

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA YÖNTEMLERİ:
JAPONYA'DA İŞE ALMA YÖNTEMLERİ İLE TÜRKİYE'DE İŞE
ALMA YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru YAZAR DURAL

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

HAZİRAN - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA YÖNTEMLERİ:
JAPONYA'DA İŞE ALMA YÖNTEMLERİ İLE TÜRKİYE'DE İŞE
ALMA YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru YAZAR DURAL

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 16/06/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Orhan BATMAN Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU Yrd. Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Jüri Başkanı
 Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ebru YAZAR DURAL

06.05.2011

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri ve bu fonksiyonun Türk işletmeleri ile Japon işletmelerindeki uygulama şekillerinin konu edildiği çalışmada, Türk ve Japon İKY anlayışlarının temel özellikleri ışığında, iki ülke arasındaki uygulama farklılıkları açıklanmaya ve bu farklılıkların nedenlerine ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın hazırlanmasında tecrübelerini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr.Serkan Bayraktaroğlu'na, bilgilerini paylaşarak katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarım, yöneticilerim ve koordinatörlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın başlangıcından bitimine kadar geçen süre içerisinde beni her zaman destekleyen **ANNE ve BABA'ma**, "en zor insan" olduğum anlarda bana katlanıp motive edebilen **EŞİM'e** sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ebru YAZAR DURAL

06.05.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	10
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları.....	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	13
1.4.1. İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi.....	16
1.4.2. Eğitim ve Geliştirme İşlevi.....	17
1.4.3. Güdüleme İşlevi.....	17
1.4.4. İş ve İşgören Değerleme İşlevi.....	17
1.4.5. Ücretleme İşlevi.....	18
1.4.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi.....	18
1.4.7. İletişim İşlevi.....	18
1.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
1.6. Uluslararası İKY'ni Ortaya Çıkaran Faktörler.....	21
1.7. Uluslararası İKY Fonksiyonları.....	23
1.7.1. Planlama.....	23
1.7.2. Organizasyon.....	23
1.7.3. Kontrol.....	24
1.7.4. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler.....	24
1.7.5. Eğitim ve Yönlendirme.....	26
1.7.6. İşgören Tutumları ve Motivasyon.....	27
1.7.7. Yönetimsel Değerler ve Önderlik Tarzı.....	27

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE İŞE ALMA SÜRECİ...29

2.1. Personel Temin ve Seçiminin Önemi.....	30
2.2. Aday Sağlama Yolları.....	31
2.2.1. İç Kaynaklar.....	33
2.2.2. Dış Kaynaklar.....	34
2.3. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	37
2.3.1. İlan ve Aday Kabulü.....	41
2.3.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu.....	42
2.3.3. Test – Sınav.....	43
2.3.4. İş Görüşmesi.....	44
2.3.5. Referansların İncelenmesi.....	45
2.3.6. Seçim Kararı.....	46
2.3.7. Sağlık Kontrolü.....	47
2.3.8. İşe Kabul ve Yerleştirme.....	47

BÖLÜM 3: ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İŞE ALMA SÜRECİ.....50

3.1. Uluslararası İşe Alma Yöntemleri: Kültür – İKY Etkileşimi.....	50
3.2. Uluslararası İKY'de Temin ve Seçim.....	54
3.2.1. Çok Uluslu Şirketlerde Personel Seçimi ve Önemi.....	55
3.2.2. Uluslararası Yönetim Yaklaşımları.....	57
3.2.2.1. Ana Ülke Eğilimli İşletmeler (Ethnocentric).....	58
3.2.2.2. Konuk Ülke Eğilimli İşletmeler (Polycentric).....	58
3.2.2.3. Dünya Eğilimli İşletmeler (Geocentric).....	58
3.2.2.4. Karma Yapılı İşletmeler Regiocentric.....	58
3.2.3. Uluslararası İşgücü Kaynakları.....	59
3.2.3.1. Ana Ülke Vatandaşları.....	59
3.2.3.2. Konuk Ülke Vatandaşları.....	60
3.2.3.3. Üçüncü Ülke Vatandaşları.....	61
3.2.4. Uluslararası İnsan Kaynağının İstihdamı.....	61
3.2.4.1. Uluslararası Görevlere İlişkin Personel Seçim Kriterleri.....	61
3.2.4.2. Uluslararası Personel Seçim İşlemleri (Genel Süreç).....	63

BÖLÜM 4: TÜRK VE JAPON İKY ANLAYIŞLARI.....	69
4.1. Türk Örgüt Yapısında İKY.....	70
4.1.1. İşe Alma ve Yerleştirme.....	71
4.1.2. Eğitim ve Geliştirme.....	72
4.1.3. Güdüleme.....	72
4.1.4. İş ve İşgören Değerleme.....	72
4.1.5. Ücretleme.....	73
4.1.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik.....	73
4.1.7. İletişim.....	73
4.2. Japon Örgüt Yapısında İKY.....	74
4.2.1. Japon Kültürü'nün Temel Özellikleri	74
4.2.2. Japon Yönetim Sistemi.....	77
4.2.2.1. Yönetime Katılma.....	78
4.2.2.2. Ömür Boyu İstihdam.....	80
4.2.2.3. Kıdem Sistemi.....	81
4.2.2.4. Grup Bilinci.....	82
4.2.3. Japon İKY Anlayışı.....	83
4.2.3.1. İşe Alma.....	87
4.2.3.2. Personel Eğitimi.....	89
4.2.3.3. Kıdem ve Terfi.....	91
4.2.3.4. Ücretleme.....	92
4.3. İşe Alma Yöntemleri Bakımından Japon Örgütleri İle Türk Örgütleri.....	92
4.3.1. Aday Kaynakları Bakımından Farklılıklar.....	94
4.3.2. Personel Seçme Yöntemleri Bakımından Farklılıklar.....	95
4.3.3. Personel Seçim Kriterleri Bakımından Farklılıklar.....	97
4.3.4. Seçim Kararını Veren Bakımından Farklılıklar.....	98
4.3.5. Sonuç.....	99

BÖLÜM 5: TOYOTA TÜRKİYE PERSONEL SEÇME SÜRECİ ÖRNEK

OLAYI.....	101
5.1. Çalışmanın Çerçevesi.....	101
5.1.1. Çalışmanın Amacı.....	101
5.1.2. Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	102
5.1.3. Çalışmanın Kısıtları.....	102

5.2. Toyota Türkiye'nin Yapısı ve Toyota Kültürü.....	103
5.2.1. Global Toyota.....	103
5.2.2. Toyota Üretim Sistemi.....	104
5.2.3. Toyota'nın Tarihçesi.....	105
5.2.4. Global Vizyon (2020)	106
5.2.5. Toyota Türkiye.....	106
5.2.6. Toyota Kültürü (Toyota Yaklaşımı)	110
5.3. Toyota Türkiye'de İnsan Kaynakları Politikası.....	114
5.4. Toyota Türkiye'de İK Organizasyonu.....	118
5.5. Toyota Türkiye'de İşe Alma Süreci.....	122
5.5.1. Toyota Türkiye'de Operasyon Personeli Seçme Süreci.....	124
5.5.2. Toyota Türkiye'de Ofis Personeli Seçme Süreci.....	128
5.6. Bulgular ve Değerlendirme.....	130
5.6.1. Yöntem.....	130
5.6.2. Katılımcı Profili.....	130
5.6.3. Mülakat Bulguları.....	131
5.6.4. Gözlem ve Değerlendirme.....	136
SONUÇ.....	139
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	152
ÖZGEÇMİŞ.....	153

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CL	: Chief Leader
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
GL	: Group Leader
HR	: Human Resources
HRD	: Human Resources Development
ISO	: International Standardisation Organisation
İK	: İnsan Kaynakları
İKG	: İnsan Kaynakları Geliştirme
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KK	: Kalite Kontrol
LR	: Labour Relations
NCAP	: New Car Assisment Program
ORG.	: Organisation
PERYÖN	: Personel Yönetimi
SHRM	: Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği
TL	: Team Leader
TM	: Team Member
TMC	: Toyota Motor Corporation
TME	: Toyota Motor Europe
TMMT	: Toyota Motor Manufacturing Turkey
TPS	: Toyota Production System

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	7
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri.....	11
Tablo 3: Firma Kültürü.....	54
Tablo 4: Japon Şirketlerinde İşe Alım Kriterleri.....	88
Tablo 5: Japon ve Türk Örgütleri Arasındaki Farklar.....	93
Tablo 6: İşe Alma Yöntemleri Bakımından Türk ve Japon Şirketleri.....	99
Tablo 7: Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları.....	107
Tablo 8: Toyota Türkiye'de Operasyon Elemanı Seçimi.....	125
Tablo 9: Japon Yönetim Anlayışı.....	131
Tablo 10: Japon İKY Anlayışının Temel Özellikleri.....	132
Tablo 11: Toyota Türkiye'de İKY Anlayışının Temel Özellikleri.....	133
Tablo 12: Toyota Türkiye'de ve Toyota Japonya'da Personel Seçimi.....	134
Tablo 13: Personel Seçimi Bakımından Toyota Türkiye ve Toyota Japonya Farklılaşması.....	135

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	14
Şekil 2: Aday Seçme ve Yerleştirme Kaynakları.....	32
Şekil 3: Dış Kaynaklardan Aday Seçim Süreci.....	36
Şekil 4: Personel Seçim Sürecindeki Adımlar.....	41
Şekil 5: Personel Seçiminin İKY Faaliyetlerine Etkisi.....	48
Şekil 6: Aday İnceleme Süreci.....	65
Şekil 7: Japon Yönetim Paradigması.....	84
Şekil 8: Toyota Türkiye Organizasyon Yapısı.....	109
Şekil 9: Toyota Yaklaşımı.....	111
Şekil 10: Her Bir Üyenin Düşünmesinin ve Gelişmesinin Teşvik Edildiği Bir Yönetim Sistemi.....	115
Şekil 11: Toyota Türkiye İK Organizasyonu.....	120
Şekil 12: Toyota İşe Alım Tipi.....	123
Şekil 13: İşe Alımda T Modeli.....	138

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	
Tezin Yazarı: Ebru Yazar Dural	Danışman: Prof.Dr.Serkan Bayraktaroğlu
Kabul Tarihi: 16/06/2011	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 151 (tez) + 1 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması” başlığı ile sunulan bu çalışmada, insan kaynaklarının işe alma fonksiyonu konu edilmiş ve şu sorulara cevap aranmıştır: “Türk ve Japon işletmeleri, işe alma yöntemleri bakımından farklılaşıyor mu? Farklılaşıyorsa, nedenleri nelerdir?” Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Çerçeve” başlığı altında “insan kaynakları yönetimi” ve “uluslararası insan kaynakları yönetimi” kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Süreci” başlığı altında, genel olarak işe alma süreci; üçüncü bölümde “Uluslararası İşletmelerde İşe Alma Süreci” başlığı ile uluslararası bağlamda işe alma süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde “Türk ve Japon İKY Anlayışları” başlığı altında Türkiye’de ve Japonya’da İKY anlayışları ile işe alma yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise “Toyota Türkiye Personel Seçme Süreci Örnek Olayı” başlığıyla, yukarıda belirtilen sorular araştırılmıştır. Araştırmada yarı-biçimsel görüşme ve katılımcı gözlem yöntemleri kullanılarak, Türkiye’de de faaliyet göstermekte olan Toyota incelenmiştir. Toyota Türkiye’de çalışan Türk çalışanlar ve Japon koordinatörlerle görüşme imkanı bulunmuş, yapılan görüşmelerde iki ülke arasında işe alma yöntemleri bakımından farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ve yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, farklılaşmanın nedenlerine ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Ana firma kültürü hakim olsa bile, çok uluslu bir firmanın farklı ülkelerdeki organizasyonlarının, uygulamada ana ülkeden farklı yöntemler izlemesinin mümkün olduğu sonucuna da varılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alma Yöntemleri, Japon Yönetim Sistemi	

Title of the Thesis: Recruitment Methods in Human Resources Management: The comparison of the Recruitment Methods in Japan and the Recruitment Methods in Turkey.

Author: Ebru Yazar Dural **Supervisor:** Prof.Dr.Serkan Bayraktaroğlu

Date: 16/06/2011 **Nu. of pages:** ix (pre text) + 151 (main body) + 1 (app.)

Department: Business **Subfield:** Management Organization

In this work, which is presented with the title “Recruitment Methods in Human Resources Management: The comparison of the Recruitment Methods in Japan and the Recruitment Methods in Turkey”, recruitment function of human resources is treated and looked for an answer to the questions of: “Do Turkish and Japanese entities differ in terms of recruitment? If they differ, what are the reasons?” In the first chapter of this work, which consists of five chapters, under the title of “International Human Resource Management: Cognitive Framework” the concepts of “human resources management” and “international human resources management” are tried to be explained. In the second chapter under the title of “Recruitment Process in Human Resources Management” recruitment process in general, in the third chapter with the title of “Recruitment Process in International Companies” recruitment process in an international context is tried to be explained. In the fourth chapter of the work, under the title of “Turkish and Japanese HRM Understanding” HRM understanding in Turkey and Japan and recruitment processes are tried to be explained. In the fifth chapter, with the title of “Toyota Turkey Staff Selection Process Case study” the above mentioned questions are studied. In the study, Toyota, which operates also in Turkey, has been examined by using semi-formal interview and participating observation methods. There has been the opportunity to meet with Turkish employees and Japanese coordinators, and as a result of these meetings it was reached to the conclusion that there are differences between two countries in terms of recruitment methods. In the framework of this result and the evaluations made, it was tried to make assumptions about the reasons of differentiations. It has been reached to the conclusion that, although there is the controlling parent company culture, it is possible that the organizations of a multinational company in different countries use different methods than the home country in practice.

Keywords: Human Resources Management, International Human Resources Management, Recruitment Methods, Japanese Management System

GİRİŞ

Kavramsal olarak insan kaynakları, Türkiye’de daha çok “personel yönetimi” ile karıştırılmakla birlikte, yönetsel bir yapı haline geldiği de gitgide kabul görmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, birçok farklı fonksiyonun birlikte, düzenli ve koordineli olarak işlenmesini gerektirir. Kendisini oluşturan bu fonksiyonlar, işletmenin personel ihtiyacının belirlenmesi ile başlayıp personelin motivasyonunun sağlanmasına kadar uzanmaktadır. Hiç şüphe yok ki, bu fonksiyonlar arasında en önemlisi işe eleman bulma ve seçme, diğer bir ifade ile işe alma ve yerleştirme fonksiyonudur. Çünkü işletmeye doğru kişilerin, doğru zamanda ve doğru yöntemlerle seçilerek kazandırılması, hem işletme hem de çalışan bakımından önem arz eden bir noktadır.

Çalışmanın Konusu

Aday bulma ile başlayan işe alma ve yerleştirme fonksiyonu, ulusal ve uluslararası alanda farklı uygulama şekillerinde karşımıza çıkmaktadır. Konunun bu çalışmada ele alınan kısmı da uluslararası insan kaynakları yönetimini ilgilendirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri ve Japonya’da işe alma yöntemleri ile Türkiye’de işe alma yöntemlerinin karşılaştırılması, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin işe alma ve yerleştirme fonksiyonu bağlamında hazırlanmış olan bu çalışmada amaç; işe alma yöntemleri bakımından Türk işletmeleri ile Japon işletmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak ve farklılaşıyorlarsa nedenleri üzerine çıkarımlarda bulunmaktır.

Çalışmanın Önemi

İşe alma ve yerleştirme fonksiyonunun ulusal ve uluslararası alanda farklı şekilde uygulanma gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, çok uluslu bir işletmenin kendi uygulama şekillerini ve bakış açısını konuk olduğu ülkelerdeki organizasyonlarında da bire bir uygulaması mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda Japon – Türk farklılaşmasını ele alan bu çalışma, Türkiye Japonya farklılaşmasını ortaya koymaya çalışması bakımından önem taşımaktadır. Aynı zamanda işe almada Japon

uygulamalarının Türkiye’de uygulanıp uygulanmadığı sorusuna da cevap aramaya çalışması bakımından önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Beş temel bölümden oluşan çalışmada, örnek olay çalışmasına örneklem olarak Toyota fabrikası seçilmiştir. Toyota’nın Japonya ve Türkiye organizasyonları örneği üzerinden gidilerek Türkiye – Japonya farklılaşması araştırılmış ve bulgular ortaya konmaya çalışılmıştır.

Toyota’nın Türkiye organizasyonu içersinde araştırma şansı bulunarak yapılan çalışmada, gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma sahibinin de Toyota Türkiye’de çalışıyor olması sebebiyle, gözlem yapılabilmiş ve bire bir yapılan mülakatlarla da bilgi alınmıştır. Bu mülakatlar Toyota Türkiye’de çalışan koordinatörler, İK çalışanları ve mühendisler ile yapılabilmiş ve yapılan görüşmeler gözlem ile desteklenmeye çalışılmıştır. Toyota Japonya organizasyonu ile ilgili bilgiler ise Japon koordinatörlerden ve Toyota Japonya’da belli bir süre görev yapıp tekrar Türkiye organizasyonuna dönmüş olan Türk çalışanlardan alınmıştır.

Mülakat yapılan kişilere yol gösterici olması bakımından çalışmanın ekler bölümünde görülebilen sorular yöneltilmiş, ancak görüşmeler “yarı biçimsel mülakat” yöntemi ile yürütüldüğünden, söyleşi esnasında farklı sorularla da bilgiler alınmıştır.

Çalışmanın Planı

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kavramsal çerçevede insan kaynakları yönetimi ve uluslararası insan kaynakları yönetimi; ikinci bölümde, insan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri ve süreçler; üçüncü bölümde, uluslararası insan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri; dördüncü bölümde, Türk ve Japon insan kaynakları yönetimi anlayışları; beşinci bölümde ise; işe alma yöntemleri bakımından Türk ve Japon işletmelerinin karşılaştırılması bir örnek olay etrafında ele alınmıştır. Örneklem olarak Sakarya’da faaliyet gösteren Toyota Otomotiv Sanayi A.Ş seçilmiştir.

BÖLÜM 1: ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde “insan kaynakları yönetimi” ve “uluslararası insan kaynakları yönetimi” kavramları tanımlanmaya çalışılmış ve bu kavramları oluşturan amaç, kapsam ve fonksiyonlar yine kavramsal çerçevede ele alınmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, nitelikli işgücünü firmaya kazandırmak, bunların gelişmesini ve firmada kalmasını sağlamak için yürütülen birbiri ile ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler topluluğudur (Danışman, 2008: 7).

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı oluşmuştur (Tahiroğlu, 2003: 17). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını daha iyi anlayabilmek için onun bugüne dek geçirdiği evreleri bilmek gereklidir. Modern anlamda İKY'nin tarihçesine bakıldığı zaman bunun pek yakın zamanlara rastladığı görülmektedir. Modern ve bilimsel personel yönetimi, yaklaşık olarak 1940 yıllarında başlar. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması ve yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere gider. Personel yönetiminin ortaya çıkmasının ardından İKY'ne ve daha sonra da stratejik İKY'ne doğru gözlenen dönüşüm, yaşanan önemli bazı tarihsel evrelerde gerçekleşmiştir:

Bu bağlamda ilk olarak sanayi devriminden bahsedebiliriz (Bayraktaroğlu, 2008: 3).

