurulmasını sağlamıştır (Ekinci, 1989: 41). Bu durum, Ahilik kurumunda çalışanların yetiştirilmesine ve iletişimine büyük önem verilmesine vesile olmuştur. Bu kapsamda, Ahilikte uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme, terfi ve uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü uygulamaları esas alınmıştır (Şimşek, 2002: 144).

21. yüzyılda ön plana çıkan etik, sosyal sorumluluk, kalite, müşteri memnuniyeti, şeffaflık, çalışanların yönetime katılması ve mentörlük gibi kavramlar ile odalar ve borsalar gibi mesleki kuruluşlarla Ahilik teşkilatı arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Günümüz modern çalışma hayatında müşteri odaklılık ve bireyi ön planda tutma önemli birer rekabet aracı iken, Ahilikte de müşteriyi velinimet bilme ve üretici, tüketici ile yönetilen ve yönetici olarak “insan merkezli” yaklaşım söz konusudur (Durak ve Yücel, 2010: 165).

3.3.4.2. Türkiye’de iş kültürü ve sistemi

Bu bölümde modern dönem Türk iş kültürü ve sistemi, bu çalışmanın ikinci bölümünde yer alan kültürel farklılıklar ile ilgili teoriler kısmında değinilen Hofstede’in 1980 yılında yaptığı saptamalar aracılığıyla değerlendirilmektedir. Konu kapsamındaki tanımların açıklamaları bahsi geçen bölümde yapıldığı için burada konuya yalnızca Türk iş kültürü ve sistemi açısından yaklaşmaktadır.

3.3.4.2.1. Güç mesafesi

Türkiye’de güç mesafesinin bir hayli yüksek olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi düşük, makam ve unvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katıdır ve buna bağlı olarak otoriter yönetim stilleri mevcuttur. Buna göre Türk kültürü, gelişmekte olan ülke profili ile kolektivist ve bireyci davranış arasında kültürel dönüşüm içerisinde olan hayli yüksek güç mesafesine sahip bir yapı göstermektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007:153).

Yukarıdaki Ahilik başlığı altında anlatıldığı gibi, o dönemdeki Türk toplumunun özgün kültür yapısında işçi ile işveren arasında bir dayanışma duygusu hakim olmuş ve güç mesafesi düşük seviyelerde oluşmuştur. Ahilikte baba-oğul ilişkisine benzer biçimde oluşturulan ast-üst ilişkileri ile aynileşme, benzeşme ve dayanışma anlayışı iş ilişkilerinde hakim olmuştur. Fakat özellikle Cumhuriyet döneminden sonra batı toplumlarından alınan uygulamaların söz konusu kültürel öğelere uyarlanmadan kullanılması ile bahsi geçen düzende zamanla değişiklikler oluşmaya başlamış ve toplumdaki güç mesafesi artmıştır.

3.3.4.2.2. Belirsizlikten kaçınma

Hofstede'in 1980 yılında tamamladığı çalışmaya göre modern Türk kültürü, risk almaktan hoşlanmayan, daima garantici bir eğilime sahiptir. Belirsizlik ya da kaos durumuna karşı kültürel gelenek ve görenekler daima ön plana çıkmaktadır (Rogovsky ve Schuler, 2011: 63-64). Dolayısıyla, modern dönem Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres oluşturmaktadır. Kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme ve başkalarını suçlama gibi davranışlar da yaygınlık göstermektedir (Bayrak, 2003:117-129).

3.3.4.2.3. Bireycilik ve toplumculuk

Anadolu'nun zengin gelenek ve görenekleri ile dini ve milli unsurlar Ahilikte de görüldüğü gibi Türkiye'de kolektivist davranışa temel oluştursa da bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürünün ne salt anlamıyla kolektivist ne de salt anlamıyla bireyci bir yapı arz etmediği gözlenmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007:154).

3.3.4.2.4. Eril ve dişil yaklaşım

Türk kültürü görünürde eril olsa da aslen dişil kültür eğilimindedir. Bu çalışma kapsamında incelenen Japonya dahil, ABD, Almanya, Avusturya, İsviçre gibi ülkeler eril kültür özelliklerine sahip iken, Hollanda, Fransa, İspanya, Portekiz gibi ülkelerle beraber Türkiye de dişil kültür özellikleri taşımaktadır (Acuner ve İlhan, 2002: 12).

Hofstede'nin çalışmasında Türkiye 45 puan alarak 32. sırada orta derecede dişil değerlere sahip kültürlerden olarak nitelendirilmiştir. Bu konuda Sargut tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada da 4 üzerinden 2,86 puanla Türkiye'de orta derecede dişil değerlerin benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır (Sargut, 2001: 176).

Kadınsı kültür değerlerinin toplum ile uyumlu, çalışanları ile barışık, yenilik ve yaratıcılığa açık, modern yönetim sistemlerine yatkın bir yapıda olduğu görülmektedir (Acuner ve İlhan, 2002: 13). Fakat Türk toplumunda bireylerin değişime karşı direnci yüksektir ve buna paralel olarak Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı veya çatışmayı

bastırmayı ön planda tutar. Bunun yanında, Ahilikte de görüldüğü gibi, Türk kültüründe yarışma ve rekabet yerine uzlaşma anlayışı ön plandadır. Bu yönleriyle Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi batıdaki eşdeğerleriyle uyuşmaz (Öğüt, Kocabacak, 2007: 150-151).

3.3.5. Türkiye’de insan kaynakları yönetimi

Personel yönetimi kavramının Türkiye’ye, ülkemizdeki sendikalaşma sürecine de paralel olarak, 1950’lerin başında ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşındığı görülmektedir. “Personel” veya “personel idaresi” sözcüklerini kullanan ilk yayınlar, 1950’li yılların ortalarından itibaren ortaya çıkmakta ancak personel yönetiminin ayrı bir disiplin halini alması 60’ların sonları ile 70’lerin başlarını bulmaktadır (Üsdiken, Wasti, 2002, 2).

Türkiye’de personel yönetiminin 1960’lardan sonraki referans kaynağı da ABD olmuştur. 1960’larda mali-idari işler bölümleri altında personelle ilgili işler alt servis haline gelmiş ve oluşturulan bu alt birimlerde yürütülmeye başlanmıştır. Personel yönetimi aynı yıllarda akademik dünyada da ayrı bir disiplin olarak oluşmaya başlamıştır. Yine bu yıllarda, Türkiye’de personel yönetimi alanında faaliyetler yürütmek amacıyla ilk defa “PERYÖN” adında bir dernek kurulmuştur. Bu dernek, o yıllardan bu yana Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin hem mental anlamda hem de uygulamada gelişmesinde önemli rol oynamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, Türkiye’de ihracata yönelik politikaların uygulanmaya başlaması sebebiyle piyasa yapısının daha rekabetçi hale geldiği 1980’lerden itibaren ilgi görmeye başlamıştır. Bu dönemde, birçok firma için özellikle dış piyasalarda rekabet önemli hale gelmiş ve nitelikli insan kaynağının bu rekabetteki yeri ön plana çıkmaya başlamıştır. Firmalar bu doğrultuda, insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik uygulamalara yönelmeye başlamışlar ve insan kaynakları yönetimi bu şekilde yaygınlaşma eğilimine girmiştir. Ayrıca, bu yıllarda insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan akademik çalışmalarda da önemli artış olmuştur. 1990’lardan itibaren “insan kaynakları yönetimi” kavramı yaygınlaşarak kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının kullanımı ile birlikte yürütülen uygulamaların niteliği de değişmiştir. Birçok firmada personencilik anlayışı yerini çalışanı kaynak olarak gören anlayışa bırakmıştır. 2000’lere gelindiğinde, “insan kaynakları” adı altında birim oluşturan firmaların oranı %65’leri bulmuştur. Bu yıllarda “insan kaynakları” kavramı özellikle retorik olarak çok gelişmiş

bulunmaktadır. Hatta bazı firmalarda, sadece personel işleri yapılmış olsa da birimin “insan kaynakları” olarak adlandırıldığı görülmektedir (Danışman, 2008: 48-50). Bu doğrultuda, personelcilik artık destek hizmeti niteliğinden çıkıp stratejik bir önem ve anlam kazanmıştır (Ferris ve diğerleri, 1995: 30).

İnsan kaynakları yönetimi klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik insan kaynakları konularına odaklanır. Oysa, personel yönetiminin uygulama alanına bakıldığında daha çok günlük sorunlar ve uygulamalara yoğunlaştığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise, iş ortamındaki insana yönelik bütün çalışmaları kapsamına alır ve proje bazlı değerlendirmeler yapar. İnsan kaynakları yönetimi bu doğrultuda organizasyon içerisinde insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, personel seçme ve yerleştirme uygulamaları, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, performans değerlendirmesi, motivasyon arttırılmasına yönelik uygulamalar, organizasyon içi terfi ve rotasyon işlemleri, işten çıkarma, ücret yönetimi, sosyal haklar, disiplin, sağlık hizmetleri vb. çalışmaları organize etmektedir (Yarkın, 2011: 23).

Günümüzde, Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin organizasyon içerisindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortam oluşturulması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamakla başlamaktadır. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetimi kurmay durumundadır ve uygulamaları esasen yürüten birimlere yardımcı olmaktadır (Palmer,1993:24-27). Örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen bir çok karar bu birim tarafından alınmaktadır (Bingöl, 2003: 16).

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi, genel insan kaynakları fonksiyonları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu fonksiyonlar; işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güdüleme, iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, çalışma ilişkileri, güvenlik ve iletişim şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Fakat ülkemizdeki insan kaynakları uzmanlarının çoğu gerekli bilgi ve tecrübe düzeyi ile uygulamalara rehberlik edecek araştırma sonuçlarına sahip olmadığından birçok organizasyon yeterli kalitede olmayan danışmanlık şirketlerinden yardım almakta veya yerel ve uluslararası düzeyde insan kaynakları kıyaslamalarına yönelmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç ise, kurum kültürüne, politikalarına ve iş sistemlerine tam olarak uymayan, firma dışındaki kaynaklardan ithal

edilen, kısmen faydalı insan kaynakları sistemleridir. Birçok organizasyon bu şekilde oluşturulan sistemlerin ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmektedir. Buna bağlı olarak, mevcut insan kaynakları bölümleri bir yandan işe alma-yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonları kurmakta zorlanırken, diğer taraftan ise artan küreselleşmeden kaynaklanan organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için sistemleri sürekli yenilemek durumunda kalmaktadırlar

(<http://www.insankaynaklarim.net/turkiyede-insan-kaynaklari-yonetimidir/>, 23.12.2014).