18.yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte iş gücünde ihtisaslaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu dönemde, işbölümü sonucunda ihtisaslaşmanın arttığını, iş gücünün bir mal gibi alınıp satıldığını ve iş gücünün korunması açısından hükümet ve yerel kamu kuruluşlarının çalışanları yeterince koruyamadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki aşamada, çalışanların işverenler karşısında kendilerini koruyabilmek ve yaşam koşullarını iyileştirebilmek amacıyla örgütlendikleri ve serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı

görülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 3). Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan sanayi devrimi, ticaretin hız kazanmasının ve fabrika endüstrisinin gelişmesine karşın sosyal bir felakete neden olmuştur. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe kötüleşmiştir. Emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesi, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin önemini gündeme getirmiştir. İkinci olarak; birçok felakete neden olan birinci ve ikinci dünya savaşları, işgücünün önemli bir kısmının silâh altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün verimli kullanılmasının gerekliliği sonucu, insan kaynakları yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Personel Yönetiminin gelişiminde endüstriyel psikoloji çalışmaları da önemli katkılarda bulunmuştur. Bu konuyu ilk ele alanlar Münsterberg ve Cattell'dir. Münsterberg işle ilgili olarak zihinsel ve duygusal olarak gerekli yetenekler ve test tekniklerinin geliştirilmesi konularına yaptığı vurgu ile sosyal psikoloji ve personel seçiminin birbiriyle ilintili olduğunu savunmuştur. Cattell ise psikolojinin pratik sorunlara uygulanmasıyla ilgilenmiş, bir örgütte personel seçimi ve sınıflandırılmasında bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur (Bayraktaroğlu, 2008: 3). Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör işletme organizasyonlarında personel bölümlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları (İK) bölümü yöneticileri, yönetim ile mavi yakalı çalışanlar (işçiler) arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir (Özgen ve Yalçın, 2010: 3-4). Bütün bu gelişmeler yaşanırken 1912'lerde modern anlamda ilk personel departmanları ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu, 2008:3). 1900'lü yılların başında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Şirketinin Hawthorne tesislerinde yaptıkları çalışma, insan faktörüyle işi birleştirmiş ve İKY'ye yeni boyutlar getirmiştir (Özgen ve Yalçın, 2010: 4). Personel uzmanları istihdam, çalışanın refahı, ücret, güvenlik, eğitim ve sağlık konularında çalışarak bugünkü İKY departmanlarının da temelini oluşturmuştur. 1930'lu yılların başlarına kadar süren Hawthorne çalışmaları o zamana dek yapılmış en önemli davranışsal araştırmalardan birini oluşturmuştur. Kısaca bu çalışmalar ile Taylor'un örgütü teknik ve ekonomik bir sistem olarak kabul eden görüşünün aksine, sosyal bir sistem olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar İKY ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. 1970'li yıllar,

İKY'nin dikkat çekmeye artarak devam ettiği dönemlerdir. 1980'li yılların yeni ekonomik düzen anlayışı ve özellikle de neo-liberal politika uygulayan muhafazakâr hükümetlerin de yeni İKY anlayışının gelişiminde kısmi etkileri vardır. Aynı yıllarda İKY'nin kapsamına işe alma, yükseltme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiştir. 1990'lı yıllarda ise bilim adamları İKY terimine “strateji” ön ekini eklemiş ve “stratejik entegrasyon” kavramı İKY literatüründe göze çarpmaya başlamıştır. Stratejik İKY, işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder (Bayraktaroğlu, 2008: 3-4).

Öte yandan, Dessler ve diğerleri (2002), İKY ile ilgili aşağıdaki üç akımın olduğunu ifade etmektedir.

Bilimsel yönetim akımı; üretim ve verimlilikte artış konularına odaklıdır; insanı temel almayı performansa dayalı bir ücret sistemini öngörmekte, çalışanların duygularının olmadığını, makine gibi kontrol edilebileceğini öngörmektedir.

İnsan ilişkileri akımı; insan ağırlıklı ve iletişime önem vermekte, çalışanların gurur ve duygularına saygı duyulmasını öngörmekte ve motivasyon unsuruna oldukça fazla önem vermektedir.

İnsan kaynakları akımı; insan ve verimliliğe birlikte önem verilmesini, motivasyonun iş tasarımı yapılarak sağlanabileceğini, çalışanların bireysel farklılıklarını kabul etmekte ve çalışanları, yani insan kaynağını bir rekabet üstünlüğü olarak görmektedir.

Dessler ve diğerleri (2002), İKY ile ilgili bu gelişmeler ışığında, İKY'nin geçmişten günümüze aşağıdaki dört aşamadan geçtiğini ifade etmektedir:

Aşama 1: İdari İşler Yönetimi

Aşama 2: Personel Yönetimi

Aşama 3: İnsan Kaynakları Yönetimi

Aşama 4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Özgen ve Yalçın, 2010: 4)

Günümüzde ise işletmelerin, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik İKY politikaları oluşturarak, olması gereken sayıda, nitelikte ve

işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 4). Geçmişten günümüze kadar geçirdiği tarihsel gelişim dikkate alındığında, halen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasında bulunduğumuz anlaşılmaktadır. Günümüzdeki İKY, sadece işe alma, kayıt sicil tutma, işten çıkarma ve benzer rutin işleri değil, aynı zamanda yönetsel bir fonksiyon da üstlenmiş olup, tıpkı diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Günümüzde insan unsurunun stratejik bir önem taşıdığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, İKY işletmenin stratejik planlamasında ana rol oynamakta olup, örgütün insan gücü, kar ve genel verimliliğinde stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Böylece, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesinde İKY'nin gittikçe artan stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 4-5).

İnsan kaynakları yaklaşımı, bugün insan kaynakları yönetimindeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temelindeki ilkeler şöyle özetlenebilir:

- Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse verimlilikleri artacak ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlayacaklardır.
- Çalışanların hem ekonomik, hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir.
- İnsan kaynakları programları uygulanırken hem örgütün hem de çalışanların hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır (Tahiroğlu, 2003: 19).

Aşağıdaki tabloda, insan kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemlerde özet şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım İş kanunları	1960-70

Tablo 1'in Devamı

Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguların bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Tahiroğlu (2003: 20-21)

Buraya kadar anlatılan tarihsel gelişimin ışığında “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı şu şekilde özetlenebilir: İKY, firmanın insan kaynakları (İK) ihtiyaçlarının değerlendirildiği, İK ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. İKY'nin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Farklı özelliklere sahip birey ve gruplardan oluşan bir çeşitlilik vardır.
- Stratejik bir özellik taşır.
- Kendini adanmışlık (commitment) yaklaşımını benimsemiştir.
- Çalışanları “İnsan Sermayesi” olarak görür.
- Çalışanlar aynı değer ve çıkarları paylaşan bir felsefeye sahiptir.

- Çalışan ilişkilerinde kolektif olmaktan daha fazla bireyseldir.
- Bir yönetim faaliyeti olup, birim yöneticilerinin sorumluluğunu öngörür.
- Örgüt değerlerini temel alır (Özgen ve Yalçın, 2010: 5-6).

Sonuç olarak bir tanımlama yapmak gerekirse:

İnsan kaynakları yönetimini (İKY), işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlayabiliriz. Bu açıklama yanında, insan kaynakları yönetimi, “nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır” şeklinde de tanımlanmaktadır. Küçük işletmelerde, çalışanlarla tüm işlevler (seçme, yerleştirme, eğitim, değerlendirme), çalışanın yerleştirileceği bölüm tarafından yapılır. İşletmelerin ölçeği arttıkça, yani büyümeye başladığında, bu çalışmalar, genellikle bu konularda uzmanlaşmış kişilerin görev yaptığı ayrı bir bölümün sorumluluğuna verilir. İnsan kaynakları bölümü olarak adlandırılan bu bölüm, işletme içinde çalışanlarla ilgili tüm işlevleri uygun yöntemlerle yapmakla yükümlüdür (Mirze, 2010: 169-170).

Tanımı, gelişim süreci ve özellikleri ile ilgili yapılan açıklamaların ardından, insan kaynakları yönetiminin, bir yönetim fonksiyonu olarak taşıdığı öneme de kısaca değinmekte fayda olacaktır.

İşletmelerde rekabet avantajı sağlamak, dinamik ve özgün kaynaklara sahip olmaktan geçmektedir. Ancak son yıllarda hem akademik dünyada hem de uygulamada ortaya çıkan ortak görüş işletmelerin en önemli varlığının insan kaynağı olduğu yönündedir. Bu durum, günümüz rekabet ortamında gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanların davranışları ve tutumları işletmelerin başarısını ya da başarısızlığını önemli ölçüde belirlemektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin girdi-çıkıtı süresi, işletmenin diğer alanları ile karşılaştırıldığında, çok daha uzundur. Örneğin üretim işleminde girdi-çıkıtı süresi dakikalar ile ölçülebilirken, insan kaynaklarında bu süreç bazen yıllarla ifade edilmektedir. Bundan dolayı, bazı firmalar insan kaynağı potansiyelinden çok iyi yararlanıp buna bağlı rekabet üstünlüğü sağlarken, diğer tarafta, insan kaynağı potansiyelini iyi kullanamayan hatta bu potansiyelin farkında bile olmayan çok sayıda

firma bulunmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde, insana yapılan yatırımın, boşa gitmediğini, bir şekilde geri döndüğünü anlayan firmaların sayısı hem dünyada hem de ülkemizde gün geçtikçe artmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların işletmelerin diğer kaynaklarına göre, rekabet üstünlüğünün temelini daha fazla oluşturduğu daha yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Hatta insan kaynakları aracılığı ile sağlanan rekabet üstünlüğünün daha sürdürülebilir nitelik taşıdığı belirtilmektedir. Firmaların insan kaynağı potansiyelinden etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri, büyük ölçüde insan kaynağının yönetimine ilişkin faaliyetlerin nasıl tasarlandığına ve yürütüldüğüne bağlı bulunmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve sistemlerin tasarımı ve uygulamasındaki etkinlik doğal olarak firmaların işgücü potansiyelinden yararlanabilme düzeylerini etkilemektedir. Dolayısıyla, insan kaynağı potansiyelinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesinde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, fonksiyonlarının ve süreçlerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde uygulandığı firmalarda finansal ve operasyonel performansın arttığı, rekabet üstünlüğünün geliştiği çok sayıda çalışmada ortaya konulmuş bulunmaktadır. Bu durum, sadece gelişmiş ülke firmalarında değil, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de geçerli gibi gözükmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmaların rekabetinde önemli bir role sahip olduğu açıktır (Danışman, 2008: 5-7).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İKY'nin başlıca sorumluluğu, İKY sürecinde yer alan görevleri yerine getirmektir. Örgüt yapısındaki görevi ne olursa olsun, hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmede her birey İKY'nin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alımlarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde de önemli roller alır, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için yollar ve yöntemler geliştirir ve uygular (Özgen ve Yalçın, 2010: 9).

Kaynak ve diğerleri (1998) İKY'ni "herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" şeklinde tanımlamıştır. Burada İK'nın etkin yönetilmesi için gerekli faaliyetler vurgulanmaktadır. İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlar:

- Verimliliği arttırmak

- İş yaşamının kalitesini yükseltmek

İKY bu amaçlara ulaşmak için;

- İnsan kaynakları planlaması,
- Kadrolama,
- Değerleme – ödüllendirme,
- Yetiştirme – geliştirme,
- Endüstri ilişkileri,
- Koruma gibi fonksiyonları kullanır (Bayraktaroğlu, 2008:5).

İKY'nin kapsamını oluşturan fonksiyonlar ve bu fonksiyonların içeriği olan çalışmalar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri

1. Planlama	Planlama ve Programlama İş Analizleri
2. Kadrolama	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
3. Değerleme – Ödüllendirme	Değerleme, Temel Ücret ve Maaşları Özendirici Sistemler, Yen Ödüller
4. Yetiştirme – Geliştirme	Eğitim ve Yetiştirme, Kariyer Planlaması
5. Endüstri İlişkileri	Toplu Pazarlık, Şikayet Yöntemleri, Örgütlenme
6. Koruma ve Geliştirme	İş Güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi, Veri Toplama ve Kullanma

Kaynak: Bayraktaroğlu (2008: 5)

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, normatif olarak, bir tarafta, nitelikli insan kaynağını geliştirmek ve firmada tutmak, firmanın verimliliğini arttırmak, diğer tarafta personel motivasyonu ve iş doyumunu arttırmak ve böylece iş yaşam kalitesini geliştirmek gibi amaçları taşımaktadır (Danışman, 2008: 69).

İKY'nin genel amacı, örgütün başarıya insanlar ya da çalışanlar aracılığıyla ulaşabilmesini sağlamaktır (Özgen ve Yalçın, 2010: 10).

İnsan Kaynakları Yönetimi için evrensel olan dört amaç mevcuttur. Bu amaçlar insan kaynakları işlevine yol gösterir:

Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, yasal düzenlemelerle bazı sınırlar getirilebilir.

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması için var olduğunu kabul etmek gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.

İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmesidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmektir. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek ve işgörenler motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin vereceği her karar her zaman bu dört amaca aynı anda hizmet etmeyebilir. Ancak bu amaçların temel işlevi, alınacak kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet etmektir. İnsan Kaynakları uzmanı, çalıştığı departmanın faaliyetlerinin birçoğunu bu amaçlar çerçevesinde daha iyi kavrayacaktır. (Bayraktaroğlu, 2008: 9-10)

Bu açıklamalara dayanarak insan kaynakları yönetiminin amacını şu şekilde özetlemek mümkündür:

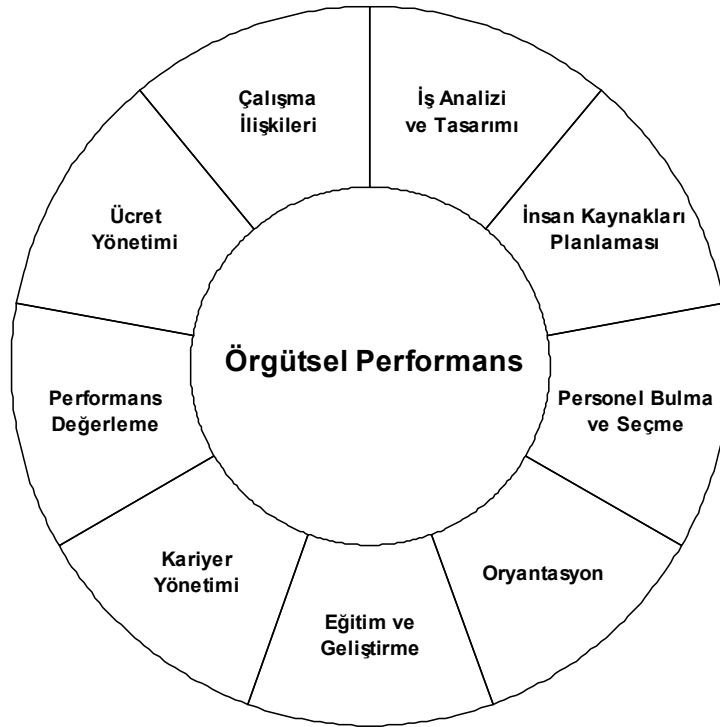
İnsan kaynakları yönetiminin amacı, doğru kişinin doğru yer ve zamanda çalışmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamlı bir şekilde uygulandığı firmalarda proaktif bir bakış açısı esas alınır. Bu bakış açısında, işletme içinde hangi işlerin kim tarafından yapılacağı önceden tespit edilir. Bu tür işletmelerde “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” anlayışı yerleşiktir. Böylelikle, iş ortamında belirsizlik ve düzensizliğin önüne geçilir. İşletmelerde verimliliği arttırmak için rasyonel çalışma prensipleri kadar personelin iş doyumunu ve motivasyonunu da önemsemek gerekir. İş ortamında, çalışanlar, motivasyon ve iş doyum düzeyleri arttıkça işletmeye daha fazla katkı sağlayabileceklerdir. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin amacının çalışanların firmaya katkılarını maksimize etmek olduğu söylenebilir. Bu şekilde, insan kaynakları yönetimi firmaya yeni bir anlayış getirmektedir. Bu anlayışta insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü birim, firma içinde stratejik bir nitelik taşır. Bu birim destek fonksiyon olmakla birlikte, burada yürütülen faaliyetler işletmenin bütününe ilgilendirir. Diğer birimlerde yürütülen faaliyetlerin etkinliği bu birimdeki faaliyetlerin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Örneğin, işe alım süreci etkili olmayan bir işletmede pazarlama ya da üretim faaliyetlerinin başarılı olmasını beklemek yersizdir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamlı bir şekilde uygulanmasıyla en doğru ve en uygun kişilerin firmaya kazandırılabilmesi ve bunların uzun süre firmada tutulabilmesi kolaylaşacak ve mümkün olabilecektir (Danışman:2008, sy.7-9).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, **insan kaynakları işlevleri** denir. İnsan Kaynakları Yönetiminin ana işlevleri şunlardır: İşe Alma ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Güdüleme, İş ve İşgören Değerlemeleri, Ücretleme, Çalışma İlişkileri ve Güvenlik, İletişim, Disiplin işlevleridir (Bayraktaroğlu, 2008: 10). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmediği firmalarda, daha çok personel ile ilgili yasal ve örgütsel prosedürler ve işlemler yerine getirilir. Buradaki esas amaç, personel ile ilgili işlerin özellikle yasal ve örgütsel düzenlemeler ile uyumlu halde yürütülmesini sağlamaktır. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin yerleşmediği firmalarda, personel ile ilgili faaliyetler, daha çok, özlük işleri, bordro hazırlama,

atama, kadrolama, iş güvenliği gibi konularla sınırlıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştiği firmalarda, personele firmanın öz yeteneği olarak bakılır. Burada sistem, firmanın özgün bir kaynağı olarak görülen tüm personelin yetkinliklerinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi üzerine oturur. İnsan kaynağı ifadesi örgütsel performansı sağlayan yeteneklere işaret eder. Bunun içinde sadece işçiler ya da mavi yakalı personel yer almaz, en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar bütün çalışanlar yer alır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttıracak yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak faaliyetlerden oluşur (Danışman, 2008: 10). Bu faaliyetleri aşağıda görüldüğü gibi şekillendirmek mümkündür.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri



Kaynak: Danışman, 2008: 11

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları

yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları aşağıda belirtilmiştir:

1. İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma
2. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi
3. Ücret ve diğer ödemeler
4. Çalışma ve çalışan ilişkileri
5. İnsan kaynakları araştırmaları (Tahiroğlu, 2003: 31-33).

Bir işletmede insan kaynakları ile ilgili çalışmalar çeşitlidir. Sistem teorisi açısından insan kaynakları yönetiminde (İKY), ardışık ve birbirleri ile bağımlı ve bağlantılı çeşitli işlevler bulunmaktadır. Bu bağlamda İKY, işletmede faaliyetleri yürütecek çalışanları çeşitli kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri ve diğer nitelikleri ile girdi olarak değerlendirir. İşgücü planlaması, çalışan seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, güvenlik ve endüstriyel ilişki yönetimi gibi ardışık ve birbirleri ile yüksek derecede bağımlı ve bağlantılı işlev ve faaliyetlerden oluşan süreç aracılığıyla, bu girdileri (çalışanları), işletmede amaçlara verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayacak yetkin, motivasyonu, tatmini ve performansı yüksek işgücüne (çıktı) dönüştürür (Mirze, 2010: 173).

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle, İKY sürecini oluşturan temel İKY faaliyetlerini detaylı başlıklar altında şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş Analizi ve Tasarımının Yapılması
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Başvurularının Toplanması
- Personel Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlaması

- Performans Değerleme
- Ücret Yönetimi
- Çalışma İlişkileri
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
- İş-Yaşam Kalitesi
- İş Doyumu ve Motivasyon
- Yönetim ve Sendika İlişkileri
- Toplu Pazarlık ve Yönetimi (Özgen ve Yalçın, 2010: 11).

Şimdi bu fonksiyonlar temel başlıklar altında kısaca açıklanacaktır.