Türkiye’de iş sistemleri ve insan kaynakları alanında yeterince uzmanlaşma olmaması bu alandaki sistem ve uygulamaların yurtdışından olduğu gibi ithal edilerek Türk kültürüne ve toplum yapısına uyarlanmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır. İçerisinde son derece çeşitli etkenler ve değişkenler barındıran söz konusu sistem ve uygulamaların ise aynı format içerisinde her toplumda aynı verimlilikle, sorunsuz biçimde çalışması beklenemez.

Özellikle günümüzde, bir ülkenin iş ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının düzgün işlememesi, o ülkenin ekonomik potansiyelini tam olarak kullanamamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, ülkemiz de, Japonya örneğinde olduğu gibi, iş hayatındaki sorunları giderebilmek, çalışanların verimliliğini arttırabilmek, bireylerin bu alanlarda daha tutarlı kararlar verebilmelerini ve daha tutarlı davranışlar sergilemelerini sağlamak, bu sayede bu alanlarda daha tutarlı öngörülerde bulunabilmek, söz konusu alanlardaki maliyetleri düşürebilmek ve süreçleri hızlandırabilmek, dolayısıyla da ülkenin ekonomik potansiyelini arttırabilmek için toplumun yapısına, kültürüne ve zihniyetine uygun, aynı zamanda da günümüz iş dünyasının küresel yapısı doğrultusunda uluslararası standartları da karşılayan kendi iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamalarını geliştirmek durumundadır.

Doğası gereği son derece karmaşık yapılar içeren iş ve insan kaynakları yönetim sistemleri ile uygulamaları alanlarında uzmanlaşmak, ancak Japonya’nın gerçekleştirdiği gibi bu sistem ve uygulamaların tasarım aşamalarına müdahil olmakla mümkün olabilir. Özellikle günümüz iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamaları düşünüldüğünde, bu alanlarda toplumun özgün kültürüne uygun tasarımlar üretebilecek şekilde uzmanlaşmak uzun ve zorlu bir süreç gerektirse de Türk toplumunun özgün kültürünü temel alan Ahilik

teşkilatının referans olarak alınmasının bu süreci nispeten kısaltıp basitleştirebileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, bu uzmanlaşma süreci gerçekleştirilmediği sürece, Türkiye bu alanda yabancı ülkelerin kendi ihtiyaç ve çıkarlarını gözeterek hazırladıkları sistemleri ve uygulamaları kullanmak, dolayısıyla da iş hayatında söz konusu sistem ve uygulamaların özgün kültürümüz ile uyuşmamasından kaynaklanan çok çeşitli sorunlar yaşamaya ve yabancı ülkelerin bu alanlarda kendi çıkarları doğrultusundaki yönlendirmelerine maruz kalmaya devam etmek durumunda kalacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE JAPONYA İŞ SİSTEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YAPISININ KÜLTÜR TEMASI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. Giriş

Ülkelerin kültürlerinin, tarihlerinin, sanayileşme süreçleri ve düzeylerinin, sosyo-ekonomik durumlarının ve devlet politikalarının insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen Japonya ve Türkiye ise, bu çerçevede çeşitli benzerliklerin yanında önemli farklılıklar göstermektedir. Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, kültürel açıdan çeşitli benzerlikleri olan her iki ülkenin endüstrileşme süreçlerine de batı medeniyetlerinden edindikleri bilgi, teknoloji, sistem ve uygulamalar ile yakın zamanlarda başlamış olmaları bu kapsamda öne çıkan diğer bir ortak noktalarıdır. Diğer taraftan, bu süreçte öne çıkan en önemli farklılıklarından biri ise, Japonya'nın batıdan aldığı edimlerini kendi kültürel yapısına uyarlayarak değerlendirmesi; Türkiye'nin ise, söz konusu edimlerini kendi kültürel yapısına uyarlamadan kullanmasıdır. Japonya'nın endüstrileşme sürecini hızla tamamlayıp henüz Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde dış piyasalarda batı medeniyetleriyle rekabet edebilecek düzeye gelmesi; Türkiye'nin ise, bu süreçte çeşitli sorunlar yaşayarak çok daha yavaş kalmasının altındaki en önemli nedenlerden birinin bu farklılık olduğu düşünülmektedir. Bu durumun oluşmasında kuşkusuz aşağıda anlatılan diğer unsurların da çok büyük payı vardır. Fakat Japonya'nın endüstrileşme sürecinin temeline kendi özgün kültürüne göre ürettiği iş ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarını yerleştirmesi sayesinde bu süreçte karşılaştığı zorlukları çok daha hızlı biçimde aştığı aşıkardır.

Bu bölümde, Japonya ve Türkiye sırasıyla “Kültür ve Endüstriyel Gelişim” ile “İş Sistemleri ve İKY Uygulamaları” başlıkları altında, yukarıda anlatılan çerçeve doğrultusunda karşılaştırılmak suretiyle incelenecektir.

4.2. Türk ve Japon Kültürü ve Endüstriyel Gelişimi

Japonya ve Türkiye'nin endüstriyel gelişim süreçleri yakın zamanlarda başlamış olsa da içerisinde önemli farklılıklar ihtiva etmektedir. Öncelikle Japonya'da söz konusu süreç başlamadan önce politik yapı değişmiş, böylece eski düzenden kaynaklanan sorunlar giderilmiş ve ülke çapında istikrar elde edilerek planlı bir biçimde sanayileşmeye

başlanmıştır. Türk toplumunda ise politik düzen 1. Dünya Savaşına kadar korunmaya çalışılmış ve bu düzenden kaynaklanan mevcut sorunlar sürece de aktarılmıştır. Ayrıca bu dönemde, Türklerin hükmettiği topraklar Japonlara göre çok daha geniş, dağınık, stratejik açıdan önemli, toplumsal ve kültürel açıdan yoğun bir çeşitlilik arzemesi sebebiyle de siyasi açıdan karışık topraklardır. Bununla beraber, Osmanlı İmparatorluğu sanayileşmiş emperyalist batı toplumlarının hemen yanbaşında yer almaktadır. Aynı dönemde Japonya ise, homojen biçimdeki toplumsal ve kültürel yapısı sebebiyle siyasi açıdan istikrarlı, daha küçük ve bir arada bulunan dolayısıyla da hükmetmesi çok daha basit olan topraklara sahip olmuştur. Bunun yanında, Japonya batı medeniyeti için hem çok daha zor ulaşılabilen bir konumda bulunmakta hem de stratejik açıdan Osmanlı İmparatorluğu kadar cazibeli görünmemektedir. Bu sebeple Türkler kaynaklarının önemli bir kısmını topraklarını korumak için ayırmak durumunda kalırken Japonya ise kaynaklarının çoğunu endüstrileşme hedefine aktarabilmiş ve bu doğrultuda batı medeniyetinden edindiği teknoloji ve uygulamaları kendi kültür yapısına uyarlamak suretiyle kendine özgü iş sistemleri üreterek henüz 20. yüzyılın başlarında dış piyasalarda batı medeniyetleriyle rekabete girebilen ve başarılar elde eden bir sanayiye hızlı biçimde oluşturmaya başlamıştır.

1. Dünya Savaşına gelindiğinde, Japonlar hem savaşın yoğun biçimde yaşandığı cephelerden uzak olmaları hem de kazanan tarafta yer almaları sebebiyle savaştan gerek siyasi gerekse ekonomik anlamda kazançlı çıkmışlardır. Türkler ise bu dönemde Japonların tersine, hem en yoğun cephelerde savaşmak durumunda kalmış hem de savaşı kaybeden tarafta yer almışlar, üstüne üstlük savaşın ardından varlıklarını sürdürebilmek için Kurtuluş Savaşı'nı yapmışlardır. Bu durum her alanda olduğu gibi ekonomik ve endüstriyel alanlarda da çöküntüye sebep olmuştur. Kurtuluş Savaşı'nın ardından politik düzenin değişmesiyle bir nebze toparlanma gerçekleşse de, endüstrileşme süreci açısından Japonya ile Türkiye arasındaki fark bu dönemde önemli ölçüde açılmıştır.

Her iki ülkenin 2. Dünya Savaşından 1980'lere kadar geçirdiği süreçler incelendiğinde Japonya'nın yaşadığı çöküşün ardından son derece hızlı biçimde tekrar ayağa kalktığı görülmektedir. Bu durumda, Japonya'nın homojen bir toplum olmasından ve kendine özgü kültüründen kaynaklanan düzen ve istikrarı ile sanayi alanında edindiği tecrübesinin ve iş hayatının temelinde yatan kendi kültürüne özgü geliştirdiği iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamalarının önemli ölçüde katkısı olduğu düşünülmektedir. Türkiye ise, aynı dönemde savaşa girmemiş olmasına rağmen endüstrileşme sürecini tamamlayamamış ve bununla

birlikte yaşanan siyasi kargaşalar sebebiyle iki askeri darbe geçirmiştir. Bu kapsamda, Türkiye'nin kendi kültürel yapısına uygun iş sistemleri geliştirememesinin yaşanan zorluklar karşısında endüstrileşme sürecini uzattığı ve homojen olmayan toplumsal ve kültürel yapısının da siyasi kargaşalar çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Bunun yanında, her iki ülkenin sendikacılık hareketlerinin hukuki altyapıları da bu dönem içerisindeki yakın zamanlarda oluşturulmaya başlanmıştır. Ayrıca burada her iki ülkenin sendikalaşma süreçleriyle ABD'nin yakından ilgilenmesi dikkat çekmektedir. Fakat Japonya'da 1945 yılında başlayan bu süreç, her ne kadar ABD etkisi altında da olsa, kendi kültürüne özgü, oturmuş iş kültürü ve sistemleri sayesinde hızlı bir biçimde şekillenerek 1950 yılında tam kapsamıyla hukuki zemine oturtulurken; Türkiye'de 1947 yılında başlayan süreç toplumla tam olarak uyuşmayan iş sistemleri sebebiyle iş hayatında ortaya çıkan düzensizliklerin de etkisiyle ancak 1980'lerde tamamlanabilmiştir. Sonuç olarak, Japonya'nın kültür unsurunu ön planda tutmasının endüstriyel gelişim sürecinde bir fark oluşturduğu ve bu sürecin çok daha hızlı bir şekilde ilerlemesine katkı sağladığı bu dönemde açıkça görülmektedir.

Her iki ülkede de endüstrileşme alanında devlet politikalarının öncü rol oynadığı görülmektedir. Japonya'da devlet yatırımcıları tarım yerine sanayiye teşvik etmekte ve yatırım alanlarını büyük ölçüde devlet yönlendirmektedir. Türkiye'de de 1980'lere kadar genel olarak devletçi ithal ikameci politikalar izlenmiş; iş sistemleri ve çalışma ilişkileri de buna göre şekillenmiştir. Ardından ihracat ve dış piyasalara yönelindiğinde çalışma hayatında da bu doğrultuda değişiklikler oluşmaya başlamıştır.

4.3. Türk ve Japon İş Sistemleri ve İKY Uygulamaları

Bireycilik/Toplumculuk özelliği toplumların örgütsel yapılarına etki eden en önemli kültürel unsurlardan biridir. Türkiye ve Japonya ise, özgün kültürleri toplumculuk özelliği taşıyan ülkelerdir. Burada, bu çalışma kapsamında önemli olan nokta, Japonya'nın iş sistemlerini ve İKY uygulamalarını bu özelliğine uygun biçimde kendisinin tasarlamış olması; Türkiye'nin ise, bu sistem ve uygulamaları bireyci özelliğe sahip batı medeniyetlerinden alarak söz konusu toplumcu kimliğine uyarlamadan kullanmış olmasıdır.

Toplumculuk Japonya’da kültürün belirgin bir özelliği olarak ortaya çıkmakta, buna bağlı olarak uyum, samimiyet, grupla bütünleşme, takım çalışması, bağlılık, saygı gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu kültürel özelliğe paralel olarak, Japonya’da işletme denilince akla öncelikle sürekli iş grupları gelmektedir. Bu gruplarda çalışanlar, genelde aynı amaçları paylaşmakta ve bulundukları işyeri ve yaptıkları işte, uzun süre çalışmayı düşünmektedirler. Japonya’da herhangi bir iş yerine giren kişi, önce işletmedeki sürekli iş gruplarına katılmakta, bunu takiben çeşitli görevler üstlenmektedir (Hofstede, 1993: 83).

Japon örgüt kültüründe bireylerin iş gücünün artmasının nedeni, aileye bağlılık rolünün yerine şirkete bağlılık rolünün geçmesidir. Örgüt içerisindeki birey, aile içerisinde aldığı sorumlulukların ve ortak hedeflerin tümünü aynı kültür yapısını barındıran örgütün amaçları ile eş görmekte ve bu ortak hedefe yönelme sayesinde bireyin iş verimi artmaktadır. Bunun kökeninde özellikle ikinci dünya savaşından sonra Japon ekonomik hayatında görülen “şirket” in aile yerine konması ve aile şirketleri yerine iş ağırları aracılığıyla amaçları ortak bir paydada toplanan “şirket” ailelerinin oluşması bulunmaktadır (Köse, 2014: 100).

Benzeri bir aile anlayışı Türk toplumunun özgün kültüründe de var olsa bile, batı kökenli modern Türk örgüt yapısına bu özellik oturtulamamıştır. Bireyciliğin ön planda olduğu söz konusu yapının ortak amaçlar yerine bireysel amaçlara yönelmesi ve ortaya çıkan uyumsuzluk sebebiyle bireyin örgütün amaçlarından uzaklaşması, hedef kaybı dolayısıyla da iş gücü kaybı yaşanmasına neden olmaktadır (Köse, 2014: 97-98).

Türkiye’nin zengin gelenek ve görenekleri ile dini ve milli değerleri toplulukçu davranışa temel oluştursa da (Ahilik bu duruma örnek olarak verilebilir; Ahiliğin olduğu zamanlarda iş sistemlerine toplumcu bir yapı hakim olmuştur.) bireyci batı kültürü kökenli örgüt yapılarının kullanılması, bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe toplulukçu davranıştan giderek uzaklaşmaktadır. Yani kısacası, modern Türk iş kültürünün mevcut haliyle ne salt anlamda toplulukçu ne de salt anlamda bireyci bir yapıya sahip olmadığı görülmektedir.

Özgün kültüründe toplumcu özelliğe sahip olan Türklerin örgüt yapılarında batı kökenli bireyci iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamalarının kullanılması kişileri

toplumculuk ile bireycilik yaklaşımlarının arasında bırakmakta ve dolayısıyla toplumdaki güç mesafesinin artmasına sebep olmaktadır. Modern Türk örgüt sisteminde görülen güç mesafesi, bütün hiyerarşik yapılanmasına rağmen Japonların özgün kültürlerine dayalı örgüt yapılarında bulunmamaktadır. Günümüzde güç mesafesinin topluma yayılmış olması Türk örgüt sisteminde merkezîyetçi yapıların benimsenmesine neden olmaktadır (Köse, 2014: 97-98). Böyle bir ortamda ise, bireylerin denetim noktası iç yerine dış odaklı oluşmaktadır. Bireyler bir davranışı kendileri istedikleri ya da doğru olduğuna inandıkları için değil, başkaları bunu istediği için yapmaktadır. Bu anlayış da örgüt kültüründe bireysel sorumluluğu, örgütsel bağlılığı, içsel motivasyonu, oto-kontrolü ve performansı zayıflatmaktadır.

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, Ahilik dönemindeki Türk toplumunun özgün kültürüne dayalı örgüt yapısında işçi ile işveren arasında oluşan baba-oğul ilişkisine benzer ast-üst ilişkileri ile aynileşme, benzeşme ve dayanışma anlayışı iş ilişkilerinde hakim olmuş; dolayısıyla güç mesafesi düşük seviyelerde tutulmuştur. Fakat daha sonra Türkiye’de, toplumun özgün kültürüne uymayan bireyselci batı kültürü kökenli sistem ve uygulamaların söz konusu kültürel öğelere uyarlanmadan kullanılması ile bahsi geçen örgüt kültüründe zamanla değişiklikler oluşmaya başlamış ve toplumdaki güç mesafesi artmıştır.

Güç mesafesi, yönetim kademesi ve bireyler arasındaki boşlukların artması, bireyin kendi söz hakkını herhangi bir müdahaleye gerek duymaksızın olduğu gibi yönetim kademesine devretmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, Türk toplumunda bireylerin ast-üst ilişkilerindeki üstlerinden ziyade kendilerine daha yakın gördükleri kişilere karşı bağıllık olgusunun ortaya çıkmasına sebep olmuş; dolayısıyla, hemşehricilik ve akraba kayırmaları gibi sorunların iş yaşamında egemen olmasına yol açmıştır. Bireylerin güç mesafesinin fazlalığından kaynaklanan eşitsizliği akraba çevreleri ile aşmaya çalışmaları toplumu daha büyük bir gerilime itmekte; torpil, adam kayırma ve işin adama uydurulması gibi sorunlara yol açarak toplumu yavaş yavaş tabakalaşmaya doğru götürmektedir.

Japonlarda ise, çok eski tarihlerden beri homojen bir topluma ve kültür yapısına sahip olmaları sebebiyle, “akrabalık çevresine dayanmadan” bir araya gelebilme (birleşebilme) alışkanlığı gelişmiştir. Bu durum, endüstrileşme sürecinde iş ağlarının oluşmasına ve

ekonomik girişimlerin daha kolayca filizlenmesine uygun, olumlu bir ortam oluşmasına da katkıda bulunmuştur.

Her iki kültürün ortak noktalarından bir diğeri olan belirsizlikten kaçış eğilimi de, Japon toplumunun kendi özgün kültürünü temel alan örgüt yapısında ufak hedeflere yönelerek kısa vadeli değişimlere açık olmak şeklinde tolere edilirken; batı kültürü ile uyuşmadığından, modern Türk iş sistemlerine değişimden kaçış ve hedefe yönelik olarak alınacak riskleri bertaraf etmek şeklinde yansımış ve kişilere bağlılık olgusunu destekler bir nitelik kazanmıştır. Türk toplumunun mevcut örgütsel yapısında riskten kaçınma eğilimi, kişisel inisiyatif kullanılamamasına, değişim ve yenileşmeye sıcak bakılmamasına, atama, yükselme ve terfilerde liyakat yerine objektif olmayan kriterlere başvurulmasına yol açmaktadır. Liyakatın esas alınmadığı bir terfi sisteminde ise adam kayırma, torpil, siyasi çıkarlar vb. unsurlar ön plana geçebilmektedir (Koçel, 2010: 15).

Japonya’da çalışan ücretlerinin makam esası yerine kıdem esasına göre belirlenmesi de örgüt yapısında torpil, adam kayırma gibi olumsuzluklar ortaya çıkmasının önüne geçmektedir. Japon işletmelerinde kıdem ilkesi çok önemlidir ve ciddi bir şekilde uygulanmaktadır. Maaş yükselmeleri ve terfiler, kıdeme ve genel yeteneğe bağlı olarak yapılmaktadır. Böylece, geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de unvanları, alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar (Sığırı, 2006: 33). Diğer taraftan, Japon terfi sistemi yetenekli kişilerin önemli yerlere hemen gelmesini zorlaştırır fakat engel olmaz. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadır (Sığırı, 2006: 35).

Kıdem esaslı ücretlendirmeye paralel olarak, uzun dönemli istihdam Japon yönetim modelinin en önemli ve en özgün unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun dönemli istihdam, Japon kültüründen kaynaklanan ve hukuki bir kazanım olmaktan öte, geleneksel istihdam ilişkilerinin doğurduğu sosyo-kültürel bir temele sahiptir. Esas itibari ile uzun dönemli istihdam işçi ve işveren arasındaki soyut bir kontrat gibidir. Ancak uzun dönemli istihdam yazılı veya sözlü bir şekilde yükümlülüğe girmemektedir (Matsuno ve Stoeve, 1982: 47).