1.4.1. İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi

İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda elemanın istihdamı için insan kaynakları planlaması yapılması, boş pozisyonlara yerleştirilecek adayların toplanması, toplanan adaylar arasından seçilenlerin boş pozisyonlara yerleştirilmesi süreçleri işe alma ve yerleştirme işlevini oluşturmaktadır. Bu işlev başlığı altında yapılan faaliyetler insan kaynakları planlaması, aday toplama ve seçme olmak üzere üç kısma ayrılır:

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin stratejisini ve amaçlarını destekleyecek görevler için istenilen zamanda, istenilen niteliklerde ve istenilen sayıda elemanların bulunması sürecidir.

Aday toplama, işletmenin içinde bulunduğu zaman birimi ve gelecekteki boş pozisyonlar için seçim yapılabilecek sayıda başvuru içerisinden potansiyel adayların tespit edilmesi işlemidir. Burada amaç, boş pozisyonların ve iş başvurusunda bulunanların en optimal biçimde eşleştirilmesidir.

Eleman seçme ise belli bir iş için en uygun adayı seçme sürecidir. Seçme işleminde bir takım aşamalar bulunmaktadır. Adaylar bu aşamalar süresince gösterdikleri performansla ölçülürler (Bayraktaroğlu, 2008: 10).

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonlarına göre; insan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma işlevine ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması (Tahiroğlu, 2003: 32-33).

1.4.2. Eğitim ve Geliştirme İşlevi

Çalışanların işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performanslarının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümü eğitim ve geliştirme işlevinin tanımı içinde yer alır. Eğitim ve gelişim programı çalışanlara sadece belli dönemlerde değil, tüm iş yaşamları boyunca uygulanmalıdır.

1.4.3. Güdüleme İşlevi

Güdüleme işlevi, çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi ve bireyin işine gönüllü olarak daha çok eğilerek sonuçta bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Burada amaç çalışanın iş görme isteğinin artırılması ve performansının yükseltilmesidir.

1.4.4. İş ve İşgören Değerleme İşlevi

İş değerlendirme; temel anlamıyla organizasyon içindeki mevcut işlerin birbirlerine göre değerini belli kriterler ışığında belirlemektir. İşgören değerlemesi çalışanın yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler ve sentezlerdir. İşgören değerlemesinin temel amacı, çalışanlara belli bir dönem için belirlenen amaçlara

ulaşma güçleri ve bu konudaki başarıları ile ilgili bilgi verme sistemi olan geri beslemedir. Geri besleme sayesinde işgören değerlendirme sistemi ücret artışı, eğitim, yükselme ve yatay geçişler gibi çalışmalarla ilgili kararların alınmasında İnsan Kaynakları Yönetimine yardımcı olmaktadır.

1.4.5. Ücretleme İşlevi

Çalışanın tatmin olacağı bir ücret sistemini oluşturmaya ücretleme denir. İşletme ücret sistemini kurarken her düzeydeki çalışanın işe çekmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı hedeflemektedir. Bu işlev sadece saat karşılığı ve maaş olarak doğrudan ödemeleri değil, ücret dışı yardımlar gibi dolaylı ücret sistemlerini de kapsamaktadır. Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle doğrudan ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğunun sağlanması göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi

Çalışma ilişkileri ve güvenlik, çalışanların beden ve ruh sağlığını korumak, çalışanın iş akışında meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak, tatil, sigorta, emeklilik, doğum izni, emeklilik yardımı, hastane yardımı gibi yan hakları sağlamaktır.

1.4.7. İletişim İşlevi

Bir işletmedeki çalışan ve yöneticiler, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulup yerleşmesinde etkin bir iletişim sisteminin var oluşu önemli bir rol oynar. İletişimin etkinliğinde iletişim yöntemi kadar haberi gönderen ve alanın tutum ve davranışları da çok önemlidir. İşletme için iletişimin tanımı şu şekilde yapılabilir: İletişim insan-insan, insan-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan bir sistemdir (Bayraktaroğlu, 2008: 11-12).

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında sürekli değişimle karşı karşıyayız. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere karşı açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdırlar. Uzmanlara göre 21.yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. İnsan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen itici güçler çeşitlidir. Bunlar:

1. Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı maliyet kontrolü
2. Kalite geliştirme çalışmalarının sekteye uğramadan devamı
3. Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi
4. Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması

Tüm bunların insan kaynakları fonksiyonlarına etkisi doğrudan ve açıktır. Örgüt içi politikalar daha etkili olmalıdırlar. Bugünün hızla değişen iş ortamı gerçeği, örgütlerin kendi ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemeden, değişime olanak veren politikalar izlemelerini gerektirmektedir (Tahiroğlu, 2003: 30).

1.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki iş görenlerle iliksilerini, ev sahibi ülkelerdeki iş görenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir (Dereli, 2005).

En basit anlatımla insan kaynakları yönetiminin globalleşmesini, insan kaynaklarıyla ilgili bilgilerin yerel olmaktan çıkıp yabancı topraklara doğru genişlemesi olarak tanımlayabiliriz. Bu genişleme yabancı ülkelerin insan kaynakları deneyimleri göz önünde tutularak, yerel insan kaynakları uygulamalarının evrenselleştirilmesi şeklinde veya uluslararası şirketlerin insan kaynakları konuları üzerinde yoğunlaşarak oluşturduğu özel bir alan çalışması şeklinde olabilir (Shenkar, 1995).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi çok uluslu şirketlerin global seviyede başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarının global hale gelmesi ile ilgilenmektedir. İnsan kaynaklarının global hale gelebilmesi için ise insan kaynakları birimlerinin dünya çapında rekabetçi ve etkin olması, yerel düzeyde sorumluluklarını yerine getirmesi, kısa zamanda adapte olabilen, esnek ve öğrenilen bilgileri global düzeydeki birimlerin tümüne transfer edebilecek düzeyde olması gerekmektedir (Schuller ve Florkowski, 1996).

Uluslararası üretim, pazarlama, finans ve diğer işletme faaliyetlerinde bulunan işletmeler; ana ülke eğilimli, konuk ülke eğilimli ve dünya eğilimli olmak üzere üç farklı yönetim anlayışına göre hareket edebilmektedir. Günümüzün hızla gelişen

küresel ortamında, dünya eğilimli, yani dünya ölçeğinde bir yaklaşımla yönetim faaliyetlerini sürdüren işletmeler daha başarılı olmaktadır. Üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerde olduğu gibi insan kaynakları faaliyetlerinde de işletmelerin meselelere uluslararası bir perspektif ve dünya ölçeğinde bakmaları gerekir. Uluslararası işletmeler, yabancı ülkelerdeki firmalarında sadece mensubu oldukları ülke vatandaşlarını değil, aynı zamanda faaliyet gösterilen konuk ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler (Özgen ve Yalçın, 2010: 403).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, aşağıda sıralanan birkaç nokta göz önünde bulundurularak, ulusal insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden farklılaştığı söylenebilir:

1. Uluslararası insan kaynakları yönetimi ile yerel insan kaynakları yönetimi kıyaslandığında, uluslararası insan kaynaklarının daha fazla fonksiyona sahip olduğu görülmektedir. Bu fonksiyonlar içinde uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, oryantasyon, uluslararası personelin ise yerleştirilmesi ve yabancı ülkeye gönderilen personel için kurulan idari sistem ile ev sahibi ülkenin yönetimi ile iliksiler gibileri en önemlileridir.
2. Uluslararası insan kaynakları fonksiyonlarının içeriği yerel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının içeriğinden daha farklıdır. Her ikisinde de aynı fonksiyonlar uygulanmaktadır fakat çok uluslu şirketler için bu fonksiyonlar daha farklılaştırılmıştır ve daha karmaşıktır. Çünkü çok uluslu şirketlerde uygulama safhasına gelindiğinde tek bir ülkenin çalışanlarından oluşan işçi grubuna değil, hem şirketin ana ülkesinin, hem ev sahibi ülkenin, hem de üçüncü ülkelerin çalışanlarının oluşturduğu gruplarına uygulanmak zorundadır.
3. Uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla katkı sağlamaktadır. Çok uluslu şirketler için uluslararası transferlerde başarılı olmak çok önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için ise personeli seçmesi, eğitmesi, yönetmesi ve çalışanların kişisel yaşamlarına ileri düzeyde katılması gerekmektedir. Yerel insan kaynakları yönetiminden farklı olarak ev sahibi ülkelerde

çalışanlar için ev ve çalışanların çocukları için okulların bulunması gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır.

4. Uluslararası insan kaynakları yönetimini, hükümetin tipi ve ekonomik durumu gibi faktörler yerel insan kaynakları yönetimini etkilediğinden daha fazla etkilemektedir. Bu faktörler arasında sendikalar, tüketici grupları ve diğer çıkar grupları da sayılabilir. Milliyetçi tutumları yüzünden bu gruplar hem yabancı bir ülkede ana ülkeye nazaran, hem de çok uluslu şirketlere yerel ülkelere olduğundan daha yoğun etkide bulunurlar (Parlak, 2002).

1.6. Uluslararası İKY'ni Ortaya Çıkaran Faktörler

Farklı kültür, ekonomik, sosyal, siyasal, yasal ve teknolojik altyapıya sahip ülkelerde faaliyet gösteren küresel firmalar, çok sayıda sorun veya zorluklarla karşılaşmaktadır. Etkili bir İKY sistemine sahip olabilmek için bu konuda karşılaşılan başlıca engeller; farklı kültürlerle adapte olabilmek, farklı örgütsel/işgücü değer yapıları, yönetim biçimindeki farklılıklar ve yöneticilerin işten ayrılma ya da işgücü dönüşüm oranıdır. İKY faaliyetlerini etkileyen yasa ve mevzuat, toplum, işçi sendikaları, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, müşteriler, pay sahipleri ve rakip firmalar, aynı zamanda uluslararası İKY faaliyetlerini de etkileyen dış çevre faktörleridir. Aynı şekilde, vizyon, misyon ve amaçlar, işletme politikaları, firmanın yönetim anlayışı ve örgüt kültürü gibi iç çevre faktörler de uluslararası İKY'yi etkilemektedir. Öte yandan uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir firmanın İK yöneticisi, ifade edilen dış çevre faktörlerini dikkate alırken, uluslararası bir perspektiften hareket ederek temel İKY faaliyetleriyle ilgili karar ve uygulamaları gerçekleştirmesi gerekir (Özgen ve Yalçın, 2010: 408-409).

Genel olarak değinmek gerekirse; Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa'da meydana gelen değişiklikler, bölgesel birleşmeler, bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle 1992'de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olmuştur (Dereli, 2005).

Bununla birlikte, uluslararası düzeyde İKY ihtiyacını ortaya çıkaran belli başlı faktörler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Küreselleşme: İKY günümüzde çok köklü değişiklikler geçirmektedir. Küreselleşme sürecinde meydana gelen hızlı gelişmeler, işletmeleri mensubu oldukları ülkenin çevre koşulları yanında, aynı zamanda uluslararası çevre koşullarını da göz önünde bulundurmaya zorunda bırakmıştır.

Uluslararası rekabet: Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler, son yıllarda büyük bir ivme kazanan küreselleşme ile birlikte çok büyük bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. Uluslararası işletmeler, en uygun personelin seçimi, iyi eğitilmiş işgücü ve uygun maaş veya ücretle tatmin edilmiş personele sahip olmak suretiyle sözü edilen rekabet ortamında başarılı olabilmektedir. Bu özelliğinden dolayı İKY, işletmenin uluslararası yönetim stratejisinin kritik bir boyutunu oluşturmaktadır.

Çevresel faktörler: Yabancı bir ülkede gerçekleştirilen yönetim faaliyeti, bu ülkenin eğitim, ekonomik, hukuki ve siyasi sistemleri ve özellikle de sosyo-kültürel yapısı üzerinde önemli oranda bilgi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bir başka deyişle, milli işletmeleri etkileyen çevresel faktörler, uluslararası işletmeler için genellikle daha karmaşık ve risklidir. Çünkü uluslararası işletmelerin yöneticileri, ülke içine yönelik alanlarda farklı olan pek çok faktörle karşı karşıyadırlar. Yöneticiler, farklı hukuki, siyasi ve ekonomik faktörlerle uğraşmak durumundadırlar. Öte yandan, yöneticiler, farklı eğitim ve kültür geçmişi ve değerler sistemi olan çalışanlarla da karşılıklı etkileşimde bulunmak zorundadırlar.

Kültürel farklılıklar: Küresel yönetimin yapısı oluşturulurken küresel bir bakış açısının geliştirilmesi, yapılanmakta olan küresel yönetimle ilgili çalışma ve araştırmaların değerlendirilmesi, özellikle kültürler arası çatışmaların dikkate alınması gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır. Bu süreçte ortaya çıkan önemli bir sorun, farklı kültür ve geleneklerin bulunduğu küresel bir alanda, etkin bir yönetimin ne şekilde uygulamaya konulacağıdır. Bu noktada, kültürler arası araştırmaların yapılarak, sorunların ve ileri sürülen tezlerin farklı kültürlerde uygulamaları gözlenmelidir. Küreselleşme ve sınırların kalktığı ekonomi anlayışı, her ne kadar benzerliklere ve birleşmelere doğru eğilimi artırıyorsa da ayrı kültürel gelenekler farklılıkları ortaya çıkarma eğilimindedirler. Bunun sonucu olarak, uluslararası yönetim çalışmaları, küreselleşme ve farklı kültürler kavramları üzerinde yoğunlaşmak zorunda kalmıştır. Her iki kavramın etkileri dikkate alınmalı ve özel uluslararası yönetim sorunlarıyla ilgili olarak değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Küreselleşmeyi ve kültürel çevreyi

oluşturan etkenlerin ağırlıkları iyi tespit edilmelidir (Özgen ve diğerleri, 2002: 381-383)

1.7. Uluslararası İKY Fonksiyonları

Genel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ayrı olarak, uluslararası insan kaynakları yönetiminin de benzer (fakat kendine has) fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.7.1. Planlama

Uluslararası planlama, çok uluslu ortamın değerlemesi, gelecekteki dünya çapında olanak ve tehlikelerin tahmin edilmesi, bu çevresel değerlendirme ışığında işletmenin global amaç ve stratejilerinin saptanması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Çok uluslu işletmelerin pek çoğunda personel stratejileri planlanmasına, çeşitli ülkelerde ihtiyaç duyulacak yöneticiler, bilim adamları, mühendisler, teknik elemanlar ve işgören tiplerinin tasarlanması ile başlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde personel işleri incelenirken, planlamanın niteliği, personel programlarının hedefleri, personel politikası planlamada önemli yer tutacaktır. Planlama düzenli bir yönetim biçimidir. Özellikle çok uluslu işletmeler için hassas bir konudur. Ülke uluslararası emek pazarında olduğu kadar, kendi iç pazarındaki hem şimdi hem de gelecekteki yetenekler açısından insan kaynaklarını analiz etmek zorundadır. Kuzey Amerika ve Avrupa'da, ulusal emek pazarı ihtiyacı olan profesyonel ve teknik personeli kendi kaynaklarından bulabilir. Oysaki gelişmekte olan ülkeler kalifiye yönetici, yetişmiş işçi eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadır. İşgörenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. Çok uluslu işletmeler için gelişmekte olan ülkeler sahip olduğu işgörenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır (Hays ve Korth, 1972 : 267).

1.7.2. Organizasyon

Organizasyon görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, bölüştürme ve dağıtma işlevidir. Eğer yönetim kademesi birçok ülkede yapılacak yönetimi işletebilecek beceri kazandırılmış işgücüne sahip değilse, teknik personel yetersizse organizasyonel yapı ve planlamanın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çok uluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır, çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslararası ölçek üzerindedir. Bu gereksinimlerden en önemlisi firmanın

sistem yaklaşımına olan ihtiyacıdır. Bu yaklaşımda organizasyonun birbirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür. Her bir kısım birbirleriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon görebilir. Ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır (Hays ve Korth, 1972 : 267).

1.7.3. Kontrol

Kontrol işlevi genellikle, faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir.

Kontrol sürecinde dört ana unsur vardır: (Sherman ve Bohlander, 1992: 27)

1. Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmesi.
2. Kişisel ya da organizasyonel performansı izlemek için tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi.
3. Gerçekleşen performansın planlanan performansla karşılaştırılması.
4. Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmasıdır.

Kontrol süreci çok uluslu işletmenin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevre içinde bulunması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Merkezle yavru firma yöneticisi arasındaki coğrafi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış açıları kontrol amacıyla gerekli olan bilgilerde yetersizliklerde olabilmektedir. Çok uluslu işletmeler yabancı bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Doğrudan kontroller arasında bağlı kuruluş ve bölge müdürleri ile işletme yöneticileri arasında sık sık yapılan toplantılar, ziyaretler, ana ülke vatandaşı olan yöneticilerin görevlendirilmesi yer alır.

1.7.4. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler

Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmaktadır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirler. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak ise, o işin incelenmesini gerektirir.

İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir.

Çok uluslu işletmelerde personel sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağıdır. Literatür taramalarında çoğunlukla önemli olan yönetim kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verildiği görülmüştür. İşletmeler diğer işgörenleri faaliyette buldukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmektedirler. Çok sıklıkla olmasa da bazı ulusal farklılıklar olmasına rağmen, daha çok az gelişmiş ülkelerde düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının çalıştırılması da sözkonusu olmaktadır. Çok uluslu şirketler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel şirketin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü alır. Nitekim çok uluslu şirketler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin başında gelmektedir. Öte yandan bazı yerel hükümetler, çok uluslu şirketlerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını öne sürebilir. Bunun aksine çok uluslu şirketlerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilir (çalışma izni, vize v.b.). Ayrıca bazı ülkelerde yerel hükümet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilir. Bu durum da o şirket için yeni bir seçim kriterini ortaya çıkarır. Normal olarak işgören seçiminde üzerinde durulan ana kriter işin gerektirdiği niteliklerdir. Ancak bazı ülkelerde bu kriter aile bağlarına, sosyal statüye, dil ve kökene göre değişebilir. Nitelikli olmasa bile birine uyan kişi işe alınır. Çok uluslu şirketlerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafi uzaklıktan kaynaklanan ve şirket merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da vardır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana şirket ile yavru şirket arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılarsa da bazı kararların yerinde alınması veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle çok uluslu şirketlerin yavru şirketlerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir (Phatak, Çev.: Baransel ve Somay, 1996: 129).

1.7.5. Eğitim ve Yönlendirme

İşletmeler ilerlemek, gelişmek, hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürmek ve dinamiklerini koruyabilmek için eğitime önem vermek zorundadırlar. Yavru şirketlerde görev yapacak yöneticiler, öncelikle yönetim geliştirme programlarına alınarak, gerek önderlik özelliklerinin geliştirilmesi, gerekse yönetim bilgilerinin ve etkinliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır. Eğitim ve yönlendirme aşamasında ele alınacak konular şu şekilde sıralanabilir: (Bingöl, 1998)

Yöneticilere Gidecekleri Bölge Hakkında Bilgi Verilmesi: Yöneticinin gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikleri konusunda bilgiler verilir.

Kültürel Boyutlar: Yöneticinin gideceği ülkenin örf ve adetleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler, v.b. gibi konularda bilgi verilir.

Hukuki Yapı: Yöneticilerin gideceği ülkenin en azından yavru şirketi ilgilendiren konulardaki yasaları hakkında bilgilendirilirler. Örneğin iş hukuku, sosyal güvenlik yasaları gibi.

Siyasi Yapı: Yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefe ve yaklaşımları.

Ekonomik Koşullar: Yerel ülkedeki ekonomik durumlar hakkında bilgi.