Uzun dönemli istihdam ve eğitimin birey ve örgüt gelişimi için ne derece etkin bir yol olduğunun önemini Ahilerin de yıllar önce kavramış olduğu görülmektedir. Öyle ki, Ahilikteki hemen hemen hiçbir meslek ya da sanat dalında on yıldan daha az bir süre zorunlu eğitim verilmemektedir (Özgen, 1999: 263-269). Bu doğrultuda, Ahilikte de uzun süreli istihdam ve terfi mekanizması görülmektedir. Fakat Ahilik döneminde sanayileşme olmadığından bu mekanizmaların büyük işletmelerde hayat bulma imkanı çok olmamıştır.

Günümüzde, Türkiye’de iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamalarının yurtdışından olduğu gibi ithal edilerek Türk kültürüne ve toplum yapısına uyarlanmadan kullanılmasının, bu sistem ve uygulamaların toplum tarafından tam olarak algılanamamasına ve ülkede bu alanda yeterince uzmanlaşma oluşmamasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bunun tersine, endüstrileşme süreci boyunca kendi çabasıyla, kendi kültürel yapısına uygun olarak oluşturduğu iş sistemleri ve uygulamaları ile bu alanlarda önemli ölçüde bilgi birikimi ve tecrübe sahibi olan Japonya ise, bu sayede dışarıdan yönlendirmelere ihtiyaç duymadan söz konusu alanlardaki gereksinimleri belirleyebilme ve bunlara ilişkin çözümler üretebilme kapasitesine sahip olduğundan, bu alanlarda dışarıya bağımlı kalmamakta ve hatta kendi çözümlerini dışarıya ihraç edebilmekte ve uluslararası standartlara yön verebilmektedir. Sonuç olarak, Türkiye’de de söz konusu alanlarda uzmanlaşma gerçekleştirilmediği ve bu alanlarda diğer ülkelerin hazırladığı sistem ve uygulamalar olduğu gibi kullanıldığı sürece, Türk toplumu bu sistem ve uygulamaların özgün kültürümüz ile uyuşmamasından kaynaklanan çok çeşitli sorunlar yaşamaya ve küresel iş ortamında farklı ülkelerin bu alanlarda kendi çıkarları doğrultusundaki yönlendirmelerine maruz kalmaya devam etmek durumunda kalacaktır. Son derece karmaşık yapılar içeren iş ve insan kaynakları yönetim sistemleri ile uygulamaları alanlarında uzmanlaşmak ise, ancak Japonya’nın gerçekleştirdiği gibi bu sistem ve uygulamaların tasarım aşamalarına müdahil olmakla mümkün olabilir. Özellikle günümüzün bu alanlardaki sistem ve uygulamaları düşünüldüğünde, söz konusu uzmanlaşma sürecinin uzun ve zorlu bir yapıda olacağı öngörülebilir. Bu kapsamda, kültürel manada benzer özellikler ihtiva eden Japonya’nın kendine özgü olarak geliştirdiği sistem ve uygulamalar ile Türk toplumunun özgün kültürünü temel alan Ahilik kavramının irdelenmesinin söz konusu süreci nispeten kısaltıp basitleştirebileceği düşünülmektedir.

4.4. Liberal Kapitalist İş Sistemlerinin Türkiye ve Japonya'nın İnsan, Kültür, Çalışma Zihniyeti Üzerinde Oluşan Etkileri

Günümüzde Türkiye ve Japonya ekonomilerinin her ikisinde de uygulamaları görülen liberal kapitalist iş sistemleri, gelişmiş ekonomiler ile az gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomiler üzerinde farklı etkiler göstermektedir. Gelişmiş ekonomilerde, iç piyasaların potansiyeli büyük ölçüde dolmuş vaziyettedir ve bu nedenle arz-talep dengelerinde büyük ölçekli değişiklikler ortaya çıkma olasılığı düşüktür. Bu nedenle, bu piyasalarda faaliyet gösteren firmalar üretimlerini ve satışlarını arttırabilmek için kendilerine yeni pazarlar araştırmak durumunda kalırlar. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomilerde ise, iç piyasaların potansiyellerinde önemli ölçüde açıklıklar bulunduğundan arz-talep dengeleri büyük oranda doyumluğa ulaşmamış vaziyettedir. Ayrıca, Liberal kapitalist ortamda bu piyasalarda gelişmiş ekonomilerdeki kadar yoğun rekabet ortamı ve güçlü yerel firmalar görülmemektedir. Dolayısıyla, gelişmiş piyasalar içerisinde kendini kanıtlamış ve bu piyasaların büyük işlem hacimlerinden önemli ölçüde pay alarak ekonomik anlamda güçlü bir yapıya kavuşmuş firmalar için liberal kapitalist politikaların uygulandığı az gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomiler çekici birer pazar halini almaktadır.

Gelişmiş ülkeler açısından son derece olumlu gözükse de bu durum, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler için ise ciddi sakıncalar içermektedir. Günümüzün küresel dünyasında, liberal kapitalist düzendeki az gelişmiş veya gelişmekte olan piyasalarda güçlü yabancı firmalarla rekabet edemeyen yerel firmalar bir bir yok olmakta ve pazar söz konusu yabancı firmaların eline geçmekte; dolayısıyla da bu yabancı firmalar git gide piyasa koşullarını belirleyici birer rol almaktadır.

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, endüstrileşme süreci boyunca kendi kültürüne özgü biçimde ürettiği iş ve İKY sistem ve uygulamalarını yerel firmalar içerisinde sağlam biçimde oturtmayı başaran Japonya, bu sayede liberal kapitalist politikalar izlerken gerek iç gerekse dış piyasalarda yabancı firmalara karşı birlik içerisinde hareket etme kabiliyeti edinerek önemli bir rekabet avantajı kazanmış ve söz konusu piyasalara yön verebilen güçlü bir ekonomiye sahip olmuştur. Kültürün iş ilişkileri içerisindeki öneminin farkında olan Japon firmaları dış piyasalarda girdikleri ülkelerin kültürlerine de önem vermiş ve faaliyet gösterdikleri ülkelerde kendi iş sistemlerini ilgili

toplumların kültürel öğeleri ile bütünleştirmeyi hedeflemişlerdir (İlhan, 2009: 170). Bunun yanında, ilgili toplumların mevcut iş ve eğitim sistemleri ile iş gücü profillerinin, Japon firmalarının bu ülkelerdeki iş ve İKY uygulamaları üzerinde çeşitli uyarlamalar yapmalarına sebep olduğu görülmektedir.

Örneğin, Toyota Türkiye’de yeni işe alınan bir üniversite mezunu uzman olarak işe başlar ve organizasyonun belirli bir bölümünde görevlendirilir. Japonya’da ise, yeni işe başlayan bir üniversite mezunu en alt seviyeden işe başlar ve uzman olabilmesi için en az 6-7 yıllık bir süre gerekir. Japonya’da uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımına bağlı olarak üniversiteler genel bir eğitim vermekte, asıl eğitim ise iş hayatında verilmektedir. Bu mantıkla çalışma hayatına giren Japonlar, iş hayatları boyunca farklı birçok bölümde rotasyona tabi tutulur. Üniversiteden mezun olurken belirli bir uzmanlık edinmeyen Japonlar için bu doğal bir süreçtir ve bu doğrultuda Japonya’da rotasyon başarıyla uygulanmaktadır. Toyota Türkiye’de ise, batının uzmanlaşma yaklaşımına göre eğitim almış olan çalışanların rotasyon ile transfer edilmesi çok daha zor olmaktadır. Bu sebeple rotasyon genellikle aynı bölüm içerisinde farklı görevleri üstlenme şeklinde yürütülmektedir (İlhan, 2009: 167).

Japonya’daki yukarıda bahsedilen uzmanlaşmamış mesleki kariyer anlayışı, çalışanların yavaş değerlendirilmesini ve terfinin kıdeme göre yapılmasını da beraberinde getirmektedir. Uzmanlaşmaya dönük işgücü profiline sahip olan Türkiye’de ise, kıdemden çok yetenek ve beceriyi ön plana çıkaran batı kökenli yetkinlik ve performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Buna bağlı olarak, Toyota Türkiye’de belirli bir kıdem yılına ulaşmayan çalışanların belirli görevlere yükselmesine pek sıcak bakılmasa da çalışanların elde tutulabilmesi amacıyla uygulamada bu yöntem kullanılmak durumunda kalmaktadır (İlhan, 2009: 167).

Buna benzer biçimde, günümüzün Japon ekonomisindeki iç piyasalarda da, yoğun biçimde yaşanan küreselleşme ve buna bağlı olarak toplumdaki eğilimlerin değişmesinin olumsuz etkileri yaşanmaktadır. Küresel çapta gelişen iş ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları sebebiyle geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeni ortaya çıkan iş gereklerini karşılayamaması bu etkilerden birisidir (Benson ve Debroux, 2003: 67–68). Bu doğrultuda, bu alandaki sistem ve uygulamaların küresel çapta standardize edilme ihtiyacı oluşmaktadır (Dalton ve Benson, 2002: 345–346). Japon toplumundaki gençlerin

beklentilerinin değişmesi ve ekonomik konjonktür sebebiyle firmaların küçölme stratejileri uygulamaları da kıdem sisteminden değer sistemine geçme ihtiyacını arttırmıştır (Benson ve Debroux, 2003: 68–69):

Bu duruma bağlı olarak ortaya çıkan hybrid/karma yönetim kapsamında kıdemli çalışanların gençlerden daha verimli olmadıkları görölümüş, kıdeme dayalı ücretler ile eğitim ve öğretim arasındaki çelişki artmıştır. Buna çerçeve, bazı örgütler tarafından kıdeme dayalı ücret sistemi yerine performans dayalı ücret sistemine geçilmiştir. Bu sistemde ücretler kıdem yerine işin verimine ve kalitesine bağlı olmaktadır. (Bayat, Bayat, Baykal, 2015: 145-147).