Dil Eğitimi: Uluslararası dil İngilizce olmasına rağmen yerel dilin öğretilmesi veya yerel dili biliyor olsa bile geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Diğer yandan işaret dili yöneticilere öğretilmeye çalışılmalıdır. Bu konuda yapılacak eğitimle yöneticilerin gidecekleri ülkelere daha kolay uyum sağlamalarına, kültürü daha iyi anlamalarına ve iş görüşmelerini daha iyi yürütmelerine olanak sağlar. Ayrıca dil eğitimi tüm aile için zorunludur. 20-30 saatlik bir dil eğitimi bu konuda farklılık yaratacak ve aileye başlangıç için gerekli güveni verecektir.

Örgütün Tarihi, Kültürü ve Dinamikleri: Özellikle ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere çok uluslu şirketin tarihi, değerleri, alışkanlıkları ve dinamikleri

öğretilmelidir. Yöneticiler dışındaki personele de kaynaklarına göre yukarıda belirtilen konularda eğitim verilir.

1.7.6. İşgören Tutumları ve Motivasyon

Her bir işgören kendine ait tutum, hedef ve isteklere sahipken çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve işe karşı tutumlar dikkate alınarak sonuçlandırılabilirler. Bu tür gruplandırmalar, yöneticilerin diğer kültürlerdeki, işe karşı tutumlardaki ve motivasyondaki değişiklikleri farketme ve anlama olanağı sağlar. Örneğin, Japon işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlı oldukları bilinmektedir. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil, daha çok yöneticileri için çalışma eğilimindedirler. Amerika'da oyunun adı "rekabettir". İşbirliği yaratmanın bir sanat olduğu Japonya, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinde ise rekabet ciddi sorunlara neden olabilir. Bu bakımdan yöneticiler, özellikle insan kaynakları yöneticileri politikalar oluştururken ve işgörenleri yönetirken, ev sahibi ülkenin tutum ve davranış kalıplarını öğrenmek durumundadırlar. Eğer ana ülke vatandaşı yöneticiler, kendilerine özgü kültürel boyutlar doğrultusunda kararlar alıp uygulamaya çalışırlarsa işgörenlerin verimliliklerini yükseltmeleri ve uyumu sağlamaları mümkün olmaz (Fanburn ve Tchy, 1984). Bunların dışında işgörenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüleri başka bir ülke vatandaşı olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin, Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir (Dereli, 2005).

1.7.7. Yönetimsel Değerler ve Önderlik Tarzı

Önderlik tarzındaki en önemli konulardan birisi, yöneticilerin karar almaya astlarını ne derecede ortak ettiğidir. Liderlik, liderin kişiliğinin, grubun kişiliğinin ve durumun bir fonksiyonudur. Bu da, bir durumda lider olan kişinin bir başka durumda olmayacağıdır.

Bir organizasyonda hiç bir liderlik stili tek başına etkin olamaz. Bu şekilde davranmak organizasyona zarar verir, nk organizasyon farklı elementleri değişik tip liderlik özellikleri isteyecektir. Örneğin otokratik, üretim kökenli bir ustabaşının; katılımcı ve çalışan kökenli bir bölüm yöneticisi olması beklenemez. Böyle durumlarda liderin stilini değistirmek yerine durumu lidere göre adapte etmek daha yararlı olabilir. Otokratik ve üretim kökenli bu ustabaşının işgörenle daha az ilişkili bölümlerde görevlendirilmesi gibi (Dereli, 2005).

Çok uluslu şirketlere baktığımızda liderlik tarzı konusunda kesin bir yargıya varmanın zorluğuna karşın, Amerikalı yöneticiler “karar alma katılım lğinin” ortalarında, Fransız, Alman ve İtalyanlar lğin otokratik ucuna yakında ve Japonlar ise en çok katılımcı olanlardır, nk Uzak doğu dinleri ve kültürler, uyumu ve grupça karar almayı destekler (Hodgetts ve Luthans, 1991).

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE İŞE ALMA

SÜRECİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin “işe alma ve yerleştirme” fonksiyonu ele alınmış ve işe alım sürecini oluşturan adımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Bir işletmenin insan kaynakları yönetim çalışmaları statik anlamda planlamayla başlar, iş analiz ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olarak işgören bulma ve seçmeyle yoluna devam eder. Uzun soluklu bir faaliyet alanını kapsayan insan kaynakları yönetiminin en zor fakat en önemli işlevini insan kaynakları bulma ve seçme süreci oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000:71).

Bir işletmenin faaliyet amaçlarını yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı bir personel sayısı vardır. Bu sayıya işletmenin “işgücü talebi” diyebiliriz. Buna karşılık işletmenin mevcut durumda çalışan personeli de olacaktır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısı ile mevcut personel sayısını karşılaştırması ile şu üç sonuç ortaya çıkabilir:

1. İki birbirine eşit olabilir; bu durumda, sorun yoktur ve mevcut eşitlik korunmalıdır.
2. Mevcut personel sayısı, ihtiyaç duyulan personel sayısından fazla olabilir; bu durumda, işletmede personel fazlalığı var demektir.
3. Mevcut personel sayısı, ihtiyaç duyulan personel sayısından az olabilir; bu durumda ise işletmenin personel ihtiyacı (ya da personel açığı) var demektir.

İşletmede personel ihtiyacı (ya da açığı) olması halinde;

- Mevcut personel ile (iç transfer ve kaydırmalar ile) açığı kapatmak,
- Personel temin etmek yerine alternatif başka yollar araştırmak,
- Yeni personel seçmek ve temin etmek,

seçeneklerinden birine başvurulacaktır.

Personel ihtiyacı öngörülerini “Ne kadar çalışana ihtiyacımız olacak?” sorusuna cevap verir. Ancak, işe almak ve ücretle çalıştırmak için dışarıdan kaç tane yeni aday olacağını belirlemeden önce projelendirilmiş iş açılımı için organizasyondan, mevcut kademelerden adayların nasıl geleceği bilinmelidir; bunu belirlemekteki amaç dahili

adayların teminini öngörmektir. Bu dahili aday kaynağından faydalanmak için öncelikle kişilerin niteliklerini toplamak için bir yol bulmak gerekecektir. Bu nitelik envanteri her çalışanın performans kaydı, eğitim geçmişi ve terfi ettirebilirliği gibi bilgileri içerecektir. Bu bilgi ya manüel olarak ya da bilgisayarlı sistem ile toplanabilir (Dessler, 1991: 121-122).

Personel bulma ve seçme, firmaya nitelikli işgücü kazandırmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Burada ön plana çıkan konular, personel bulmak için hangi kaynaklara başvurulduğu, firmaya başvuru yapan kişiler arasından seçimin nasıl yapıldığı, işe alım kararında hangi ölçütlerin kullanıldığı ve nihai olarak işe alım kararının kim tarafından verildiğidir (Danışman, 2008: 88).

2.1. Personel Temin ve Seçiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi, firmaya en uygun nitelikte kişileri çekebilmek ve bunları firmada tutabilmektir. Bu bağlamda, öncelikle insan kaynakları planlaması yoluyla tespit edilen açık pozisyonlar için uygun adayların firmaya başvuru yapmasını sağlamak gerekir. Burada amaç, firmaya kalifiye insanların kazandırılmasıdır. Personel bulma sürecinde önemli olan her adayın başvurusunu almak değildir; esas olan uygun nitelikte yeterli sayıda kişinin boş pozisyonlar için doğru zamanda firmaya başvuru yapmasını sağlamaktır. Personel bulma süreci, insan kaynakları planlaması ile personel seçim süreci arasında bir köprü gibi düşünülebilir. İnsan kaynakları planlama süreci sonucunda belirlenen iş açıkları için doğru personelin seçilebilmesi, firmaya uygun adayların başvurmasına bağlıdır. Uygun adayların firmaya ilgi göstermesi de etkili bir şekilde yürütülecek personel bulma ve başvuru toplama süreci ile mümkün olur (Danışman, 2008: 18). Bu bağlamda personel seçme işlevi, hem işletmeler hem de adaylar açısından birinci derecede önem taşımaktadır.

Personel seçiminin işletmeler açısından önemini ortaya çıkaran bir diğer konu, iş-kişî ve kişiler arası uyum konusudur. Doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Bahsi geçen bu olumsuzlukların ortaya çıkmaması veya en aza indirilmesi, doğru personel seçimi ile mümkün olabilecektir.

İşgörenler açısından da personel seçimi oldukça önemlidir. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdürmeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 72-73). Her şeyden önce, yöneticilerin performansı kısmen onlara bağlı çalışanların (astlarının) performansına bağlı olacaktır. Doğru yetkinliklere sahip olmayan çalışanlar etkin bir performans göstermeyecektir ve bu nedenle yöneticinin performansı da zarar görecektir. Bu nedenle istenmeyen kişilerin uygunluğunu gözlemlenmenin zamanı onlar işe başladıktan sonra değil öncedir. İkinci olarak, bir çalışan işe almanın ve kiralamanın neye mal olduğu düşünüldüğünde etkin gözlemlene önemlidir. Üçüncü olarak, zayıf bir çalışan seçimi yapılmasının hukuki çıkarımları nedeniyle iyi seçim yapılması önemlidir. Öncelikle, eşit işe alım mevzuatı, ana esaslar ve mahkeme kararları azınlıklara ya da kadınlara karşı haksız bir ayırım yapılmadığını güvence altına almak için seçim prosedürlerinin etkinliğini sistematik olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir. Sonuç olarak, bugün yönetim avukatları işverenleri talihsiz olaylarda sorumluluk almaktan uzak durmaları için gözlemlene konusunda daha dikkatli olmaları konusunda uyarmaktadır. Bütün bunlar nedeniyle, etkin seçim yöntemleri zaruridir (Dessler, 1991: 172). Bir işletmenin personel seçiminde önemli olan bir diğer konu da uygulanacak personel seçim tekniğidir. Belirlenen seçim tekniği, işletmenin işgücü ihtiyacını doğru belirlemeye ve işe doğru elemanı seçmeye hizmet etmelidir. İşgören seçimine önem vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklerler. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, işletmenin gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

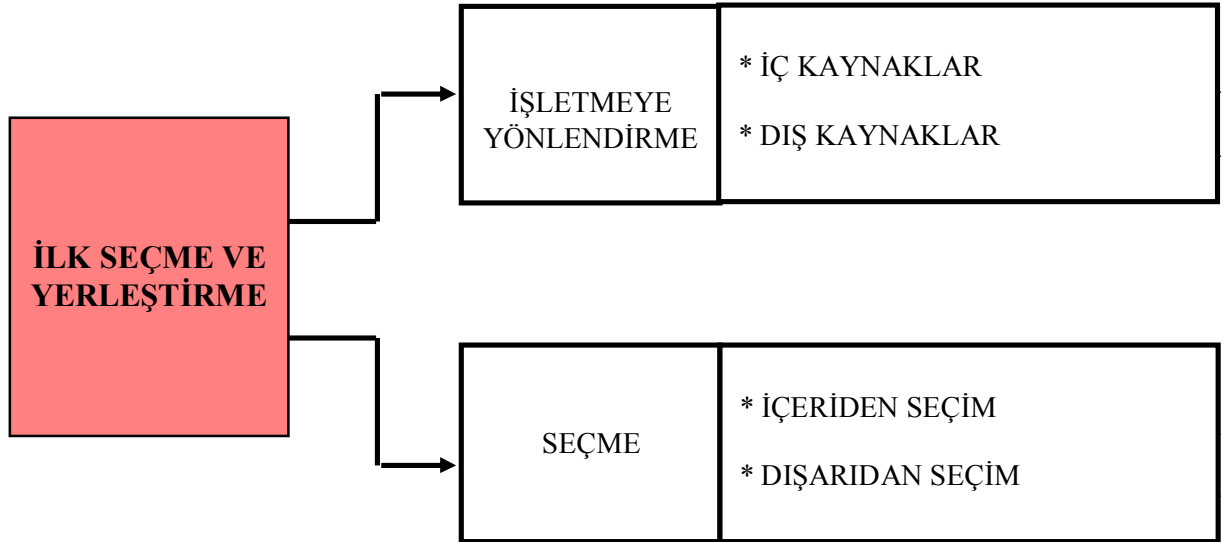
2.2. Aday Sağlama Yolları

İşletmelerde aday bulma ve personel seçme sürecinin başlatılma sebebi, herşeyden önce bir eleman ihtiyacının doğmuş olmasıdır. Bu ihtiyacı belirleyen şey ise, işletmenin yürüttüğü faaliyete bağlı olarak yaptığı iş tanımlaması ve iş analizleridir. Yani bir işletmede personel ihtiyacının olup olmadığına karar vermeden önce işler tanımlanmalı, analiz edilmeli ve her bir işin gereksinimleri ortaya çıkarılmalıdır. Böylelikle söz konusu işlerin yapılabilmesi için gereken personel ihtiyacı tespit

edilmiş olacaktır. Başlangıçta yerine getirilen bu adımlar sayesinde, ileriki zamanlarda ortaya çıkacak eleman ihtiyaçları da zamanında tespit edilebilecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi yapıldıktan ve iş tanımı ve iş gereksinimleri hazırlandıktan sonra, başka bir deyişle iş'ler hakkında bilgi sahibi olduktan sonraki aşama, bu iş'leri yapacak nitelikli çalışanları iş yerine kazandırmaktır. Yani yapılacak iş ile bu iş'in yapılması için gerekli becerilere sahip olan çalışanları buluşturmak. İşletmenin iki önemli çalışan kaynağı vardır: **İç kaynaklar**, işletmede çalışan ve atama yapılacak iş'e seçilebilecek potansiyel adaylardan oluşan iç havuz şeklinde tanımlanabilir. İKY boş pozisyonlara atanacak kişileri mevcut çalışanları arasından transfer veya terfi ettirerek bulur. **Dış kaynaklar**, İKY'nin boş pozisyonlar için işletme dışındaki adaylardan oluşturduğu aday havuzudur. Aday arama ve yönlendirme aşaması, işletme içinden veya dışından gelen bir adayın, açık işler için işletmeye başvurmasıyla sona erer. Sonraki adım, başvurulardan oluşan havuzdan, açık iş için gerekli vasıflara sahip doğru kişiyi seçmektir. Bu aşamaya, seçim aşaması denir (Mirze, 2010: 178-179).

Şekil 2: Aday Seçme ve Yerleştirme Kaynakları



Kaynak: Mirze, 2010: 178

Bir pozisyonu doldurmaya karar verildiğinde (ve bunu yapmak için izin alındığında) bir sonraki adım bir veya daha fazla işe alım kaynağını kullanarak bir başvuru havuzu

oluşturmaktır. İşe alım önemli bir faaliyettir, çünkü başvuruların sayısı arttıkça işe alımda daha seçici olunabilir. Eğer iki boş pozisyon için sadece iki başvuran olursa, onları işe almaktan başka bir seçenek olmaz. Ama 10 ya da 20 başvuran olursa, hepsinin içinden en iyisini seçmek için mülakat ve test gibi teknikler uygulanabilir (Dessler, 1991: 128-129).

Seçim aşamasına geçildiğinde; öncelikle boşalacak pozisyonun firma içinden mi yoksa firma dışından mı doldurulacağına karar verilir. Özellikle orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonları için çoğu zaman firmalar içerden terfi ya da transfer yapmayı tercih edebilmektedirler. Böyle bir politika, firma içinde ilerleme olanağı olduğunu göstererek, çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve yüksek performans sergilemeleri yolunda motive eder. Ancak, bütün açık pozisyonlar için her zaman firma içinden terfi ya da transfer olanağı yoktur. Açık pozisyonlar için firmalar bir şekilde dış kaynaklara başvurmak zorundadırlar. Bu durumda, firma, personel ihtiyacı olduğunu değişik kaynaklar aracılığıyla dışarıdaki potansiyel işgücüne duyurabilecektir (Danışman, 2008: 19).

İç ve dış kaynaklardan aday bulma yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İç Kaynaklar

İşletme içinden işgören bulma politikası, örgütte mevcut insan kaynağından faydalanmadır (Kücü, 2007:6).

İç kaynaklardan eleman tedariki temelde iki şekilde olabilir.

1. Yükselme (terfi): Çalışan kıdem durumuna göre ya da performansa göre terfi ettirilebilir.

2. Yatay geçişler (iç transferler): İşletmenin departmanları arasında yatay olarak çalışanların yer değiştirilmesi yöntemidir.

İşletme içinden personel tedarik etmenin pek çok yararı mevcuttur. Başlıcaları;

- Boşalan göreve işletme içinde birinin atanması kişinin yeni işinde ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- Hızlı bir yöntemdir. Gelişme olanağı sağladığı için motivasyon sağlar.

- Farklı pozisyonlarda çalışma fırsatı verdiği için geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlar (<http://muratkarakurt1.wordpress.com>, 2008).

İşletmelerin içerden transfer ya da terfiyle atamanın sayılan bu yararlarını görebilmeleri için, personelinin niteliklerini ve sınırlarını kesin olarak bilmesi gerekir. Bu sayede iş için en uygun kişiyi bulmakta zorlanılmayacaktır. Personel işletmeyi, işini ve politikasını bildiğinden; yeni alınan biriyle işe yerleşme sorunları yaşanmayacaktır. Üstelik işi de biliyorsa, yeni bir personele oranla daha az eğitim gerektirecektir (Maitland, 1996: 10-11).

Mirze'ye göre (2010), iç kaynaklardan aday seçme konusunda yararlanılan en sistematik yol kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, kişinin kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek yolların belirlendiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Mirze, 2010: 179). Çalışanlar, kariyer planlarında gelecekte yapmak istedikleri görev ve pozisyonları belirtirler. Böylece işletme yönetimi de çalışanlarının arzuladıkları, gelecekte yapabilecekleri, atanabilecekleri iş'lerin neler olduğunu öğrenmiş olur. İşletmede hem çalışan, hem de yönetim, gelecekteki olası iş ile kariyer hedefleri çalışanlarla iletişim içinde bulunarak, işletme içi aday havuzunu geliştirir ve gerektiğinde iç havuzdan atama ve terfilerle seçim yapılabilir (Mirze, 2010: 180).

2.2.2. Dış Kaynaklar

Pozisyonları doldurmak için yeterli sayıda dahili aday olmadığı varsayıldığında, muhtemelen dış adaylara - halihazırda şirket tarafından çalıştırılmayan adaylara - odaklanılacaktır. Harici adayların öngörülmesi genel ekonomik durumu, yerel piyasa şartlarını ve iş piyasası şartlarını da kapsar (Dessler, 1991: 126).

Bir şirketin personel seçiminde dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir;

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise.
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa.
- İşletmeye yeni giren işgörenlerin kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırması.
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle.

- İç kaynaklardan işgören bulma ve seçme çatışmaya neden olabilir.
- İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak çok geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır. Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir (Sabuncuoğlu, 2000:78-79).

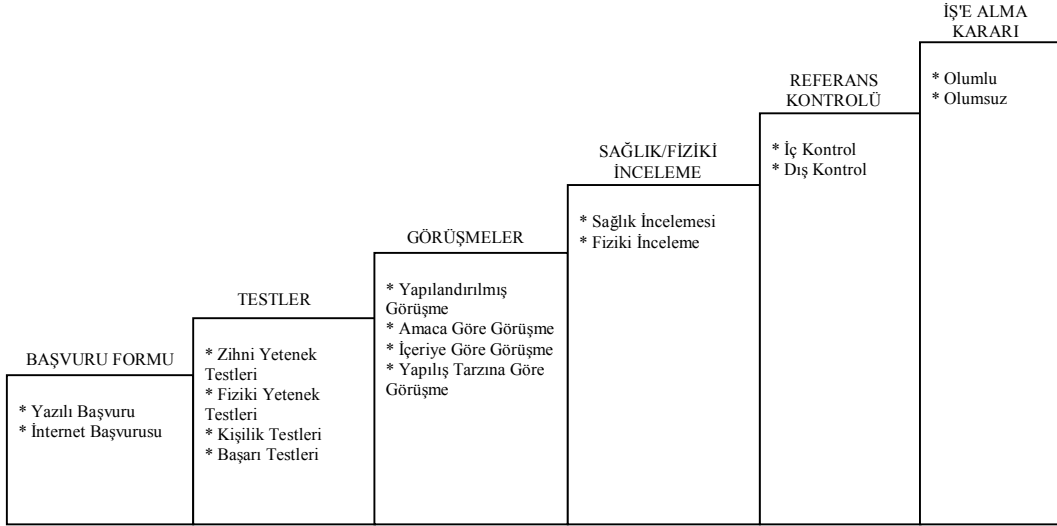
Dış kaynaklardan eleman temin etmek için başvurulabilecek yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:

- Duyurular (ilanlar) : Gazeteler, dergiler, radyo ve televizyon ilanları
- Doğrudan başvuru ya da cv gönderme
- Aracılarla başvuru: İşletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma (Sabuncuoğlu, 2000:81).
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Özel insan kaynakları danışmanlık büroları
- Eğitim kuruluşları: Mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullar ile üniversitelerin zaman zaman düzenlediği kariyer günleri, işletme gezileri (Sabuncuoğlu, 2000:83).
- Sakat ve eski hükümlüler: İş Kanunu'nun 25.maddesinin A ve B bentlerine göre.
- İşgören kiralama (leasing) : Belirli süreliğine bir firma tarafından belirli sayıda işgörenin kiralanması esasına dayanmaktadır. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiraya veren firmanın kadrolu elemanlarıdır (Kücü, 2007:11).
- İnternet.
- Diğer kaynaklar: Sendikal kuruluşlar, mesleki örgütler (Sabuncuoğlu, 2000:85).

Ayrıca, firma sahip ve yöneticilerinin yakınları ile mevcut çalışanların tavsiyeleri de personel bulmada ve işe alma sürecinde geçerli ve etkili bir yol olabilmektedir (Danışman, 2008: 19).

Dış kaynaklardan aday seçim sürecini aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Şekil 3: Dış Kaynaklardan Aday Seçim Süreci



Kaynak: Mirze, 2010: 180

Bunların dışında aday başvurusu toplamaya (aday temin etmeye) alternatif yollar;

- Fazla mesai,
- Çalışanları kiralama,
- Geçici işçi çalıştırma (Özgen ve Yalçın, 2010: 109) olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Aday seçme sürecini kısaca özetlemek gerekirse:

1. Personel planlarının geliştirilmesi üç öngörüü kapsar: Birincisi personel ihtiyaçları, ikincisi harici adayların tedarigi ve üçüncüsü de dahili adayların tedarigidir. Personel ihtiyacını tahmin etmek için öncelikle ürün veya hizmet için talep tahmin edilmelidir. Sonra, bu öngörüü karşılamak için üretim hacmi öngörülmesi ve son olarak bu üretim öngörüsü ile personel ihtiyacı ilişkilendirilmelidir.

2. Personel ihtiyacı öngörüldüğünde, sonraki adım nitelikli adaylardan bir havuz oluşturmaktır.
3. Pek çok şirkette ilk seçim gözlemi başvuru formu ile başlar. Başvuru formu, başvuranın gelecekteki performansı hakkında tahmin yürütmek için kullanılabilir.
4. Başarıyı ölçmek için başvuru formlarının kullanılması (ya da diğer bir kriter) en önemli maddelerin ağırlıklandırılabilmesini öngörmektedir.

Çalışma planlaması ve işe alım, çalışan performansını direkt olarak etkiler. Bu, motivasyonun işi iyi yapabilecek yeteneğe sahip çalışanların işe alınmasına dayanmasındandır. Ne kadar nitelikli başvuran olursa, seçim standartları da daha yüksek olabilir. Sonra, nitelikli başvuranlardan oluşan bir havuz oluştuğunda, en iyisini seçmek için harekete geçilebilir (Dessler, 1991: 159).

Aday başvuruları hangi yolla toplanırsa toplansın, bu adaylardan firma için en uygun olanların nasıl seçildikleri de firmaya doğru kişiler kazandırılması açısından son derece önemlidir. Hep nitelikli adayların başvurusu sağlanabilse bile, etkili bir personel seçim yöntemi uygulanamaz ise, doğru kişilerin istihdam edilmesi mümkün olmayabilecektir. Bu yüzden personel seçim sürecinin nasıl uygulandığı da oldukça önemlidir (Danışman, 2008: 21).

2.3. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci

Personel seçimi, iş başvurusu yapan adaylar arasından görevlendirme yapılacak işin gerektirdiği niteliklere en uygun adayların belirlendiği bir süreçtir. Çok sayıda aşamalardan oluşan bu süreç, iş başvurularının toplanması ile başlamakta ve işe alma kararının verilmesiyle sona ermektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 114).

Bir diğer tanımlamaya göre personel seçim süreci, belirli bir pozisyon için başvuran adaylar arasından en uygun olanın belirlenmesi ve işe yerleştirilmesi için yürütülen çalışmalardır (Danışman, 2008: 21).

Genel görünüşü ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen iş görenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Bu durumda personel seçim sürecinin eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin

organizasyona kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmayı kapsadığını kabul etmek gerekir (Erdoğan, 1991: 10).

Bu tanımlamalardan hareketle personel seçme; “iç ve/veya dış kaynaklar aracılığı ile müracaat eden kişiler arasından, işletmede personel açığı oluşan ya da oluşabilecek görevlere, o işe uygun olan kişi ya da kişileri seçmektir” şeklinde tanımlanabilir. Ancak personel seçmenin tek bir faaliyet değil, uzun soluklu bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Personel seçim sürecinde amaç, firma ve pozisyon için en uygun kişilerin istihdam edilmesini sağlamaktır. Bundan dolayı, personel seçim süreci, bir açıdan karşılaştırma ve eşleştirme süreci olarak da değerlendirilebilir. Personel seçim sürecinde, iş gerekleri ile aday nitelikleri karşılaştırılır; karşılaştırma sonucunda uyumun en iyi olduğu aday tercih edilir. Rasyonel bir personel seçim sürecinde, kullanılan ölçütler, daha çok işin gerekleri ve firma-aday arasındaki uyum üzerinde odaklanır. Diğer bir deyişle, burada bir taraftan işin gerektirdiği personel niteliklerinin neler olduğu tespit edilerek adaylar bu niteliklere göre karşılaştırılır, diğer taraftan, adayın firma kültürüne ne kadar adapte olabileceği değerlendirilir. Adayların iş gereklerine uygun olup olmadığını anlamak için kullanılacak ölçütler, adayın eğitim durumu, iş yapabilme becerisi ve potansiyeli, sorun çözme yeteneği, takım çalışmasına yatkınlığı, iletişim becerisi ve iş tecrübesi gibi hususlar olabilecektir. Diğer yandan, adayın firma kültürüne ne kadar adapte olabileceğini değerlendirmeyi amaçlayan ölçütler yoluyla, adayın firmayı benimseyip benimsemeyeceği, firmadaki iş yapılış tarzına uyum sağlayıp sağlayamayacağı ve mevcut çalışanlar ile uyum içinde çalışıp çalışamayacağı anlaşılmaya çalışılır (Danışman, 2008: 22).

Personel seçim çalışması, öncelikle işletmenin bu konudaki politikasının saptandığı, yapılan iş analizine bağlı olarak iş gereklerinin tespit edildiği ve işe alınacak elemanda aranacak özelliklerin belirlendiği bir hazırlık safhası ile başlamaktadır. Daha sonraki evrede ilan veya benzeri yöntemlerle aday toplama çalışması başlayacak ve personel seçim sürecinin ikinci grubunu oluşturan etkinlikler bu safhadan itibaren devreye girecektir. Ön eleme çalışmasından itibaren adayların elenmesi başlayacak, bu eleme ilk seçim safhasına kadar devam edecektir. İlk seçim gerçekleştirilip kabul edilir adaylar saptandıktan sonra seçilecek iş görenin çalışacağı bölümün yöneticileri ikinci bir seçim yapacaklar, bu adaylar arasından kendilerine uygun olanı saptayacaklardır.

Bu safhadan sonra işe alınacak kişinin fiziksel muayenesi yapılacak, gereği halinde aday hakkında son işe kabul araştırmaları yapılacak ve işe alınmasına karar verilen adayların kabul – kayıt işlemleri yapılacaktır. Böylece personel seçim çalışması da tamamlanmış olunacaktır. Birçok işletmede işe eleman daveti ile seçim çalışması birlikte uygulanır. Günümüzün büyük işletmelerinde işe eleman alma ve yerleştirmeden sorumlu müdürlükler vardır. Buna karşılık küçük organizasyonlarda personel yöneticisi diğer görevlerin yanı sıra işe eleman toplama ve yerleştirme çalışmasını da yapar. Ancak, ideal bir personel seçim çalışmasının süreç olarak aday davetinden önce başladığını kabul etmeliyiz. Personel seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir personel politikasının olması ve bu politika uyarınca da personel planlamasını yapması gerekir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da iş gören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır. O halde personel seçimi, hazırlık ve uygulama olmak üzere iki ayrı dilim altında toplanacak, her dilimin de tamamlayıcı çalışmaları olacaktır. Seçilecek iş görende aranacak özellikler gerçekçi olmalıdır. İşe alınacak iş görenin taşınması gereken özellikler çok iyi saptanmazsa, seçim çalışmasının güçlü veya başarılı olması mümkün olmayacaktır. İş görende aranacak özellikler işine uygun olmalıdır. Bu özellikler ne gereğinden fazla ne de az olmalı, kişi iş uyumu sağlanacak şekilde bir düzenleme yapılmalıdır. Bu amaçla işin tanımının yapılması, iş analizi yapılarak aranacak iş gören özelliklerinin belirlenmesi gereklidir. Personel seçimi birçok işletmede aday işgören havuzu oluşturma safhası ile birlikte yürütülür. Personel seçim çalışmasının daha etkili olması için aday toplama (aday iş gören havuzu oluşturma) çalışmalarından önce aranacak iş görenin özelliklerinin işletmenin temel politikasına göre saptanması gerekir. Bu amaçla işletmede iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması gerekecektir. Personel seçiminin hazırlık safhasını oluşturan bir diğer dilim de insan gücü kaynaklarını planlama olacak, bu plan doğrultusunda aday toplama çalışması başlayacaktır. Daha sonra seçim gerçekleştirilecek ve iş görenin işe alınması tamamlanacaktır (Erdoğan, 1991: 10-13).

Personel seçim çalışmasının aktif dilimi seçim için aday havuzu oluşturma, aday toplama (recruitment) ile başlar. Aday havuzu oluşturmak potansiyel iş göreni belirlemektir. İşletmenin yapısına ve bünyesine dahil etmek istediği elemanın özelliklerine göre potansiyel iş görenin içerisinde yer aldığı kaynak gruplar farklı

olacaktır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin personel politikasına; yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Sözü edilen faktörlere bağlı olarak bazı işletmeler dış kaynakları tercih ederken, bazıları yakın duyuru veya işletme içi kaynakları esas alacaktır. İşletme içi kaynaklar terfi ve transferdir. İdeal yaklaşım budur, işletme alt kademelere eleman almalı, yetiştirme yoluyla organizasyonun özellik isteyen bölümlerine eleman sağlamalıdır. Böylece seçim organizasyonunun ilk kademeleri için gerekli olacaktır. Ancak, bu tür bir çalışma her zaman mümkün değildir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bünyelerinde yetişmiş eleman bulma açısından yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin seçim havuzunu dış kaynaklardan beslemeleri gereklidir. Benzer durum hızlı gelişmelerin olduğu dönemlerde büyük işletmeler için de geçerlidir. Büyük işletmelerde dış kaynakların kullanımı genellikle işletmenin yapısal olarak hızlı geliştiği dönemlerde veya özel yetenekli elemanlara ihtiyaç olduğu durumlarda söz konusudur. İş hayatında personel seçimi dendiği zaman akla gelenin de işletme dışı kaynaklardan eleman temini olduğu unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991: 32-34).

Tüm işletmeler tarafından kabul görmüş standart bir personel seçim süreci mevcut olmayıp, işletmenin büyüklüğü, işlerin karmaşıklığı ve işe alınacak personel sayısı vb. faktörlere göre her işletmede farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak bir personel seçim sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Özgen ve Yalçın, 2010: 116-117).

Şekil 4: Personel Seçim Sürecindeki Adımlar

İşe Alma Kararı	Adım 8
İş Hakkında Adayla Son Kez Görüşmek	Adım 7
İlk Yöneticiyle Müakat	Adım 6
Sağlık Kontrolü	Adım 5
Referans ve Bilgi Kontrolü	Adım 4
Seçim Mülakatı	Adım 3
İşe Alma Testleri	Adım 2
Adayların İlk Kabulü	Adım 1

Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2010: 117

Yukarıda da bahsedildiği gibi, personel seçme temel olarak 8 adımdan oluşan bir süreçtir. İçerik bakımından farklılık göstermemekle birlikte, farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında incelenmiş olan bu süreç, bu çalışmada aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. İlan ve Aday Kabulü

Bu adım, işe aday olan kişilerin başvurularının toplandığı ve personel adaylarının bulunmaya çalışıldığı adımdır.

Başvuruları toplama ya da personel bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetleridir. Başka bir deyişle, başvuruları toplama, işletmenin örgüt yapısında boş bulunan pozisyonlarda görevlendirilmek amacıyla, yeterli nicelik ve nitelikte iş arayan kişilerin başvurularının alınması ve temin edilmesi sürecidir. Bu süreç, yeni başvuruların aranmasıyla başlamakta ve iş arayan kişilerin başvurularını yapmasıyla sona ermektedir. Bu süreç sonunda, işletmenin ihtiyaç duyduğu yeni personelin seçildiği bir başvuru havuzu oluşmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 99).

İşin ilan edilmesi ve adayların başvurularının kabulünden önce iş analizi yapılmalı ve işin gerektirdiği nitelikler ortaya konmalıdır. Söz konusu iş için ihtiyaç duyulan personelde olması istenen nitelikleri belirlendikten sonra, bu gereklilikleri içeren bir ilan hazırlanır. İlan gazete, dergi, internet vb. iletişim araçları ile duyurulur.

Personel seçiminin işletme bünyesindeki aktif çalışması yeterli bir seçim havuzu oluşturduktan sonra başlar. Havuzun oluşumunu da işletmeye bağlı şartların dışında bazı çevresel değişkenlerin yanı sıra, alınacak iş görenin yapacağı işin özellikleri de belirler. İş gücü pazarının değişmesi, bölgede veya sektörde işsizlik oranının artması, ekonomik barışın durumu, çok özel yetenekli elemanların azalması gibi değişkenler seçim havuzunun oluşumunu belirleyen çevresel faktörlerdendir. Ayrıca işletmelerdeki her işin seçim havuzunun potansiyeli farklıdır. Çok yetenekli iş görenlerin seçim havuzunu oluşturmak daha az özellik isteyenlere göre zordur. Çevresel şartlar ve iş özellikleri ne olursa olsun dışarıdan sağlanacak adayların gazete ilanı veya diğer duyuru yolları ile bünyeye çekilmesi gerekir. Aracı kuruluşlar, eğitim kurumları, kişisel yakınlık, gazete ilanı veya benzeri yollarla yapılan duyuru sonucu başvuruda bulunanlar gerçek anlamda seçim havuzunu oluşturmazlar. Gerçekçi bir seçim havuzunun oluşması, personel seçim çalışmasının adayları değerlendirme safhasının işlemeye başlaması için başvuruların elenmesi ve uygun olanların seçim havuzuna dahil edilmesi gerekir. Kesin seçim havuzuna ulaşmak için tüm başvurular arasından işe ve işletmeye uygun olanların bulunması gerekir. Bu amaçla ön eleme çalışması yapılır. Ön eleme yazılı başvurularda adayın bireysel bilgisi, iş görgüsü ve aldığı eğitim doğrultusunda hazırladığı, posta ile yolladığı öz geçmişi incelenerek yapılır. Bildirdiği kadarıyla adayın özelliklerinin işe uygun görülmesi halinde aday kesin seçim havuzuna dahil edilir, aksi halde aday reddedilir (Erdoğan, 1991: 43-46).

2.3.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu

İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme tipik olarak kişinin yapacağı iş veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir (Erdoğan, 1991: 65).

Bu aşamadaki görüşme, bir çeşit “ön görüşme” olarak adlandırılabilir. Bu ön görüşme, işletme yetkilisinin işe başvuran aday ile yaptığı ve kısa bilgi alış-verişini içeren bir konuşmadır. Burada amaç işe uygun olan kişiyi seçmek değil, uygun olmayan adayları elemektir. Ön görüşmede elenmeyen adaylardan iş başvuru formu doldurmaları istenir.

Bu formu doldurmaları adayların işe kabul edildikleri anlamına gelmez. Form doldurmada amaç, işin gerektirdiği nitelikler ile adayın sahip olduğu nitelikleri karşılaştırmak ve adayı tanımaktır.

2.3.3. Test - Sınav

Personel seçim sürecinin işletmenin bünyesinde gerçekleşen seçime dönük ikinci safhası adayların özellik ve yeteneklerinin analiz edildiği sınav ve/veya görüşme safhasıdır. Geleneksel personel seçim süreci bir engel serisidir. Adayların biyografilerinin veya yazılı başvuruların özetine göre elenmesi, müracaat formlarının analiz edilmesi, gerekiyorsa bir ön görüşme yapılarak kesin seçim havuzunun oluşturulması ile ilk engel dizini tamamlanmış olunur. Daha sonra bilgi sınavının yapılması veya özellik yetenek analizi için test uygulaması ve mülakat aşamasına gelinir (Erdoğan, 1991: 49).

Personel seçiminde uygulanan testlerin amacı adayların bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişi uyumunu kolaylaştırmaktır (Kücü, 2007:14). Temel amaç doğru işe doğru elemanı seçmek olduğundan, test uygulamasından önce iş analizi yapmak ve işin bir profilini çıkarmak gerekir. İşin gerektirdiği nitelikler ile adayın sahip olduğu niteliklerin uyumunu kıyaslamak için kullanılan birçok test türü vardır. Bunlar:

- Zeka testleri
- Yetenek testleri
- Bilgi testleri
- Algı testleri
- Kişilik testleri
- Dikkat testleri
- Yaratıcılık testleri
- Hafıza testleri
- İlgi testleri

(Bayraktaroğlu, 2008: 71; <http://muratkarakurt1.wordpress.com>, 2008)

2.3.4. İş Görüşmesi

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye seçim görüşmesi de denilebilir. İki temel amacı vardır:

- Adayın niteliklerinin işin gerekliliklerine uygunluğunu araştırmak.
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek (Sabuncuoğlu, 2000:95).

İş görüşmesi farklı yöntemlerle yapılabilir. Kısaca değinecek olursak:

Standart görüşme: Önceden hazırlanmış sorular vardır ve tüm adaylara aynı sorular sorulur.

Serbest görüşme: Önceden hazırlanmış sorular yoktur, adayın görüş ve düşüncelerini özgürce açıklamasına dayanır.

Baskılı görüşme: Amacı, adayın beklenmeyen bir durumda nasıl davrandığını, dengesini nasıl koruduğunu, kendini nasıl kontrol ettiğini ve uyum sağlama yeteneğini ölçmektir. Genellikle yönetici seçmekte kullanılan bir görüşme türüdür.

Grup görüşmesi: İki şekilde yapılabilir. Birincisi; 10-15 aday birlikte görüşmeye alınır, sınav niteliğindeki sorular adaylara yöneltilir ve doğru yanıtlayanlar arasından işe en uygun özelliklere sahip olan aday(lar) seçilir. İkincisi; adaylar grup halinde bir araya getirilir, yanlarında bir gözlemci bulunur, adaylara kendi aralarında tartışacakları bir konu verilir ve tartışma esnasında gözlemci adayları inceleyerek işe uygun olan(lar)ı tespit eder. Bu da yine çoğunlukla yönetici seçiminde kullanılan bir görüşme türüdür.