Kıdem sistemindeki değişikliklere paralel olarak, Japonya’da uzun süreli istihdam sisteminden de uzaklaşılmaya başlanmış, bunun yerine çok yönlü istihdam modelleri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, örgütler düzenli çalışma yerine yarı zamanlı çalışma ile çalışanları ikame etmeye başlamışlardır (Bayat ve diğerleri, 2015: 146). Ayrıca dış kaynak kullanımında da artış yaşanmıştır. Bu doğrultuda, yeni bir istihdam modeli oluşmuş, buna göre merkezi çalışanlar, uzmanlar ve periferi çalışanlar adı altında üç çalışan tipi ortaya çıkmıştır. İstihdam sisteminde esneklik arttıkça geçici çalışanların sayısı ve gönüllü emeklilik artmış ve yan anlaşma sağlanma yoluna gidilmiştir (Bayat ve diğerleri, 2015: 145). Oluşan yeni insan kaynakları yönetimi sisteminde performans temelli kariyer ve ücret standartlarının tanıtılması, performans değerleme de açık geri besleme yapılması, merkez, uzman ve esnek istihdam grupları şeklinde farklılaştırılmış istihdam yolları oluşturulması, ayrımcı olmayan işe alma yöntemlerinin uygulanması ve refahın açığa vurulması konularına odaklanılmıştır (White and Drucker, 2001: 199–200).

Sonuç olarak, 1990’lı yıllara kadar örgütsel bağlılık, kıdem, ömür boyu istihdam vb. kültürel değerlere bağlı biçimde istihdam edilen çalışanlar, bu durumun değişmesi ile yeni sisteme uyum sağlamakta zorluklar yaşamaya başlamış ve şikayetlerini dile getiremez olmuşlardır. Bu durumun etkisiyle toplumda işyerine sadakat azalmış ve iş değiştirme çoğalmış, işyerindeki kişisel ilişkiler de bozulmuştur.

1980’lere kadar genel olarak devletçi ithal ikamesi politikalar izleyen Türkiye’de, daha sonra dış piyasalara açılarak liberal kapitalist sistemlere geçilmesinin ardından bu alanda en çok dikkat çeken hususlardan biri kamu işletmelerinin özelleştirilmesine yönelik politikalar

olmuştur. Bu durumun topluma geri dönüşünün ise, işsizlik ve ücret baskılanması şeklinde gerçekleştiği söylenebilir (Uçkaç, 2010: 427). Özel firmalar devletten aldıkları işletmelerde maliyetleri düşürerek karlılığı arttırabilmek amacıyla daha az işçiyi daha düşük ücretlerle daha fazla çalıştırmayı amaçlayan sistemler uygulamışlardır.

Söz konusu politikalar kapsamında, mevcut kamu işletmelerinin zaman içerisinde özel sektöre devredilmesi amaç olarak benimsenmiş ve geçmişte kurumsal düzeyde sanayileşme sürecinde rol oynayan planlama fikrinden vazgeçilmiştir (Boratav ve Türkcan, 1993, 18). Bu durum devlet tarafından gerçekleştirilen planlı sanayileşmenin terkedilmesi ve ülkedeki sanayileşme sürecinin büyük oranda özel sektöre devredilmesi anlamına gelmektedir.

Bu durumun bu çalışma kapsamındaki etkileri ise iş ve İKY sistem ve uygulamaları alanında karşımıza çıkmaktadır. Liberal kapitalist düzen içerisinde ülkemizdeki özel sektörde büyük oranda pay sahibi olan batı kökenli firmalar söz konusu ortamda kendi iş sistemlerini ve İKY uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. Bu durum ise toplumumuzun özgün kültürüyle uyuşmayan batı kökenli sistem ve uygulamaların ülkedeki iş kültürü içerisinde kök salmasına sebep olmuş ve önceki bölümlerde anlatılan sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Liberal kapitalist sistem içerisindeki liberal ve ekonomik kuruluşların canlılığı sağlıklı ve dinamik bir sivil topluma dayanmaktadır. Burada sözü geçen sivil toplum; şirketler, eğitim kuruluşları, medya, gönüllü birlikler, sendikalar, kulüpler vb. örgütlenmelerin karmaşık bir bileşimidir. Bu sivil toplum ise, kendine özgü değerleri ve bilgileri kuşaklar boyunca birbirine aktaran, bireyin kendi kültürel ortamında sosyalleştiği, daha geniş boyutlu bir toplumda yaşaması için gerekli nitelikleri sağlayan aile kurumu üzerine inşa edilir (Fukuyama, 2005, 20).

Ancak güçlü, istikrarlı bir aile yapısı ve sürekliliği olan sosyal kurumlar, hükümetlerin merkez bankalarını ya da diğer kurumlarını oluşturduğu gibi yasama yoluyla ortaya çıkamaz. Liberal kapitalist sistem içerisindeki başarılı bir sivil toplum, bireylerin alışkanlıkları, adetleri ve ahlaki değerlerine dayanmalıdır. Siyasi politikalar bu özellikleri yalnızca dolaylı yoldan biçimlendirebilir; ama bu niteliklerin geliştirilmesi esas olarak kültürel değerlerin farkına varılması ve bunlara saygı gösterilmesi ile mümkün olabilir (Fukuyama, 2005, 20).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kültürel değer yargıları, geçmişten bugüne yaşanan tarihsel süreç boyunca iş yaşamına ilişkin işlevlerin yerine getirilmesinde tanımlayıcı ve yönlendirici etkilerde bulunmuştur. Günlük hayatta olduğu gibi, iş hayatında verilen birçok kararda da kültürel değer yargılarının etkileri yadsınamaz. Bu doğrultuda, bireylerin kendi kültürel değer yargıları ile uyumlu bir iş sistemi içerisinde çalışmaları, gerek iş hayatındaki mutluluk ve motivasyonları gerekse de kararlarını sağlıklı ve tutarlı biçimde vermeleri açısından verimliliklerini arttırıcı bir etken durumundadır.

Bu kapsamda, Japonya'nın ekonomik ve endüstriyel gelişiminde Japon kültürünün önemli etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle batı medeniyetlerinden alınan teknoloji ve iş sistemlerini kendi kültürlerine uyarlayarak uygulamaları Japonların endüstriyel alandaki başarılarının altında yatan en önemli unsurlardan biridir.

Japon toplumu hem asırlarca izole hayat yaşamış, özellikle de 16. yüzyıla kadar batıdan kopuk kalmış hem de diğer toplumlardan pek çok şeyi doğru biçimde ödünç almasını bilmiştir. Dıştaki yenilikleri hemen alma ve bünyesine uydurma bu toplumun geleneksel özelliklerindendir (Atalay, 1984: 30).

Japonlar toplumsal olarak homojen bir yapıda olduğundan ve coğrafi konumları dolayısıyla farklı kültürlerle çok fazla etkileşime girmediklerinden gerek iş hayatında gerekse de günlük hayatta benimsedikleri kültürel değerleri fazla değişime uğramadan günümüze kadar gelmiştir.

Türk toplumu ise, Anadolu'nun coğrafi açıdan stratejik konumu itibarıyla gerek doğu gerekse de batı medeniyetleriyle sürekli etkileşim halinde bulunmuş olması sebebiyle içerisinde çok çeşitli ve hatta zaman zaman birbiriyle çatışan kültürel öğeler barındırmaktadır. Dolayısıyla Türk toplumu kültürel açıdan Japonya kadar homojen bir toplum değildir ve kültürel değerleri geçmişten beri dış etkilere maruz kalmaktadır. Bu durum Türk toplumunun endüstriyel gelişim sürecinin Japon toplumu kadar hızlı ilerlememesinin önemli sebeplerinden olarak görülmektedir.

Diğer taraftan endüstriyel gelişim, ülkelerin ekonomik durumları ile son derece yakın ilişkiler ihtiva etmektedir. Ülkelerin ekonomik durumları ise siyasi ve politik istikrar ile çok yakın biçimde ilişkilidir. İki ülkeye bu açıdan bakıldığında Japonya'nın son derece istikrarlı bir yapıya sahip olduğu görülmekte, bu durumun ise yine toplumun homojen yapısı ile beraber kültüründen kaynaklanan kendi içerisindeki uyumluluğuyla ve ülkenin konumu sebebiyle dış etkilere uzak oluşuyla yakın ölçüde alakalı olduğu düşünülmektedir. Japonya bu sayede endüstriyel gelişim süreci boyunca tek bir hedefe odaklanma imkanı elde etmiştir. Türkiye ise gerek toplumun iç yapısı ve kültürel çeşitliliği gerekse de endüstriyel gelişim sürecinde karşılaştığı dış etkenler sebebiyle Japonya'nın sahip olduğu istikrarı hiçbir zaman tam anlamıyla yakalayamamıştır. Buna bağlı olarak Japonya'daki endüstriyel gelişim sürecinde kültürü de içine alan çok daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli planlar yapılabilirken Türkiye'de daha dar kapsamlı ve kısa vadeli planlar yapılmak durumunda kalınmış ve bu süreçte kültür unsuru da geri planda kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde örgütler için rekabeti sağlamak açısından önem kazanmıştır. Günümüzün gelişmiş küresel bilgi teknolojileri ile bilgiye ulaşmak kolay bir hal aldığından rakiplerle mücadele ancak bu bilgileri değerlendirecek olan insan kaynağını iyi seçebilmek ve onu elde tutmakla sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynağını iyi yönetebilmek ve gelişimini sağlayabilmek için kültürün rolünün anlaşılması zorunluluğu giderek önemli bir hale gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen batı literatüründeki ilk olay sanayi devrimidir. Sanayi devrimini tamamlayan endüstrileşmiş ülkelerde uzmanlaşma ve işlem hacimleri arttığından firmalarda merkeziyetçi ve kurumsal biçimlendirme yönetimleri ortaya çıkmıştır. Sanayileşmiş ülkelerde bu durum insan kaynakları modellerinin oluşmasına yardımcı olmuş ancak kültürel farklılıklar insan kaynakları uygulamalarında da değişiklikler meydana getirmiştir.