Sorun çözme görüşmesi: Adaya bir örnek vaka verilir ve vakada geçen sorunu çözmesi istenir.

Sıralı görüşme: Aday arka arkaya birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşür.

Komisyon görüşmesi: Adaylar tek tek ortak bir komisyon veya jüri karşısına çıkarılır ve bu jürinin ortak kararı ile seçim yapılır.

İş görüşmesi esnasında dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Aday ile verimli bir görüşme gerçekleştirebilmek için;

- Özel bir oda ve sessiz bir ortam sağlanmalı,
- Odada masa bulunmalı,
- Görüşme esnasında telefon görüşmesi yapılmamalı,
- Adayın beklemesi gerekiyorsa, bekleme salonu oluşturulmalı ve adaya bu esnada ikramda bulunulmalıdır.

İş görüşmesinde adaya;

- İlk olarak giriş soruları (özgeçmiş, kullanabildiği ofis araçları, sürücü belgesi, medeni durum vb.),
- Eğitim durumu ile ilgili sorular,
- İş tecrübeleri ile ilgili sorular,
- İş ile ilgili sorular,
- Son olarak da hobileri ile ilgili sorular, yöneltilir.

(<http://muratkarakurt1.wordpress.com>, 2008)

Görüşme sonunda veya esnasında değerlendirici tarafından aday ile ilgili bir değerlendirme formu doldurulur. Bu formda adaya verilen puanlar, adaylar arasında karşılaştırma yapma ve karar vermede yardımcıdır.

Personel seçim sürecinde, adayların iş gerekleri ve firma kültürüne uyum açısından doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için çoğu zaman iş testlerinden ve mülakatlardan yararlanır. İş görüşmesi olarak da ifade edilen mülakatın nasıl yapıldığı da en uygun personelin seçilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü işe alım kararı, genellikle mülakat sonucunda verilmektedir. Bu yüzden, çoğu zaman, mülakat, personel seçim sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Danışman, 2008: 23).

2.3.5. Referansların İncelenmesi

Aktif seçim çalışmasının dördüncü safhası olan adayların mesleki geçmişlerini araştırma safhasında, görüşmenin sonucunda da yeterli görülen kişinin kendisini tanıyanlara, tercihen eski işyerindeki yöneticisi ve arkadaşlarına, eğitim yaşantısında

kendisini tanıyan öğretmenlerine göre genel davranış eğiliminin ne olduğu araştırılır. Bu kişilere göre aday nasıl değerlendirilmektedir, işine ve ortamına uyumlu bir iş gören midir, araştırılır. Bu soruların cevapları özel bilgiler gerektirir (Erdoğan, 1991: 83).

Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileri ile ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:103).

Her zaman adayın kendisi hakkında bilgi verecek kişi olarak belirttiklerinden alınacak özel bilgilere güvenmenin doğru olmadığını da unutmamak gerekir. Bu bilgi kaynaklarını aday kendisi vermekte, çok zaman da kendisinin yakını, arkadaşı olan ve doğruluktan ziyade, aday için iyi şeyler söyleyecek kişiler olmaktadır. Bu tür referansların objektifliği ve doğruluğu tartışılrsa da okulu yeni bitiren adaylar için öğretmenlerinden ve adayların eski yöneticilerinden alınan bilgilerin arkadaş-dost bilgilerine oranla daha yararlı olacağı unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991:84).

2.3.6. Seçim Kararı

Personel seçim sürecinin ilgili aşamalarını uygulayan bir işletmede adaylar çeşitli aşamalardan geçirildikten sonra bir kısmı elenir ve nihai seçim kararının alınması aşamasına gelinir (Kücü, 2007:19).

Seçim esnasında objektif karar verilebilmesi için bir kurul oluşturulması faydalı olacaktır. Kurulda şirketin insan kaynakları yetkilileri ile seçilecek adayın çalışacağı bölüm yöneticileri yer almalıdır. Bu nedenle bölüm yöneticileri ile insan kaynakları yetkililerinin uyumlu ve işbirliği ile çalışmalarını gerekmektedir.

Mesleki geçmişi araştırılan, özel yaşantısı hakkında bilgi toplanan ve yeterli görülen adayların tamamı esas itibariyle işe kabul edilecek özelliklerdedirler. Bu adayların listesi çıkarılır ve son bir görüşme gerekiyorsa işletmeye yeniden davetleri gerçekleştirilir. Personel seçim işlemi işletmede uzmanlaşmış bir grup tarafından yapılıyorsa işe alınacak kişi ile son görüşmeyi, kendisini çalıştıracak bölümün yöneticilerinin yapmasında yarar olacaktır (Erdoğan, 1991: 84-85).

Bu son görüşmeden sonra artık nihai karar verilmiş demektir ve duyuru aşamasına geçilebilir.

Kimlerin işe alınacağı ne biçimde duyurulacaksa, duyuru yapılır, işe alınmayanlara cevap verilir, teşekkür edilir, başvuru sırasında verdikleri özel evrakları iade edilir. İşe alınanların duyurusu yapıldıktan sonra bir görevlinin yeni iş görenlere işletme ve yapacağı iş hakkında kısa bilgiler vermesi, işletmeyi, kişinin işletme içinde yerine getirmek durumunda olduğu özel davranışları kişiye anlatması yararlı olacaktır (Erdoğan, 1991: 86).

2.3.7. Sağlık Kontrolü

Seçilen adayın sağlık yönünden de işe uygunluğunun araştırılması gerekir. Özellikle fiziksel çalışma gerektiren işlerde personelin sağlık durumu iş koşullarına uygun olmalıdır. Sağlık kontrolü genel olarak devlet hastaneleri ya da özel sağlık kurumlarında yapılmaktadır. Ancak kendi bünyesinde reviri olan işyerleri sağlık kontrollerini de kendileri yapabilmektedirler.

Kişi işe alınmadan önce bazı durumlarda sağlık kontrolünden geçirilir ve bu da seçimin bir sürecidir. Hazırlanacak bir sağlık ve kaza raporu ile adayın genel sağlık durumu hakkında bilgi elde edilir. Benzer şekilde adayın genel hüviyet bilgisinin doğruluğunu belgelemek için bazı resmi evraklar istenilir (Erdoğan, 1991: 85).

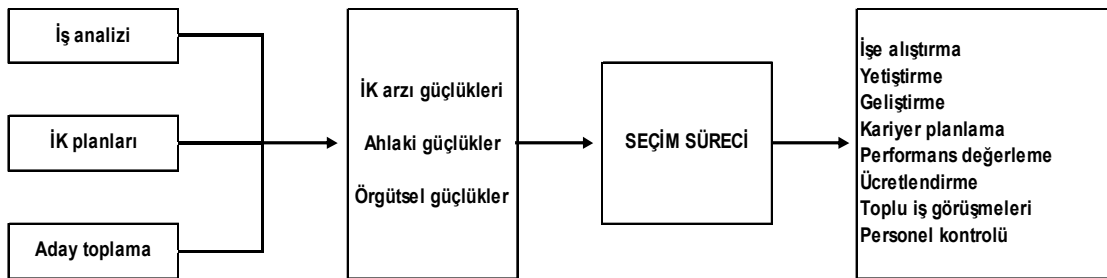
2.3.8. İşe Kabul ve Yerleştirme

İşe alınma kararı verilen adaya iş teklifi geciktirilmeden iletilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:105). Gecikme halinde, aday bu süre içerisinde başka bir teklifi değerlendirmiş olabilir. Bu durum işletme açısından, aday bulma ve seçme sürecinin yeniden işletilmesi anlamına gelecek ve ek bir yük/maliyet getirecektir. İşe başvuran adaylardan elenenlere de birer mektupla olumsuz sonuç bildirilmelidir. Bu işe, hem adaya saygının hem de işyerinin prestijinin bir gerekliliğidir. İşe kabul işlemi gerçekleştirildikten sonra, seçilen personel çalışacağı bölüme götürülerek birlikte çalışacağı arkadaşları ve yöneticileri ile tanıştırılır. İşletmenin genel yapısı, kuralları ve sorumlulukları hakkında kısa bilgilendirme yapılır. İşletmelerin çoğunluğunda yeni işe girenler için deneme süresi tanınır. Bu süre işin yapısına göre değişebilir.

4857 sayılı İş Kanunu'na göre; taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok 2 ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir (<http://www.alomaliye.com>, 2011).

Personel seçiminin bu klasik sürecini her işletmenin aynen uygulaması söz konusu değildir. Ancak, yeterli büyüklüğe ulaşan, personelini tutarlı verilere göre seçmek isteyen işletmelerin de sözü edilen süreci tam olarak uygulama eğiliminde oldukları bilinmektedir. Bazı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sadece görüşme ile veya seçim sınavı ve görüşme ile elemanlarını seçmektedirler. Belirli büyüklüğe ulaşan işletmeler ise adayların derinlemesine analiz edildiği seçim sınavı-test uygulamasından sonra görüşme yapmakta, bu aşamada da yeterli olan adayların mesleki geçmişlerini araştırmakta, yeterli olan adayları saptayıp, bölüm yönetiminin son değerlemeyi yapmasına hazırlamaktadır. Ülkemizde bazı büyük sanayi kuruluşları ve bankalar ile yurt dışında az sayıda olmayan işletmeler son elemeyi yapmadan, seçim sınavı-test uygulaması ve görüşmeden sonra adayları bir değerlendirme merkezine almaktadır. Böyle bir yaklaşımla işe yeni alınan iş gören, çalışacağı bölümün yöneticilerinden önce, değerlendirme merkezinde değişik yönleriyle daha detaylı olarak tanınmakta, gerekiyorsa bu safhada da eleme yoluna gidilmektedir (Erdoğan, 1991: 49-81). Küçük ölçekli işletmelerde herhangi bir İK departmanı bulunmadığı için, mülakat ya da iş görüşmesi tekniği kullanılarak kim ya da kimlerin işe alınacağına birim yöneticileri karar verirler. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde ise, İK yöneticisi birim yöneticilerine destek hizmeti sağlamak ve daha sonra işe alma ya da almama kararı birim yöneticileri tarafından verilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 115). Personel seçim süreci öncesinde gerçekleştirilen temel İKY faaliyetlerinden iş analizi, insan kaynakları planlaması ve başvuruları toplama, personel seçim sürecinin girdilerini oluşturan bilgileri sağlamaktadır. Öte yandan, personel seçimi sürecine bağlı temel İKY faaliyetleri ise, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretlendirme ve daha sonra gelen diğer temel İKY faaliyetleridir.

Şekil 5: Personel Seçiminin İKY Faaliyetlerine Etkisi



Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2010: 114

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi ve diğer temel İKY faaliyetlerinin etkili ve verimli şekilde yerine getirilebilmesinin, personel seçiminde gösterilecek başarıya bağlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, başarılı bir personel seçimi de iş analizi, insan kaynakları planlaması ve başvuruları toplama faaliyetleriyle sağlanacak bilgilerin, yeterli ve etkili olmasına bağlıdır. Öte yandan, şekilde görüldüğü gibi, personel seçim sürecinde aşılması gereken birçok engel ve zorluklar bulunmaktadır. Personel seçiminde karşılaşılan başlıca zorluklar şunlardır:

- İşletmedeki alışılmış uygulamalar,
- İşgücü pazarındaki arz güçlükleri,
- Fırsat eşitliğine ilişkin yasa ve kurallar,
- Yasal zorunluluklar,
- Ahlaki değerler,
- İşletmedeki örgütsel plan ve programlar,
- İş gerekleri (Özgen ve Yalçın, 2010: 114-115).

BÖLÜM 3: ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İŞE ALMA

SÜRECİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin işe alma fonksiyonu uluslararası bağlamda ele alınmış ve uluslararası işletmelerde işe alma süreci “kültür-İKY etkileşimi” çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Uluslararası İşe Alma Yöntemleri: Kültür – İKY Etkileşimi

İlk bölümde de bahsettiğimiz gibi uluslararası insan kaynakları yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki iş görenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki iş görenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir (Dereli, 2005).

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi; uluslararası insan kaynağının yönetimi, personel seçimi de dahil olmak üzere kültürel bir boyut içermektedir. Bu sebeple, bu aşamada “kültür”den bahsetmek doğru olacaktır.

Kültür, “bir toplumun tarihsel süreç içerisinde ürettiği ve bir kuşaktan başka kuşaklara aktardığı her çeşit maddi ve manevi özelliklerin tamamı” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyişle, belli bir toplumun değer yargıları, inançları ve eylemlerini etkileyen sosyal faktörlerden oluşan bir bütündür. Farklı kültürlere sahip ana ülke, konuk ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarını istihdam eden küresel şirketler, artık ülkeler arasında neler olduğunu değil, fakat farklı kültürlere sahip çalışanları arasında nasıl bir uyum sağlayabileceklerini anlamaya çalışmaktadırlar (Özgen ve Yalçın, 2010: 409).

Kültüre uyum modeli, “kültür” olgusunu iki ayrı düzlemde ele almıştır: Toplumsal kültür ve kurum kültürü. “Toplumsal kültür”, insan grupları tarafından benimsenen ve paylaşılan düşünce ve inanç sistemleri, varsayımlar, değerler ve normatif davranışlardan oluşmaktadır. Kurumsal kültürün oluşmasında ise, yöneticilerin inanç (belief) ve varsayımları (assumptions) belirleyici rol oynamaktadır ve bunlar da insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir (Aycan ve Kanungo, 2000).

İKY dinamiklerini pratikte işlevsel hale getiren ve onun bir parçası olan önemli elementlerden biri de “güçlü organizasyonel kültür”dür (Kutal ve Büyüksu, 1996: 156).

Kurumsal kültür, başka bir ifade ile örgüt kültürü, bir örgütün temel değerler ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamıdır. Örgütte paylaşılan değerlerdir. Örgüt kültürü, içinde faaliyette bulunan toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. Bütün işletme faaliyetlerine yön verme işlevine sahip olan örgüt kültürü, İKY ile ilgili çalışmaları da yakından etkiler. Bu bakımdan, insan kaynakları politika ve faaliyetleri, mevcut örgüt kültürü ile uyumlu olmak zorundadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 23-24).

Kurumların iki temel ögesi olan “yapılan iş” ve “iş yapan kişiler” hakkındaki inanç ve varsayımlar kurum kültürünü oluşturur. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar, işin niteliği ve en iyi şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik olup, çalışanlar hakkındaki varsayımlar ise, işgörenlerin yapısal özellikleri ve davranışlarına yöneliktir. Toplumsal kültür (sosyo-kültürel ortam), kurum kültürünü şekillendiren önemli bir etmendir, fakat tek etmen değildir. Kurum kültürü, kurumun içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevrenin koşullarından ve bunların etkileşiminden etkilenmektedir. Kurumlar, ayrıca içinde buldukları sosyo-ekonomik ve örgütsel sistemlerden de etkilenmektedirler. Bunlar arasında, politik sistem (kapitalist veya sosyalist), eğitim sistemi, endüstri ilişkileri ve devletin üretimdeki rolü ön plana çıkmaktadır. Kurumsal kültürü etkileyen diğer içsel koşullar arasında çalışanların özellikleri de (örn., yaş, cinsiyet dağılımı, eğitim seviyesi gibi) azımsanmayacak öneme sahiptir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Kişinin işe giriş aşamaları olarak adlandırılan çekim ve seçim aşamaları kişi-kültür uyumunun oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Bu aşamalara yeterli önem verilmemesi sonucu örgüte seçilen ancak örgüt kültürü ile uyumlu olmayan kişilerin değer ve amaçlarını değiştirmeye çalışmaktansa, değer ve amaçları örgütünkiyle benzer kişileri seçmek ve bu kişilerin değerlerini güçlendirmeye çalışmak daha akılcıdır. Örgütlerin öncelikle kendi kültürü ile uyumlu potansiyel işgücünü kendine çekecek çekim stratejileri oluşturması daha sonra kişi kültür uyumunu belirleyebilecek yöntemler kullanması gerekir (Arbak ve Özmen, 2000).

Hiç kuşku yok ki çok uluslu şirketlerde yönetimin, potansiyel iş gücüne ulaşip onları kendi bünyesine kazandırabilmesi ve daha sonra da kişi - kültür uyumunu sağlayabilmesi için, “kültürel değişim” olgusunu da kabullenmesi gerekmektedir.

İKY dinamiklerinin beraberinde getirdiği firma içi entegrasyon ve İKY'nin ulaşmak istediği hedefler (firma bağlılığı, esneklik, kalite ve müşteri tatmini) kültürel değişimin de aslında özünü oluşturmaktadır. Kültürel değişimin 3 farklı metodu olduğundan söz etmek mümkündür. Bu metotları şöyle sıralayabiliriz.

- a. İnsanların değişimi
- b. Organizasyon yapısının değişimi
- c. Yönetim sisteminin değişimi

Bunlardan birincisi, her fert belirli inanç ve değer yapılarına sahiptir. Bu varsayım ile yola çıkarak işgücü tedariki ve seleksiyonu esnasında oluşturulmak istenen, firma inanç ve değer yargılarına uygun adayların seçilmesidir. İkincisi ise, öğrenim yaklaşımıdır. Bu noktada insanların inanç ve değer yargılarının değişebileceği ve uygulanabilecek eğitim ile firmadaki bireylerin organizasyonunun kollektif kültürüne ayak uydurmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Kültürel değişimi yapacak eğitim için kullanılan teknikler ise etkili lider ve yine etkili kominikasyon kanalları olarak ele alınmaktadır. Organizasyonun yapısının değiştirilmesinde ise, organizasyonun üst kademe yöneticilerinin değiştirilmesi ve etkili değişime açık yönetimin iş başına getirilmesi önem taşımaktadır. Kimi zaman bunun gerçekleşmesi firmanın el değiştirmesi ile mümkündür. Örneğin, 1994 yılında İngilizlerin ünlü otomobil firması Rover, Almanların BMW'si tarafından satın alındıktan sonra organizasyonel yapıda ve firma kültüründe önemli değişiklikler olmuştur. Bazen de firmanın teknolojik değişime gitmesi veya firmanın üretim yaptığı bölge veya ülkeleri değiştirmesi organizasyonel kültürde en azından pratikteki bazı uygulamalarda farklılıklar gözlemlenebilir. Örneğin, kendi ülkelerinde yüksek ücret politikaları uygulayan Amerikan ÇUŞ'in Meksika'da düşük ücret politikası uygulaması gibi. Organizasyonlarda kültürel değişime neden olabilecek diğer önemli bir etken ise yöneticilerin yönetim sistemlerindeki değişimdir. Örneğin, Maço yöneticilik tarzından daha demokratik ve anlayışlı yöneticilik tarzına geçiş firma bazında çalışanlar üzerinde onların inanç ve değer yargılarını etkileyecektir. Temelde organizasyonel bir

kültür oluşturmadaki önemli hedef firmada konsensüsü, esneklik ve bağlılığı sağlamaktır. Konsensüs kavramıyla anlatılmak istenen ise, bir dizi değer yargıları ve davranış biçimleri üzerinde tüm çalışanların birlikteliğini sağlamaktır. Firma kültürünü oluşturma aşamasında genelde şu hususlar göz önünde tutulmaktadır:

- a. Bazı davranış biçimlerinin düzenli olarak yapılması: Örneğin, insanlara sadece soyadlarıyla hitap etme veya erkek çalışanların takım elbise giymeleri gibi.
- b. Çalışma gruplarının oluşturduğu normlar: Örneğin, grubun ortaklaşa karar vermesi ve uygularken karara sahip çıkması.
- c. Firma tarafından oluşturulan değerler: Örneğin, firmaya sadakat ve yapılan işlerde mükemmellik aranması.
- d. Firma kurallarına uyum: Örneğin, Japon firmalarında görülen firma yıllık yemeklerine ailece katılım veya firma içinde öngörülen sabah jimnastiğine katılma gibi.
- e. Tek statü ve Hormonizasyon: Japon ÇUŞ'de görülen bu uygulamada takım kavramı ve esnek iş pratiklerini uygulamak için değişik iş tanımlarını ve sınırlarını aza indirmek gerekmektedir. Bu anlamda özellikle mavi ve beyaz yakalı işçilerde statü farklılıklarını azaltmak önemli bir davranıştır. Tek tip firma üniforması giymek, ortak araba park yeri, herkes için tek bir yemek yeme salonu, ortak kullanılan kantinler ve tuvalet olanakları firma içinde hormonizasyona yönelik gayretleri işaret etmektedir (Kutal ve Büyüksü, 1996: 157-163).