Ülkeden ülkeye farklılık gösteren kültürel çevre, kendine özgü organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluk algısı, bireyler arası ilişkiler, iletişim ve motivasyon anlayışı, yenilik ve değişime karşı tutum, planlama alışkanlıkları, ekip çalışması yöntemleri, kriz yönetimi ile kendine has çalışan bireyleri ortaya çıkarmaktadır. Bu bireyler, içerisinde yetiştikleri kültürün değişimine ve iç dinamiklere katkıda bulunarak ve çevresini etkileyerek ekonomik değer oluşturmaktadır. İnsan bunları yaparken etkinliğini artırmak için

örgütlenir, çeşitli örgütler kurar. Bu doğrultuda, kültür unsuru içerisinde barındırdığı örgütleri ve yönetim biçimlerini etkilemektedir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür. Örgüte ait süreç ve uygulamaları da kültürel bağlamdan soyutlamak olası değildir. Bu durumda örgüt yapılarında bazı evrensel olgular yanında, her kültüre özgü bazı yerel farklılıklar da söz konusu olmaktadır.

Örgütün faaliyet göstereceği çevreden ve sosyal koşullardan sıyrılarak faaliyette bulunamayacağı bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları hayata geçirmek için bu çevre ve sosyal koşullar gözardı edilmemelidir. Bu durum beraberinde örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları da etkiler. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların benimsenmiş olan kültürden etkilenerek şekillenmesi etkinliklerini arttırır. Bu bağlamda, toplumsal kültür dolaylı olarak insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların benimsenmesinde etkili olur.

Kültür bulunduğu ülkedeki örgüt yapısı ile beraber insan kaynağını ve uygulamalarını da etkileyen bir unsur olduğundan, insan kaynağı yönetimi içerisinde bulunan işe alım, planlama, motivasyon, iş tanımı, performans ve diğer uygulamaları etkilemektedir. Bu uygulamalar kültürel farklılıklara bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı birbirinden farklı kültürlerin içerisinde gelişen insan kaynakları yönetimi modellerinin toplumların kendi kültürleri içerisinde eritilmeden, aynı şekilde benimsenmesi başarılı bir uygulamanın önüne geçmektedir. İçerisinde son derece çeşitli etkenler ve değişkenler barındıran insan kaynakları sistem ve uygulamalarının farklı kültürlerle sahip toplumlarda aynı format içerisinde aynı verimlilikle, sorunsuz biçimde çalışması beklenemez.

Bu doğrultuda, örgüt kültürünü ve bundan etkilenen pek çok uygulamayı yalnız iyi ve başarılı olduğu için olduğu gibi uyarlamadan kullanmak yerine değişime ve uyumlaştırmaya sokarak kullanmak gerekmektedir. Bu şekilde bir uygulamaya gidilmediği takdirde çalışanlarda mutsuzluk ve çalışanların işe yabancılaşması, uyum sorunları, sık sık iş değiştirme, aidiyet duygusunu yitirme, verim düşüklükleri ve ciddi anlamda motivasyon kaybıyla sonuçlanacak olumsuz neticeler doğabilir.

Bir toplumu var eden tüm düzenlemeler o topluma ait kültürden beslenerek oluşturulduğundan, ülkeler arası oluşan farklılıkların kabul edilmesi gerekmektedir.

Kültürün bu güçlü etkisi sebebiyle, tek bir şirketin farklı ülkedeki organizasyonları arasında bile yönetsel ve işletimsel anlamda uygulama farklılıkları görülmesi olasıdır.

Bilindiği gibi Japonya, endüstriyel gelişim sürecinde büyük bir atılım gerçekleştirerek batılı büyük ekonomileri zorlamış ve aynı zamanda elde ettiği başarılarla da ilgilerini çekmiştir. Japon kültürünün Japonya'nın söz konusu ekonomik gelişiminde önemli etkisi olduğu yadsınamaz. Japon kültürü, iç bağımlılığı toplumsal ilişkilerin yürümesi açısından önemli sayan bireyler yetiştirir. Sonuçta Japonya'daki çalışan insanın davranışları topluluk yönelişli özellikler taşır. Japon yöneticiler, kültürlerine bağlı olarak, çalışanları örgütün amaçlarına ulaşması için kullanacakları kişilerden ziyade onurlandırılması gereken kişiler olarak görmektedirler. Ayrıca en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar herkes birçok çalışma grubunun üyesidir. Ve bu gruplar gurur duyarak çalışmakta ayrıca diğer gruplarla da yakın ilişkiler geliştirmektedirler.

İnsan kaynaklarının önemini anlayan; hayat boyu istihdam, kıdem ve girişim birliklerine dayanan geleneksel Japon sistemi birçok ülkeye model olmuştur. Bu sistemde bireysellikten çok grup ve grubun uyumu esastır. Bu sebeplerden işe alınacak bireyin kişiliğine bakılır, çünkü örgütte takım uyumu çok önemlidir. Üniversitelerden yeni mezun kişiler işe tercih edilir ve asıl önemli olan mesleki eğitim örgütte verilir. Bu geleneksel sistemde ücretler ve terfi kıdeme bağlıdır ve çalışan katılımı üst düzeydedir. Yaşanan küreselleşme ve artan uluslararası rekabet nedeniyle geleneksel Japon sistemi esnekleşmeye başlamış olsa da Japon insan kaynakları sisteminin halen kendine has bir sistem olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Endüstrileşme süreci boyunca kendi çabasıyla oluşturduğu iş sistemleri ve uygulamaları ile bu alanlarda önemli ölçüde bilgi birikimi ve tecrübe sahibi olan Japonya, bu sayede dışarıdan yönlendirmelere ihtiyaç duymadan söz konusu alanlardaki gereksinimleri belirleyebilme ve bunlara ilişkin çözümler üretebilme kapasitesine sahip olduğundan bu alanlarda dışarıya bağımlı kalmamakta ve hatta kendi çözümlerini dışarıya ihraç edebilmektedir. Toplumun kendi kültürüne uygun iş ortamlarında daha sorunsuz ve dolayısıyla daha verimli biçimde çalıştığının farkında olan Japonya, bu sebeple ülkedeki iş hayatı koşullarını bu alandaki bilgi birikimi ve tecrübesiyle halen kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.

Maalesef ki günümüzde Türkiye’de insan kaynakları kavramının tam manası ile anlaşıldığını ve uygulandığını söylemek çok zordur. Bu durum, Türkiye’de insan kaynakları alanında yeterince uzmanlaşma olmamasından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de iş sistemleri ve insan kaynakları alanında yeterince uzmanlaşma olmaması bu alandaki sistem ve uygulamaların yurtdışından olduğu gibi ithal edilerek Türk kültürüne ve toplum yapısına uyarlanmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum ise, söz konusu sistem ve uygulamaların düzgün işlememesine ve gerek örgütsel gerekse toplumsal çapta çok çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Özellikle günümüzde, bir ülkenin iş ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının düzgün işlememesi, o ülkenin ekonomik potansiyelini tam olarak kullanamamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, ülkemiz de, Japonya örneğinde olduğu gibi, iş hayatındaki sorunları giderebilmek, çalışanların verimliliğini arttırabilmek, bireylerin bu alanlarda daha tutarlı kararlar verebilmelerini ve daha tutarlı davranışlar sergilemelerini sağlamak, bu sayede bu alanlarda daha tutarlı öngörülerde bulunabilmek, söz konusu alanlardaki maliyetleri düşürebilmek ve süreçleri hızlandırabilmek, dolayısıyla da ülkenin ekonomik potansiyelini arttırabilmek için toplumun yapısına, kültürüne ve zihniyetine uygun, aynı zamanda da günümüz iş dünyasının küresel yapısı doğrultusunda uluslararası standartları da karşılayan kendi iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamalarını geliştirmek durumundadır.

Doğası gereği son derece karmaşık yapılar içeren iş ve insan kaynakları yönetim sistemleri ile uygulamaları alanlarında uzmanlaşmak, ancak Japonya’nın gerçekleştirdiği gibi bu sistem ve uygulamaların tasarım aşamalarına müdahil olmakla mümkün olabilir. Özellikle günümüz iş ve insan kaynakları sistem ve uygulamaları düşünüldüğünde, bu alanlarda toplumun özgün kültürüne uygun tasarımlar üretebilecek şekilde uzmanlaşmak uzun ve zorlu bir süreç gerektirse de kültürel manada toplumumuzla benzer özellikler ihtiva eden Japonya’nın kendine özgü olarak geliştirdiği sistem ve uygulamalar ile Türk toplumunun özgün kültürünü temel alan Ahilik kavramının referans olarak alınmasının bu süreci nispeten kısaltıp basitleştirebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu uzmanlaşma süreci gerçekleştirilmediği sürece, Türkiye bu alanda yabancı ülkelerin kendi ihtiyaç ve çıkarlarını gözeterek hazırladıkları sistemleri ve uygulamaları kullanmak, dolayısıyla da iş hayatında söz konusu sistem ve uygulamaların

özgün kültürümüz ile uyuşmamasından kaynaklanan çok çeşitli sorunlar yaşayarak ekonomik potansiyelini tam manasıyla değerlendirememeye ve yabancı ülkelerin bu alanlarda kendi çıkarları doğrultusundaki yönlendirmelerine maruz kalmaya devam etmek durumunda kalacaktır.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve İlhan, T. (2002). *21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı*, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, 11-13.
- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem, 12.
- Ahlstrom, D. and Bruton, G.D. (2010). *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World (First Edition)*. South Western: Cengage Learning, 51.
- Akkaya, Y. (1996). *Neo-Korporatizm ve Türkiye’de Sendikacılık*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 184.
- Akyüz, A. (2000). *Kültürlerarası Öğrenme, Eğitim Kılavuzu (Birinci baskı)*. İstanbul: Avrupa Konsey Yayınları, 22-23.
- Allen, R. S., White C. S., Takeda M. B. ve Helms M. M. (2004). Rewards And Organizational Performance In Japan and The United States: A Comparison *Compensation & Benefits Review*, 36 (1), 7-14.
- Armaoğlu, F. (2004). *20. Yüzyıl Siyasi Tarihi (Cilt 1-2: 1914-1995) (Ondördüncü Baskı)* İstanbul: Alkım Yayınevi, 231.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 38.
- Atalay, B. (1984). *Sanayileşme ve Geleneksel Yapı (Japon Modeli) (İkinci Baskı)* Ankara: DPT, 25-33.
- Aydın, S. (1999). *Kimlik Sorunu, Ulusallık ve Türk Kimliği*. Ankara: Öteki Yayınevi, 15.
- Aydın Y. ve Eroğlu C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Birinci baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 88-89.
- Bakan, İ., Bedestenci, C.H., Büyükbeşe, T. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları, 358.
- Bardi, A. and Schwartz, S.H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality and Sociel Psychology Bulletin*, 29.
- Bayat, B., Bayat, İ. ve Baykal, B. (2015). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Alter Yayınları, 145-148.
- Bayrak, S. (2003). *Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları*, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon: Kocatepe Üniversitesi, 117-129.

- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 7.
- Bayram, M. (1991). *Ahi Evran ve Ahi Teşkilatı'nın Kuruluşu*, Konya: Damla Matbaacılık, 131.
- Beardwell, I. (1994). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective (First Edition)*. USA: Financial Times Management, 58-60.
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon T. (2004). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. Great Britain: Prentice Hall, 598-680.
- Bhappu, A. D. (2001). "Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları Ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık", (Çeviren: Nuray Atsan), *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 156-167.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 19.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Dördüncü Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları, 16.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Sekizinci Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları, 14.
- Boratav, K. ve Türkcan E. (1993). *İktisat Politikası Seçenekleri 1, Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT'ler*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 18.
- Brewster, C. (1995). Towards A European Model of Human Resource Management Essential. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 3.
- Budhwar, P. ve Mellahi K. (2006). *Managing Human Resources In The Middle East*. London: Routledge, 165-177.
- Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları, 17-33.
- Çağatay, N. (1974). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*. Ankara: İlahiyat Fakültesi Yayınları, 25.
- Cahoone, L. E. (2001) . *Modernliğin Çıkmazı* (Çeviren: Ahmet Demirhan ve Erol Çatalbaş). İstanbul: İnsan Yayınları, 322.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (Beşinci Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 8-12.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE, 55.
- Çilkara, U. S. (2009). *Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 35.

- Cohen, J. B. (1949). *Japans Economy in War and Reconstruction*. Minneapolis: University of Minnesota, 1.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi, 48-50.
- De Fleur, M., Dennis, E. (1991). *Understanding Mass Communication*. Boston: Houghton Mifftin Company, 586-587.
- Delican, M. (2006). Cumhuriyet Döneminde Türk Endüstri İlişkileri: İşçi Sendikalarının Dünü, Bugünü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 51(2), 5-13.
- Dereli, T. (2001). Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2), 15.
- Deresky, H. (1997). *International Management Managing Across Borders and Cultures (Second Edition)*. New York: Addison-Wesley, 74-80.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1963). *I. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1967). *II. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1972). *III. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1979). *IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1985). *V. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1989). *VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1996). *VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2001) *VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2007). *IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara.
- Dicle, İ. A. (1987). Japonya’da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi. *O.D.T.Ü. Gelişme Dergisi*, 14 (3), 256.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları, 271.
- Doğan, M. (2002). *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Gerçek Hayat Yayınları, 25.
- Durak, İ. ve Yücel, A. (2010). Ahiliğin Sosyo- Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 165.
- Dural, E. (2014). Türk İKY Anlayışı ile Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 3(16), 19-34.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 67-68.

- Ekinci, V. (1993). *Eğitimdeki Eğilimler ve Ahilik*. I. Uluslar arası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 64.
- Ekinci, Y. (1989). *Ahilik ve Meslek Eğitimi*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 41.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (1994). *Popüler Kültür ve İletişim (İkinci Baskı)*. Ankara: Ümit Yayınevi, 116,168-170.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2005). *Popüler Kültür ve İletişim (Gözden geçirilmiş baskı)*. Ankara: Erk Yayınları, 26-27, 40.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 144.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 58.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 159-161.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 86.
- Ergun, D. (1991). *Türk Bireyi Kuramına Giriş-Türk Kültürünün Olanakları*. İstanbul: Gerçek Yayınları, 114-156.
- Erinç, S. M. (1995). *Kültür Sanat -Sanat Kültür*. İstanbul: Çınar Yayınları, 50-51.
- Erkal, M. (1993). *Sosyoloji (Toplumbilim) (Beşinci baskı)*. İstanbul: Der Yayınları: 192.
- Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 229.
- Erkılıç, T.A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU Journal of Socail& Applied Sciences*, 2(4), 50-62.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi, 103.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları, 109-111.
- Eroğlu, F. (1999). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 103.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü Balıkesir İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir, 16-17.
- Ferris, G.R., Rosen, S.D. and Barnum, D.T. (1995). *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Blackwell, 29-30.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 88.
- Fındıkçı, İ. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınları, 88.
- Fischer, C. D., Schoenfeldt, L.F. and Shaw J.B. (1999). *Human Resource Management (Fourt Edition)*. Boston: Houghton-Mifflin, 389-393.

- Fukuyama, F. (2005). *Güven*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 20.
- Genç, M. (2000). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi*. İstanbul: Ötüken Yayınları, 45-48.
- Gülerman, A. ve Taştekil, S. (1993). *Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kültür Bakanlığı AR-GE Genel Müdürlüğü Yayınları, 47.
- Güllüpınar, F. (2012). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 146-149.
- Gülmez, M. (1991). *Türkiye'de Çalışma İlişkileri (1936 öncesi)*. Ankara: TODAİE Yayını, 389.
- Gündüz, A. Y., Kaya, M., Aydemir, C. (2012). Ahilik Teşkilatında ve Günümüzde Tüketicilerin Korunmasına Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 40.
- Gürüz D. ve Yaylacı G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (Birinci baskı)*. İstanbul: Media Cat Yayınları, 32.
- Güvenç, B. (1970). *Kültür Kuramında Bütüncülük Sorunu Üzerine Bir Deneme*. Ankara: Hacettepe Basımevi, 25-105.
- Güvenç, B. (1972). *İnsan ve Kültür*. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 106.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür (Beşinci Baskı)*. İstanbul: Remzi Kitapevi, 99-100.
- Güvenç, B. (2010). *Japon Kültürü*. İstanbul: Boyut Yayıncılık, 191-327.
- Hatvany, N. and Pucik, V. (1991). “*Japanese Management: Practices and Productivity*”, *The Organizational Behavior Reader* (Edited by D. A. Kolb, I. M. Rubin and J. S. Osland). USA: Prentice Hall International Editions, 477–492.
- Haviland, W.A. (2002). *Cultural Anthropology*. Wadsworth: Thompson Learning, 468-469.
- Heaton H. (1985). *Avrupa İktisat Tarihi* (çeviren: Kılıçbay M. A., Aydoğuş O.). Ankara: Teori Yayınları, 169.
- Helvacıoğlu, N. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 95-97.
- Herbig, P. And Jacobs, L. (1997). A Historical Perspective of Japan Innovation. *Management Decision*, 35 (10), 760.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values* (Abridged Edition). London: SAGE, 389-390.

- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints in Management Theories". *Academy of Management Executive*, 7(1), 83.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (Second Edition)*. California: Sage Publications, 96-318.
- Hunter, J. E. (1988). *Modern Japonya'nın Doğuşu (1953'ten günümüze)*. Ankara: İmge Kitabevi, 153-186.
- Hüseyinova, K. (2006). *Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 58.
- Işık, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 8-9.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş (Birinci baskı)*. Ankara: Anı Yayıncılık, 87-88.
- İstanbul İstihdam Raporu*, (2006). İstanbul Valiliği, 49.
- İlhan, A. (2009). *Japon İşletmecilik Anlayışı İle Toyota Yönetim Yaklaşımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Toyota Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 167-170.
- İnternet:<http://www.insankaynaklarim.net/turkiyede-insan-kaynaklari-yonetimidir/> adresinden 23 Aralık 2014'te alınmıştır.
- İnternet: <http://www.tst.gen.tr/homework/ekonomi.htm> adresinden 3 Kasım 2014'te alınmıştır.
- İnternet:<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> adresinden 21 Nisan 2014'te alınmıştır.
- Jain, H. C. (1990). Human Resource Management In Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts. *International Labour Review*, 29(1), 74-79.
- Kal'a, A. (1992). "Osmanlı Devletinin Sanayileşme Çabaları", II. Abdülhamit ve Dönemi Sempozyumu, İstanbul, 183.
- Kal Der. (2003). *EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve Sivil Toplum*. İstanbul: Kal Der.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dünder, G., Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci Baskı)*. Türkiye: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 15.

- Kazdağı, H. (2003). *"Turgut Özal'ın İktisadi Reformları", Özal, Siyaset, İktisat, Zihniyet*, (Editör: Sezal İ. ve Dağı İ.). İstanbul: Boyut Yayıncılık, 465.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 58.
- Kızılçelik, S. ve Erjem Y. (1992). *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*. Konya: Göksu Matbaası, 271-272.
- Kivela, H. (2006). Aspects of Human Resource Management In Russia; Business Competence, Training and Recruitment, 35-38.
- Koç, Y. (1986). *'1936-1960 Döneminde İşçi Hakları', Türkiye'de İşçi Hakları (Osmanlı Döneminden 1986'ya)*. Ankara: Türkiye Yol İş Sendikası Yayınları, 92.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Sekizinci Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 15.
- Koike, K. (1987). Human Resource Development and Labor-Management Relations in The Political Economy of Japan, 1, The Domestic Transformation, Yamamura, K. and Yasuba, Y. California: Stanford University Press, 47.
- Kolasa, B. J. (1979). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, 42(34).
- Korkmaz, A. (2009). *İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Adana, 22-28.
- Kottak, C. P. (2001). *Antropoloji*. Ankara: Ütopya Yayınevi, 45-46.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Define Yayıncılık, 64.
- Köksal, F. (2008). *Ahi Evran ve Ahilik*. Kırşehir: Kırşehir Valiliği Kültür Yayınları, 57.
- Köksal, M. (2007). *Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü (Üçüncü Baskı)*. Kırşehir: Kırşehir Belediyesi Eğitim Kültür Daire Başkanlığı Yayınları, 104.
- Köse, O. (2014). "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Bağlılığına Etkisi: Türkiye ve Japonya Üzerine Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirilme". *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 3 (1), 77-106.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 223-231.
- Küçük, A. (1987). Sihizm. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 391.
- Küçükönal, H. Ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (12), 67-70.
- Kütükoğlu, M. (1977). Osmanlı-İngiliz İktisadi Münasebetleri II (1838-1850), İstanbul 111.