Görülüyor ki ÇUŞ'de firma kültürü oluşturulurken yeni bir bakış açısı getiriliyor. Temelde organizasyonel değişimi içeren bu yeni açılımların eski inançlardan veya değer yargılarından ne şekilde farklılaştığını aşağıdaki tablodan izleyebiliriz (Kutal ve Büyüksü, 1996: 163-164).

Tablo 3: Firma Kültürü

<u>Eski Kültür</u>	<u>Yeni Kültür</u>
Prosedür ve kural ağırlıklı	Esnek ve sonuca gitme ağırlıklı
Mühendisliğe dayalı	Pazara dayalı
Yüksek kar ön planda	Yüksek karın yanı sıra müşteri tatmini ön planda
Merkezi	Ademi merkezîyetçi
Yukarıdan aşağı yapılanma	Aşağıdan yukarı yapılanma
Çatışmacı yaklaşım	Uzlaşmacı yaklaşım
Çıkar farklılaşması	Çıkar birlikteliği

Kaynak: Kutal ve Büyükslu, 1996: 164

Firmanın organizasyonel kültürü oluşturmasında ayrıca kültürün yayılması ve kalıcı olabilmesi için firma yönetim felsefesinin oluşturulması ve bunun eğitim yoluyla aktarılması oldukça önemlidir (Kutal ve Büyükslu, 1996: 158).

3.2. Uluslararası İKY’de Temin ve Seçim

Ulusal ve uluslararası çalışan her işletme insan gücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, elemanların verimini artırabilmek için onları güdülemek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır. Uluslararası işletmecilikte bu fonksiyonlar, uluslararası çalışmanın karmaşıklığı dolayısıyla bazı özellikler arz eder. Öncelikle uluslararası işletmecilikte istihdam iki boyutludur. Bir taraftan yavru şirket düzeyinde yerel faaliyetleri yönetecek elemanlara, diğer taraftan ana ülkede şirket merkezinde şirketin dünya çapındaki faaliyetlerini koordine ve kontrol edecek elemanlara ihtiyaç vardır. Uluslararası faaliyette bulunan bir firma insan kaynakları alanında etkili teknoloji, politikalar, yönetim tarzı geliştirmiş olsa dahi bunlar dış ülkelerde bazen yalnızca kısmen uygulanabilir. Uluslararası faaliyetlerde ideal yönetici, bilinen yönetim görevleri yanında politikaları ve uygulamaları dış ülkelerdeki uzantılara göre uyarlayabilecek ve ayrıca çeşitli ülkelere transferi mümkün politika ve uygulamalar

geliştirebilecek yöneticidir. Uluslararası insan kaynağının istihdamı ulusal insan kaynağının istihdamına göre bazı özellikler gösterir. Bu özellikleri ya da farklılıkları insan kaynağının seçiminde, eğitiminde, geliştirilmesinde, yapılacak ödemelerde görmek mümkündür. Bir diğer çok önemli farklılık ise yurt dışından geri dönecek personelin istihdamındadır. Yurt dışından geri dönen personel ile yurt içinde çalışmakta olan personelin yeniden yeniden uyumlaştırılabilmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli çağdaş sorunlarından biri haline gelmiştir (Yüksel, 2000: 252-256).

3.2.1. Çok Uluslu Şirketlerde Personel Seçimi ve Önemi

ÇUŞ'lerde firmaya alınacak personelin tedariki ve adayların değerlendirilmesi sürecini aslında boş olan iş pozisyonunun doldurulması anlamında sadece bir istihdam olayı olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Aynı zamanda bir seçim kararı "selection-decision" olarak da algılanmalıdır. Personel seçme kararının neden çok önemli olduğu sorusunun en iyi cevabı ise firmanın istihdam edeceği yanlış bir elemanın firmaya maliyetinin daha fazla olacağıdır. Ayrıca özellikle gelişmiş ülkelerde gittikçe problem haline gelmeye başlayan genç nüfustaki düşüşe paralel işgücü arzının azalması bu konuyu daha da güncel hale getirmiştir. Buna ilaveten, gelişmiş ülkelerde sosyal haklardaki ilerleme ve haksız işten çıkarmaların firma imajına yaptığı olumsuz etki de çalışanların seçiminin önemini gösteren başka bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. ÇUŞ son yıllarda firmalarında insan kapitaline yapılan yatırımın sadece işgücü maliyeti açısından değil, diğer bazı önemli faktörler itibarıyla sosyal yönden de en pahalı yatırım olduğu gerçeğini fark etmişlerdir. Çünkü ÇUŞ çalıştırdığı insanların firmaya ilgi duyması ve firma bağlılığının sağlanabilmesi yönüyle de işe alma esnasında firmanın kültürüne uygun kişilerin seçimini ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışın sonradan doğabilecek yönetici-işçi veya firma-işçi çatışmasını veya uyumsuzluğunu en aza indirebileceği düşünülmektedir. Bu anlamda ÇUŞ tedarik ve seleksiyon tekniklerini işe alma sürecinde "doğru kişiyi" işe alma gayretleri içinde uygulamaktadırlar. Böylece personel seçim sürecinde personel seçiminin hedefleri ve personel seçimi metodu oldukça önemlidir. Örnek: Japon firması Toyota'nın Amerika'daki işgücü seleksiyonu uygulamalarında da firma atmosferi veya kültürü kavramı firma bütünleşmesi sloganıyla tanıtıldı. Toyota'nın gazetelere verdiği ilanda firmanın stratejileri ile uzlaşacak elemanların başvurmasının daha uygun olacağı açıkça belirtildi. Bu ilana yaklaşık 100.000 aday başvurdu, bunlar içinden sadece

1.700 işçi seleksiyon aşamasından geçerek başarılı sayıldı. Burada tedarik sürecindeki en önemli personel seçimi kriteri adayların takım çalışmasına yatkın olup olmadığının tespiti olmuştur (Kutal ve Büyüksu, 1996: 121-123).

Doğru ve güvenilir bir personel seçim süreci, aynı zamanda görevlendirilecek kişi ve faaliyet gösterilecek ülke görüşleri de dikkate alınarak düzenlenmelidir. Personel;

- Daha iyi eğitim fırsatları
- Daha zor işleri başarmanın verdiği duyguya sahip olmak
- İşinde daha bağımsız olabilmek
- Daha fazla kazanç sağlamak
- Daha üst görevlere terfi edebilme fırsatı
- Başkaları tarafından tanınma ve kabul görme isteği
- Daha güvenli bir işe sahip olma isteği
- Dostluk ve arkadaşlık ilişkilerinin olduğu bir bölümde çalışmak
- Çalıştığı işletmeye katkıda bulunmak (Özgen ve diğ., 2002: 391-392) gibi nedenlerle yabancı ülkelerde görev almak ister.

Personel seçimindeki başlıca hedef personel yöneticilerine adaylar hakkında doğru bilgilerin sağlanması ve işe en uygun adayın belirlenmesidir. Bunun dışında adayların da çalışacakları iş üzerinde yeterli bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Adaylardan beklenen, güvenilir ve geçerli bilgi, kişisel özelliklerin tanıtımı gibi hususlarda açık davranmaları iken, firmanın da iş tanımı aradığı nitelikteki elemanın özelliği, eşitlik ilkesini yasalara uygun olarak uygulaması ve firma imajı ve beklentileri hakkında net bilgilerin adaya sağlanması esastır. Burada amaç, adayın çalıştığı işi iyi tanımlamak ve adayın bu işi gerçekten isteyip istemediğini tespit etmektir. Başka önemli bir nokta da personel seçimi sürecinde aynı işe talip olan adayların son karar verme aşamasından önce bir veya iki adaya indirilmesini sağlamaktır. Bu işlemi yaparken adayların hepsine eşit davranma ilkesi uygulanmakta ve hiç bir adayın diğer adaylar arasında kendisine haksızlık yapıldığı hissine kapılmaması ayrıca sağlanmaya çalışılmaktadır. Seçim metotlarında ise başvuru formu ve başvuru formunun açıklayıcı nitelikte aday tarafından doldurulmuş olması ve bire bir görüşmeler sonucunda aday tespitine

gidiliyor. Bazı durumlarda ise personel seçiminde adaylara seçim testi uygulayabiliyorlar. Burada amaç adayın sosyal yeteneklerinin yanı sıra iletişim becerisi ve kişiliği üzerindeki bazı noktalar tespit edilmesi. Sonuç itibari ile personel seçimi İKY'nin önemli elementlerinden biri olarak kullanılıyor. Bu noktada kullanılan slogan "search for excellence" yani işe en uygun elemanın bulunması, yeni bir stratejik yönetici anlayışının ürünlerinden birisi olarak kabul ediliyor (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 123-124).

3.2.2. Uluslararası Yönetim Yaklaşımları

Küresel bir işletmenin ülke dışı faaliyetlerde izleyebileceği dört temel personel politikası seçeneği vardır.

Yerel kişiler seçeneğinde, bağlı işletmeler içindeki önemli görevler şirketin bulunduğu konuk ülke vatandaşları tarafından doldurulur.

Ana işletme seçeneğinde, ana işletmenin her bağlı işletmede bir temsilcisi vardır. Bu temsilci, küresel işletme genelindeki politikalar konusunda deneyimli, ana şirketin en son teknolojik gelişmeleri hususunda yerel çalışanlardan daha bilgilidir ve muhtemelen ana işletmeyle iyi iletişim kurallarına sahiptir.

Uluslararası seçenekte, küresel işletmeler, kişinin milliyetine veya işin bulunduğu yere bakılmaksızın, iş için en uygun personeli görevlendirmeye çalışırlar.

Karışık yapı seçeneğinde ise, yukarıda ifade edilen üç farklı görevlendirme politikası birleştirilerek uygulanmaktadır. Günümüzde uluslararası veya küresel işletmelerin çoğu, bağlı işletmelerinde çoğunlukla yerel personeli, şirketin ana merkezinde ana ülke vatandaşlarını ve eğer mevcutsa bölgesel bürolarda bu iki kaynağı birlikte istihdam eden bir karışık seçenek uygulanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010 : 411-412).

Uluslararası düzeyde üretim ve tüketim faaliyetlerinde bulunan işletmeler, sahip oldukları yönetim felsefe veya anlayışlarına göre üç grupta toplanmaktadır:

- Ana Ülke Eğilimli İşletmeler (Ethnocentric)
- Konuk Ülke Eğilimli İşletmeler (Polycentric)
- Dünya Eğilimli İşletmeler (Geocentric) (Özgen ve diğ., 2002: 383).

Aşağıda bu yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır (Özgen ve diğ., 2002: 383-384).

3.2.2.1. Ana Ülke Eğilimli İşletmeler (Ethnocentric)

Ana ülke eğilimli (Ethnocentric) veya tek merkezli felsefeye sahip işletmelerde, dünyanın her yerindeki bağlı işletmelerin kilit görevlerine ana ülke vatandaşları yerleştirilir. Temelde her yönüyle ana ülke eğilimli olan bu felsefede, ana işletmelerin standartları çerçevesinde alınan kararlarda çevresel farklılıklar ihmal edilebilir. Bu farklılıklar artmasıyla birlikte, konuk veya ev sahibi ülke ile bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olur.

3.2.2.2. Konuk Ülke Eğilimli İşletmeler (Polycentric)

Çok merkezli veya konuk ülke eğilimli (Polycentric) felsefede, dünyanın çeşitli ülkelerindeki bağlı işletmelerde, karlı olduğu süreçte, ev sahibi ülkenin vatandaşları istihdam edilmektedir. Yerli personel kilit görevlere gelebilmektedir. Çok merkezli felsefede, uzantılar yerel kimliğe ve davranışlara uyum sağlamakla birlikte, bazı durumlarda bu felsefe, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir işletmenin küresel etkisini kullanmasını engelleyebilmektedir.

3.2.2.3. Dünya Eğilimli İşletmeler (Geocentric)

Dünya merkezli veya faaliyetlerini dünya ölçeğinde ve ülke farkı gözetmeksizin düzenleyen (Geocentric) felsefe, farklı bölgeleri bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Merkez ve bağlı işletmeler, kendilerini dünya ölçeğinde organik bir girişimin parçaları olarak görmektedir. Hangi ülkeden gelirse gelsin, şirket yeni görüşlere açıktır. Bu felsefe, dünya ölçeğinde bir yönelime dayanmaktadır. Bütüncül yaklaşımı sayesinde, kaynakların dünya çapında kullanımına imkan sağlayabilmektedir.

Bu yaklaşımlara ek olarak, uluslararası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bu bölgeden sağlaması (<http://notoku.com>, 2011) anlamına gelen “regiocentrism” politikası mevcuttur.

3.2.2.4. Karma Yapılı İşletmeler (Regiocentric)

Regiocentric yaklaşım, uluslararası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bu bölgeden sağlaması anlamına gelmektedir. Regiocentrism politikasında “bölge” kavramı iki açıdan değerlendirilebilir:

1. Coğrafi bir bölgeden yönetici sağlanması

2. Ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanması

Örneğin, bir Ortadoğu ülkesinde bağlı kuruluşu bulunan bir uluslararası işletmenin Ortadoğu bölgesindeki başka bir ülkeden yönetici sağlaması ya da Almanya'daki bağlı kuruluş için Avrupa Birliği üyesi ülkelerden birinden yönetici sağlanması verilebilir. Regiocentric politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararları;

- Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunması,
- Dil, kültür, din yakınlığıdır.

Regiocentric politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

- Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması,
- Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin bölgeden seçilen yönetici yerine yerel yönetici kullanılması konusundaki eğilimidir (<http://notoku.com>, 2011).

3.2.3. Uluslararası İşgücü Kaynakları

Uluslararası işletmelerin başarısı, önemli ölçüde, yetişmiş ve uygun personel veya yöneticilerin seçimine bağlıdır. Uygun personelin seçimi için gerekli görülen unsurların tespiti ise oldukça zordur. Dünyanın her tarafında görev yapabilecek ve uyum sağlayabilecek milli ve milletlerarası kültüre sahip ve bunları geliştirme özelliği olan; genel olarak bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerini taşıyan; personel olarak yetiştirilmiş; gelişmeye ve eleman yönlendirmeye yatkın; yabancı dil bilgisi; olgunluk ve motivasyon gibi gerekli niteliklere sahip bir personelin yetişmesi, seçimi ve görevlendirilmesi işlemlerinin karmaşıklığı, küresel işletmelerde görevlendirilecek yöneticiler ve personel konusundaki zorluğu ortaya koymaktadır. Uluslararası işgücü veya İK'nın tedarik edebileceği üç ana kaynak vardır. Bunlar:

- Ana ülke vatandaşları
- Konuk ülke vatandaşları
- Üçüncü ülke vatandaşları (Özgen ve diğ., 2002: 384)

3.2.3.1. Ana Ülke Vatandaşları

Ana ülke vatandaşları şirket merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup ana ülkede veya yavru şirketlerin bulunduğu ülkelerde çalışabilirler. Ana ülke dışında

çalıştıkları zaman bu elemanlara sürgün (expatriate) veya gurbete gidenler ya da gurbetçiler adını vermek mümkündür. Örneğin; ülkemize Toyota’da görevlendirilmek üzere Japonya’daki şirket merkezinden gönderilen bir Japon uzman “gurbetçi” olarak adlandırılabilir (Yüksel, 2000: 254).

Uluslararası işletmenin genel yönetim merkezinin bulunduğu ülke vatandaşları olup, çeşitli yöneticilik ve uzmanlık görevlerini, kendi ülkelerinden göç ederek yabancı bir ülkede faaliyet gösteren bir uluslararası işletmede yerine getirirler. Araştırmalar; ABD, Avrupa Birliği ülkeleri ve Japonya’da kurulu uluslararası işletmelerin, yabancı ülkelerdeki kilit görevlerine genellikle ana ülke vatandaşlarını getiren politikalar izlediklerini tespit etmektedir. Araştırmalara göre, ana ülke vatandaşlarına yabancı bir ülkede kurulacak bir işletmenin kuruluş aşamasında görev verilmesi, genellikle birçok uluslararası işletme tarafından tercih edilmektedir. Öte yandan, Avrupa Birliği ve ABD firmalarının aksine Japon firmalarının yabancı ülkelerdeki işletmelerin tüm yönetim kademelerinde sadece Japon vatandaşlarının görevlendirildiği görülmektedir (Özgen ve diğ., 2002, 384-385).

3.2.3.2. Konuk Ülke Vatandaşları

Konuk ülke vatandaşları, çok uluslu şirketin gittiği ülkede yerel kaynaklardan istihdam ettiği elemanlardır. Toyota’da çalışan Türk vatandaşları bu gruba girer (Yüksel, 2000: 254).

Uluslararası işletmeler tarafından istihdam edilen yerel yönetici ve uzman personel, konuk ülke vatandaşları olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası işletmeler, konuk ülke vatandaşlarına genellikle orta ve ilk kademe yönetim basamaklarında görev vermektedirler. Yabancı ülke devlet veya hükümet yönetimleri, ülkelerinde faaliyet gösteren yabancı işletmelerin yerel halktan insanları çalıştırmalarını beklemektedir. Bu beklenti yasal zorunluluk olmazsa bile, daha iyi bir çalışma ortamı kurabilmek için, yabancı işletmeler tarafından genellikle karşılanmaktadır. Öte yandan, bazı durumlarda ana ülke vatandaşlarına görev vermek çok yüksek maliyetli olduğu için, konuk ülke vatandaşları tercih edilmektedir. Uluslararası işletmeler; kendi ana kültür ve diline sahip olmaları, ana ülkenin vatandaşlarından daha düşük ücret talep etmeleri ve konuk ülkede daha iyi halkla ilişkiler kurabildikleri için, yabancı ülkelerdeki işletme veya fabrikalarında konuk ülke vatandaşlarını çalıştırmayı tercih etmektedirler (Özgen ve diğ., 2002: 385-386).

3.2.3.3. Üçüncü Ülke Vatandaşları

Üçüncü ülke vatandaşları, milliyet farkı gözetmeksizin uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeniyle çok uluslu şirketin istihdam ettiği elemanlardır. Örneğin, Toyota’da Türk ve Japonlar dışında başka ülkelerden gelen elemanların çalışması, bir Fransız’ın Amerika’daki Alman Mercedes-Benz firmasında çalışması gibi (Yüksel, 2000: 254).

Uluslararası işletmeler, özel bilgi ve uzmanlığı gerektiren konularda üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam ederler. Üçüncü ülke vatandaşları, genellikle gelişmiş ülke vatandaşlarıdır. Bu kişiler, yabancı ülkedeki bir yöneticilik görevine atandıktan sonra o ülkede uzun süre veya süresiz kalırlar. Bu kişilerin geri dönüş sorunları olmadığından, birçok yabancı işletme tarafından tercih edilmektedir (Özgen ve diğ., 2002: 386).