- Lincoln, J. R., Hanada, M. ve Mcbridge, K. (1986). "Organizational Structures in Japanese & US Manufacturing". *Administrative Science Quarterly*, 31, 338 – 364.
- Lincoln, J. R. ve Mcbridge K. (1987). "Japanese Industrial Organisation in Comparative Perspective". *Annual Review of Sociology*, 13, 238 – 312.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, 574-576.
- Mahoney, T. A. and Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practices in Personnel Administration/Human Resource Management. *Journal of Management*, 12 (2), 223-241.
- Martal A. (1999). *Değişim Sürecinde İzmir'de Sanayileşme, 19. Yüzyıl*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 9.
- Matsuno, S. and Stoeber, W. A. (1982). Japanese Boss, American Employees, Wharton Magazine, Fall, 47.
- Mccourt, W. and Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management Managing People in Developing and Transitional Countries*. England: Edward Elgar Publishing, 82-83.
- Mensik, S., Grainger R. J. and Chatterje S. R. (1999). *Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches*. Australia: Curtin University of Technology, 904.
- Michavilova, S. and Hutchings, K. (2006). National Influences On Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies* 43 (3), 385-390.
- Morita, A. (1989). *Bir Japon Mucizesi SONY*. İstanbul: İlgı Yayınevi, 108.
- Murdock, G. P. (1960). "How Culture Changes", *Social Change* (Editor: John Eric Nordskog). London: McGraw-Hill, 88-93.
- Mutlu, E.C.(1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 286.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work* (Ninth edition). New York:Mc Graw-Hill, 16, 58-59.
- Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yöntem Üzerine Yansımaları. *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1280-1281.
- Nye, J. S. JR. (2003). *Amerikan Gücünün Paradoksu* (Çeviren: G.Koca). İstanbul: Literatür Yayınları, 27-28.
- Oktay, A. (2002). *Türkiye'de Popüler Kültür*. İstanbul: Everest Yayınları, 10-17.
- Öğüt, A., Kocabacak A. (2007). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırma Dergisi*, (23), 150-154.

- Öz, T. (2009). *Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 47-48.
- Özçelikel, H. (1994). *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayınları, 13-19.
- Özerkmen, N. (2004). Ahiliğin Tarihsel – Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları – Sosyolojik Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44 (2), Ankara, 69.
- Özgen, G. (1999). “Ahilik Geleneği ve Osmanlı Devletinden Günümüze İşçilerin Çalışma Koşulları”, II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T.C. Kültür Bakanlığı, Kırşehir.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi, 8-9.
- Özgüç, N. (1986-1987). Türkiye’de Sanayi Faaliyetlerinin Gelişmesi, Yapısı ve Dağılışı. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Bölümü Dergisi*, 2, 35.
- Özkalp, E. ve Kocacık, F.(1991). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 74-79.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 97-98.
- Palmer, M. and Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota, 23-27.
- Pamuk, Ş. (1984). *Osmanlı Ekonomisi ve Dünya Kapitalizmi (1820-1913)*. Ankara: Yurt Yayıncılık, 18.
- Pamuk, Ş. (1984). *100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi(1500-1914)*. İstanbul: K Kitaplığı, 245.
- Pamuk, Ş. (2008). *Osmanlıdan Cumhuriyete Küreselleşme, İktisat Politikaları ve Büyüme (Seçme Eserleri II)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 24-28.
- Pant, D. P., Allinson, C. W. and Hayes, J. (1996). Transferring the western Model of Project Organization to a Bureaucratic Culture: The Case of Nepal. *International Journal of Project Management*, 14 (1), 54.
- Penpece, D. (2006). *Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 80-85.

- Phillips, J. and Gully, S.M. (2002). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques In Singapore and The United States. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (8), 1188-1189.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III. & Hackman. J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: Mc Graw-Hill, 162.
- Rogovsky, N. Shuler, R. S. (2011). "Managing Human Resources Across Cultures". *Business & the Contemporary World*, 9 (1), 63-64.
- Sadullah, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 15-22.
- Saha, S. K. (2003). An Investigation of Canadian and Russian Human Resource, Management Practices Working Paper , *Centre For International Business Studies*, Russia, 17.
- Salamon, M. (1998). *Industrial Relations: Theory and Practice (Second edition)*. London: Prentice Hall, 236.
- Saltonstall, R. (1964). "Who's Who in Personnel Administration". (Editor: Pigors, P., Myers, C.A. and dan Malm, F.T.). *Management of Human Resources- Readings in Personnel Administration*. New York: McGraw- Hill Book, 30-31.
- Sancak, H. Ö. (2010). *Kültürel Çevre-Örgüt Performansı İlişkisi: Kamu Örgütleri Açısından Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 58-59.
- Sarç, Ö. C. (1999). *Tanzimat ve Sanayimiz, Tanzimat I*, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı 423- 425.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi, 176.
- Sargut, S. (2007). "Kültür Çalışmalarının Toplumsal Bilimler Bağlamındaki Epistemolojik Konumu", *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış*, (Editör: Erdem R. ve Çukur C. Ş.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2007, 29-30.
- Sayar, A. G. (2000). *Osmanlı İktisat Düşüncesinin Çağdaşlaşması*. İstanbul: Ötüken Yayınları, 210.
- Selmer, J. and Leon, C.D. (2001). Pinoy-style, HRM: Human Resource Management in the Philippines. *Asia Pacific Business Review*, 8 (1), 127-144.
- Sevgi, C. (1994). *Sanayileşme Sürecinde Türkiye ve Sanayi Kuruluşlarının Alansal Dağılımı*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 25.
- Shimura, Y. (2001). *Bilim Devleti – Japonya'nın Kaynağı*. Tokyo: Aspect, 10.

- Sıgı, Ü. (2006). “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), 33-35.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 75-92.
- Storey J. ve Sisson K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. England: Open University Press, 1.
- Sugeno, K. (1993). “Japan: The State’s Guiding Role in Socioeconomic Development”. *Comparative Labor Law Journal*, 14, 302-320.
- Sumi, J. (2001). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business Studies*, 1 (2), 75.
- Şener, S. (2009) *Sosyoloji* (Dördüncü baskı). İstanbul: Sosyal Bilimlere Alternatif Yaklaşım İnkılap Basım Yayım, 102.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Beşinci baskı). Konya: Adım Maatbacılık, 27-31.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Yayınevi, 30.
- Şimşek, M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması, Ahilik*. İstanbul: Hayat Yayınları, 134.
- Şimşek, O. (2008). *Zihniyet Açısından Türk Girişimciliğinin Sosyolojisi*. Ankara: Öncü, 88, 94-323.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma* (Birinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 51.
- Şişman, M. (1997). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 21(105), 61-67.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (İkinci baskı). Ankara: Pegem A Yayınları, 1.
- Tekin, M. (2003). *Üretim Yönetimi*. Konya: Günay Matbaası, 35.
- Toffler, A.(1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books, 25-45.
- Tolan, B.(1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Savaş Yayınları, 107-222.
- Turhan, Ş. (1994). *Türk Kültür Tarihi Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe* (İkinci basım). Ankara: Bilgi Yayınevi, 25-36.

- Uçkaç, A. (2010). Türkiye’de Neoliberal Ekonomi Politikaları ve Sosyo-Ekonomik Yansımaları. *Maliye Dergisi*, 158, 427.
- Uçkan, B., Kağnıcıoğlu, D. ve Çalış, Ş. (2013). *Endüstri İlişkileri*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 211-212.
- Uras, U. (1996). *İdeolojilerin Sonu mu?* . İstanbul: Sarmal Yayınevi, 142.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2010). *Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*. İstanbul: Parşömen Yayıncılık, 164.
- Ülgener, S. F. (1983). *Zihniyet Aydınlar ve İzm’ler Denemeler ve Araştırmalar*. Ankara: Mayaş Yayınları, 19.
- Ünal, P. (2008). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 55.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de Akademik bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3) 2-8.
- Wachter, H. and Stengelhofen, T. (1995). *Human Resources Management in Germany, Human Resource Management In Western Europe* (Edited by Ingrid Brunstein). New York: Walter De Gruyter, 90-93.
- White, G. and Drucker J. (2001). *Reward Management A Critical Text*. London: Routledge Publications, 199-200.
- Yarkın, C. (2011). *BSH Ev Gereçleri A.Ş.’nin İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 23.
- Yıldız, G.ve Ardic, K. (2002). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 6 (31), 40-47.
- Yılmaz, M. (2003). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 51-52.
- Yücel F. (2014). *Cumhuriyet Türkiye’sinin Sanayileşmede İlk Önemli Adımı: Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı 1934-1938*. Ankara: TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 23-29.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi, 27.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi, 29-31
- Yüksel, Ö. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi, 293-294

- Yülek, M. A. (2013). *Kalkınma Tartışmalarında Japon Modelinin Yükselişi, Düşüşü ve Tekrar Yükselişi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 1-2
- Zander, E. (1990). Geleceğin İşletme ve Personel Politikası (Çeviren: M.Y. TINAR). *Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1-2), 487.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZALTIN, Seçil
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 16.07.1984 Kütahya
 Medeni Hali : Evli
 Telefon : 0 (312) 213 39 91
 e-posta : ozaltins@yandex.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	-
Lisans	Gazi Üniversitesi/Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2008
Lise	Ali Güral Anadolu Lisesi	2002

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2008-2009	Ref-san	İK Sorumlusu
2010-Devam Ediyor	Türk Telekom	Değişim Yönetimi Uzmanı

Yabancı Dili

İngilizce

Hobiler

Kitap okuma, tenis, at binmek, yüzmek



GAZİ GELECEKTİR..