Çok uluslu şirketin çeşitli kaynaklardan eleman istihdamı uluslararasılaşma derecesine göre değişmektedir. Başlangıçta şirket yabancı ülkelerdeki yavru şirketlerde daha çok ana ülke vatandaşlarını istihdam etme eğiliminde olacaktır. Zamanla yavru şirket deneyim kazandıkça yerel personel istihdamı eğilimi artacaktır. Diğer bir yaklaşım da ev sahibi ülkenin gelişmişlik düzeyini dikkate almaktır. Gelişmiş ülkelerde yerel personel, az gelişmiş ülkelerde ana ülke personeli istihdamı tercih edilecektir. Üçüncü bir yaklaşım yeni kurulacak birimlerin başlangıç aşamalarında ana ülkeden bir elemanı, birimi kurmak, işleri organize etmek üzere görevlendirmek, belirli bir düzen kurulduktan sonra da görevi yerel ülke personeline devretmek şeklindedir (Yüksel, 2000: 255).

3.2.4. Uluslararası İnsan Kaynağının İstihdamı

Uluslararası (veya çok uluslu) şirketlerde istihdam edilecek personel, yukarıda da bahsedildiği gibi 3 farklı kaynaktan temin edilebilmektedir; ana ülke vatandaşları, konuk ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşları. Bu kaynaklardan temin edilen adayların seçim kriterleri ve yöntemleri ise, ulusal personel seçme kriter ve yöntemlerinden farklılık göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında, uluslararası boyutta personel seçim ve istihdam süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2.4.1. Uluslararası Görevlere İlişkin Personel Seçim Kriterleri

Yurtdışına gönderilecek personelin seçilme yöntem ve aşamalarında bazı değişik ölçütleri hesaba katmak gerekmektedir. Teknik ve yönetim becerilerinin ötesinde,

personel gideceği ülke kültürünü bilmeli ve diplomatik yeteneğe sahip olmalıdır. Personelin ailesinin durumu ve katkısı da uluslararası görevler söz konusu olduğunda, önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası görevler için personel seçiminde göz önünde bulundurulacak özellikler şunlardır:

- Kültürel Yakınlık; bulunduğu ülke insanların yaşam biçimini ve davranış kalıplarını araştırıp anlama bilinci ve isteğidir.
- Uyum Sağlama: Bu özelliğin tanımı yapılırken şu unsurlar üzerinde durulabilir.
 - a. Farklı insanlar, farklı kültürler ve farklı işletme faaliyetleri ile yüksek derecede bütünlük sağlayabilmek yeteneği
 - b. Konuk ülkedeki gelişmelere duyarlı olarak bu değişimlere ayak uydurma yeteneği
 - c. Farklı çevrelerden ve farklı perspektiflerden bakarak problem çözme yeteneği
- Yabancı Dil Yeteneği (Özgen ve diğ., 2002: 388-389).

Küresel yöneticilerin ikinci veya üçüncü bir dil bilmeleri ve uluslararası deneyime sahip olmaları istenir. Birkaç dil bilmek her zaman yeterli olmaz. Dilin ve kavramların farklı kültürlerde yüklendiği farklı anlamları da tanıyabilmek gerekir (Yüksel, 2000: 253).
- Eğitim (Özgen ve diğ., 2002: 389).

Dış göreve seçilmede eğitim her zaman belirleyici bir unsur olmakla beraber genelde işletme alanında master yapanlar tercih edilmektedir. Yüksek eğitimin daha mantıklı düşünme, yaratıcı fikir geliştirme, analiz ve sentez yapabilme niteliklerini geliştirdiği düşünüldüğünden yüksek öğrenim görenler ve yabancı dil bilenler seçimde öncelik kazanırlar (Yüksel, 2000: 256).
- Liderlik ve Diğer Kişisel Özellikler: Liderliğin gerektirdiği özellikler içinde deneyimli ve yaratıcı olmak, bağımsız ve girişimci bir yapı sergilemek, duygularını dengede tutabilmek ve hoşgörü sahibi olmak gibi özellikler sayılabilir.

- Olgunluk veya Deneyim; bu, işletmeden işletmeye ve gidilecek ülkelere göre değişiklik arz eden bir unsurdur. Bazı işletmeler, görüntülerinin genç olmasını isterken, bazıları deneyimin işle ilgili gerekli bilgilerin edinilmesinde önemli bir unsur olduğunu düşünürler.
- Motivasyon; personelin yurtdışında çalışmayı gerçekten isteyip istemediği sorusu önemlidir. Yurtdışına gitme isteği, yurt dışı çalışma ortamına uyum sağlamak ve başarılı olmak için yeterli olmayabilir (Özgen ve diğ., 2002: 389).

Yurt dışı göreve seçilecek bireylerin bu göreve istekli olmaları, göreve sadakatle bağlanmaları, macerayı ve öncü olmayı sevmeleri, görevi ekonomik statülerini iyileştirmek ve bilgi ve görgülerini artırmak için fırsat kabul etmeleri, liderlik nitelikleri taşımaları beklenir. Olgunluk, hoşgörü, yabancılarla yakın iletişim kurabilme, bağımsızlık, yaratıcılık, inisiyatif sahibi olma gibi özellikler liderlik potansiyeli konusunda ipuçlarıdır (Yüksel, 2000: 257).

- Yöneticinin ailesinin Uyumu (Özgen ve diğ., 2002: 389).

Dış göreve gönderileceklerin fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmaları istenir. Yurt dışı göreve gönderileceklerin aile yapısı, çocukların okul durumu, aile bireylerinin kültürel ve fiziksel ortama uyum sağlayıp sağlayamayacakları da önemlidir. Çoğunlukla, seçimden sonra elemanlar aileleri ile birlikte yabancı kültüre alıştırmaya eğitiminden geçirilirler (Yüksel, 2000: 257).

3.2.4.2. Uluslararası Personel Seçim İşlemleri (Genel Süreç)

Yurtdışına gönderilecek personelin seçilme yöntem ve aşamalarında bazı değişik ölçütleri hesaba katmak gerekmektedir. Teknik ve yönetim becerilerinin ötesinde, personel gideceği ülke kültürünü bilmeli ve diplomatik yeteneğe sahip olmalıdır. Personelin ailesinin durumu ve katkısı da uluslararası görevler söz konusu olduğunda, önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası görevler için personel seçiminde gözönünde bulundurulmuş özellikler şunlardır:

- Kültürel yakınlık
- Uyum sağlama

- Yabancı dil yeteneği
- Eğitim
- Liderlik ve diğer kişisel özellikler
- Olgunluk veya deneyim
- Motivasyon
- Yöneticinin ailesinin uyumu

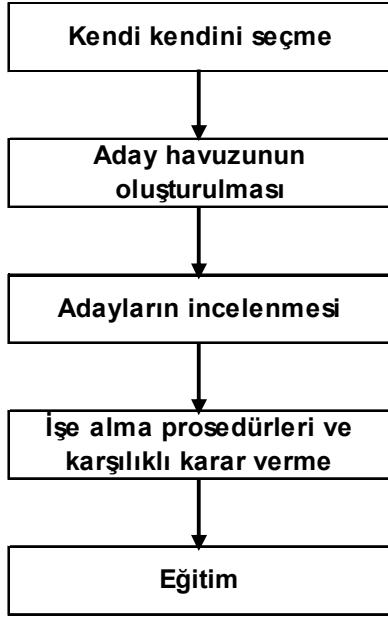
Uluslararası personel seçiminde en yaygın şekilde kullanılan işlemler şunlardır:

- Testler
- Mülakat

Personel seçim sürecindeki test ve mülakat işlemleri, yerel görevlerde aranan özelliklere ilave olarak, uluslararası görevlere ilişkin ölçütleri de dikkate almak suretiyle, yani birleştirilerek uygulanmalıdır (Özgen ve Yalçın, 2010: 413-415).

Yurt dışı personelin seçiminde testler kullanılmakla beraber en çok uygulanan yöntem yurt için çalışma başarısı, amir ve çalışma arkadaşlarının referansları ile birlikte değerlendirilen görüşme sistemidir. Çoğu zaman personelin eşi de görüşmeye alınır. Bazan ailenin gidecekleri dış ülkeyi tanınması için geziler de düzenlenebilmektedir (Yüksel, 2000: 257).

Şekil 6: Aday İnceleme Süreci



Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2010: 415

Uluslararası düzeyde görevlendirilecek personel seçimi için izlenen aşamalar yukarıdaki şekilde görüldüğü gibidir. Bu aşamalardan kısaca bahsetmek gerekirse:

Aşama 1 – Kendi kendini seçme: Kendi kendini seçim sürecinde çalışanların yurtdışı görevler için uygun olup olmadıkları, eşlerin ve çocukların bu görevler için neler düşündüğü ve bunun için doğru zaman olup olmadığı konusunda düşünmeleri gerekmektedir.

Aşama 2 – Aday havuzunun oluşturulması: Elektronik veri tabanı olarak hazırlanan aday havuzları, adayların yurtdışında ne kadar zaman geçirebileceği, adayların konuştuğu yabancı diller, tercih edilen ülkeler ve istenilen görevler gibi verileri muhafaza etmek için kullanılmaktadır.

Aşama 3 – Adaylarda arana özelliklerin incelenmesi: İnceleme ölçütlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Farklı kültüre adapte olabilme, kültürel güçlülük ve esneklik
- Kendine güven ve bağımsızlık
- Yaş, tecrübe, eğitim ve cinsiyet

- Fiziksel ve duygusal sağlık
- Aile statüsü
- Motivasyon ve liderlik
- Yabancı dil

Aşama 4 – Karşılıklı karar verilmesi: Karşılıklı karar verilmesi, görevlendirilecek adayın, görev için uygun olup olmadığı, teknik ve yöneticilik yeteneklerine ve göreve hazır olup olmamasına bakılarak belirlenmektedir. Bu safhada adayın görevi kabul edeceği varsayılmaktadır.

Aşama 5 – Eğitim: Adayın yurtdışında başarılı olabilmesi için, yurtdışında görev yapan yöneticilerden ve ailelerinden yardım istenmektedir. Fakat bu yöneticiler ve aileler başarılı olanlar arasından seçilmelidir. Başarılı olunabilmesi için, yurtdışına gönderilecek kişiler üzerine çalışma yapan uzmanlarla yapılan mülakatlarda, aşağıda belirtilen eğitim programlarının uygulanmasının gerektiği belirtilmektedir.

- Yabancı dil eğitimi
- Ailenin eğitimi
- Kültürel eğitim
- Bölge tecrübe programı
- Teknoloji ve eğitim (Özgen ve Yalçın, 2010: 415-420).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yurt dışına gönderilecek personelin seçimi genelde yurt içinde istihdam edilecek personelin seçiminden farklıdır. Zira yurt dışına gönderilecek personelde yurt içinde çalışanlarda aranacak özelliklere ilaveten başka özellikler de aranır. Bu amaçla yurt dışına gönderilecek personelin seçimi için bazı ölçütler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları; yaş, deneyim, eğitim, sağlık, aile durumu gibi somut verilerle dış ortama uyum sağlayabilme, kendine güven, istekli olma ve liderlik gibi kişilik özellikleridir (Yüksel, 2000: 256).

Buraya kadar anlatılanlar, yurtdışı göreve gönderilen personelin istihdamına ilişkin seçim kriterleri ve yöntemlerini içermekte idi. Ancak, çok uluslu şirketlerin

uluslararası personel istihdamı konusunda dikkate alması gereken bir konu daha vardır: Yurt dışı görevini tamamladıktan sonra merkeze dönen personelin istihdamı.

Genellikle yurt dışı görevler geçici görev kabul edilmekte ve 2-5 yıl sonunda yurt dışı personelin geri dönüş sorunu ortaya çıkmaktadır. Yurt dışı görevleri geçici görev olmaktan çıkartıp sürekli bir kariyer haline getirmeye çalışan firmalar varsa da elemanın sürekli yurt dışında kalması merkezden kopmalara neden olmakta, şirket felsefesinin uzantı birimlerde uygulanması ihtimali azalmaktadır. Bazen eleman yurt dışında mutsuz ve dolayısıyla başarısız olmakta, firma elemanı kaybetmektense merkezde değerlendirmeyi tercih etmektedir. Yurt dışı elemanların çocuklarının eğitim sorunları da dönüşün başlıca nedenleri arasındadır. Bu ve benzeri nedenlerle firmalar belirli dönemler sonunda yurt dışında çalışan elemanları merkeze almayı ve yerine başkalarını gönderip deneyimli bir kadro oluşturmayı tercih ederler. Ancak hem eleman hem de şirket geri dönüşün yarattığı birçok sorunla da karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlardan birincisi kadro sorunudur. Genelde yurt dışına gönderilen personelin kadrosu bir başkası tarafından doldurulmuş veya iptal edilmiş olduğundan yurt dışından dönen elemana eşit düzeyde bir kadro bulunması zorlaşmaktadır. Diğer taraftan yurt dışında ödenen ücretler oldukça yüksek iken yurt içinde ödenen ücret daha düşük olmakta, daha üst refah diliminde yaşamaya alışmış eleman, yaşam standardının düşmesinden rahatsız olmaktadır. Yurt dışında geçirilen süre içerisinde ülkenin sosyo-ekonomik şartlarında ve işletmede yönetim ve özellikle teknolojik açıdan birçok değişiklik meydana gelmiş olduğundan yurt dışından dönen eleman için tekrar uyum sorunu ortaya çıkmaktadır. Eleman ancak normal yaşamına dönebildikten sonra etkinlikte artma görülmektedir. Bu nedenle firmalar geçiş stratejileri uygulamaktadırlar. Geçiş stratejilerinde uygulanan yöntemlerin başında “geri dönüş anlaşması” yer almaktadır. Bu anlaşmada elemanın geri döndüğünde alabileceği kadro belirlenir. Böylece geri dönecek elemanın belirsizlik nedeniyle huzursuz olması önlenir. İkinci bir yöntem yurt dışına giden elemana şirket merkezinde üst düzey yönetiminde yer alan bir “hami” (koruyucu, yol gösterici, destekleyici) tayin etmektir. Hami yurt dışı personelin çalışmasıyla başarısıyla ilgilenir, dönüşünde kadrosunun hazırlanmasını sağlar. Böylece personel yurt dışında yalnızlık ve terkedilmişlik duygusundan kurtulur. Bir diğer yöntem merkez personelin yurt dışı personel ile sürekli iletişim kurmasıdır. İletişim yoluyla yurt dışı personel şirket merkezindeki faaliyetlerden haberdar olur. Aslında tüm bu çalışmalar elemanın dönüşünden sonra

değil, dönmeden önce başlamalı, firma olayların arkasından sürüklenmek yerine (reaktif), önceden harekete geçmeyi ve önlem almayı (proaktif) tercih etmelidir. Özetle; uluslararası insan kaynakları yönetimi yurt dışı görevlerde çalıştırılacak personelin seçimi, eğitimi, ücretlerinin ödenmesi ve yurda döndüklerinde yeni görevlere yerleştirilmesine ilişkin stratejiler ve yöntemler geliştirme ve uygulamadır. Personelin seçiminde yaş, deneyim, eğitim, bilinen yabancı dil, sağlık, aile durumu gibi somut ölçütler yanında liderlik, esneklik, uyum yeteneği gibi kişilik özelliklerine yer verilir. Seçimde bazan test uygulanmakta ise de en çok görüşme yöntemi tercih edilmektedir. Genelde seçim yapılırken bireyin önceden yurt dışı için yetiştirilmiş kadrodan olması kolaylık sağlar. Bu nedenle firmalar stratejik insangücü planlamalarını yaparken yurt dışına gönderilecek bir kadro oluşturup hizmet içi eğitimle de bu kadroyu desteklemeyi planlarına dahil etmelidir. Seçilen yöneticilerin ve bazan da ailelerinin yurt dışına gönderilmeden önce bir hazırlık eğitiminden geçirilmeleri yerinde olur. Hazırlık eğitiminde elemana gideceği çevre ve kültür hakkında bilgiler verilir, çeşitli sorun çözme uygulamaları yaptırılır, hatta bazen de bireyin ve ailesinin yurt dışına bir deneme ziyareti yapmaları sağlanabilir. Yurt dışına gönderilen personelin ana ülkeye dönüşlerinin de önceden planlanması gereklidir. Üç beş yıl yurt dışında çalıştıktan sonra ana ülkeye dönen yöneticiye önceki görevine eşdeğer bir görev teklif edilebilmelidir. Aksi halde yurt dışı görevler cazip olmaktan çıkar (Yüksel, 2000: 262-264).

BÖLÜM 4: TÜRK VE JAPON İKY ANLAYIŞLARI

Bu bölümde uluslararası İKY kapsamında Türk ve Japon İKY anlayışları ele alınmış, işe alma yöntem ve süreçlerinin uygulamada Türk ve Japon işletmelerinde nasıl olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Kısaca İKY olarak da ifade edilen İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde önemi günden güne artan bir fonksiyon olarak dikkat çekmektedir. Sadece gelişmiş ülkelerde değil gelişmekte olan ülkelerde de rekabet üstünlüğü sağlama yolunda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde uygulamaya çalışan firmaların sayısında her geçen gün artış olmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ülkelerin içinde buldukları ekonomik, sosyal, kültürel ve kurumsal ortama göre farklı niteliklerde olabilmektedir. Türkiye’de özellikle 1990’ların başından itibaren insan kaynakları yönetimi retorik olarak oldukça yaygınlaşmış bulunmaktadır. Birçok yerde insan kaynakları yönetiminin önemi konuşulmakta, iş dünyasına yönelik yayınlarda bu konuya daha fazla yer verilmekte, ayrıca konu ile ilgili yazılı ve elektronik yayınların sayısında önemli artış gerçekleşmiş bulunmaktadır. Bunlara paralel olarak, bu alanda danışmanlık yapan firmaların sayısında da dikkate değer bir artış olmuştur. Ayrıca, bir tarafta yaygın bir şekilde konu ile ilgili ders kitabı ve yazılarda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki kavramsal farklılığa vurgu yapılırken, diğer tarafta özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yürütüldüğü birimleri tanımlamada “insan kaynakları” etiketinin kullanılmasının belirli faaliyetlerle bütünleşerek bu etiketi kullanmayan firmalardan uygulamaların içeriği ve niteliği açısından farklılaşma eğilimi taşıdığı yönünde tartışmalar da bulunmaktadır (Danışman, 2008: 1-3).

Genel olarak dünya üzerinde önemi kabul görmüş olan insan kaynakları yönetiminin, uygulamada ülkeler arası farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Bu farklılıkları, planlamadan iş güvenliğine kadar İKY’nin her işlevinde görmek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye ve Japonya’da İKY anlayışlarının nasıl olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Bu amaçla, Türkiye’de İKY uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiği açıklanmaya ve daha sonra Japonya’da durumun benzer olup olmadığı ortaya konmaya çalışılacaktır. Genel olarak, İKY’nin iki ülke arasında farklı şekillerde uygulama alanı bulduğu bilindiğinden, iki ülke için ayrılan başlıkların içeriği farklılık gösterecektir. Örneğin; Japon İKY anlayışı, tıpkı genel Japon yönetim

sisteminde olduğu gibi (ve onun bir parçası olması sebebi ile), Japon kültürünün etkisi ile şekillendiğinden, Japon kültürünün ve yönetim sisteminin temel özelliklerine yer verilecektir. Buna karşılık, Türkiye’de İKY uygulamalarının genel olarak bilinen İKY fonksiyonları çerçevesinde şekillendiği bilindiğinden, Türkiye’deki durum açıklanırken kültürel yapıya ve yönetim sistemine ayrıca değinilmeyecektir.

4.1. Türk Örgüt Yapısında İKY

İnsan kaynakları yönetimi, Türkiye’de 1980 yılından itibaren hareketlenmeye başlamakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin temelleri Cumhuriyet’in kuruluş yıllarına kadar uzanmaktadır. Cumhuriyet’in kuruluşu ile birlikte Batı Avrupa’dan alınan modeller başta kamu kesimi olmak üzere iş alanlarına adapte edilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte, personel işlerinin yürütülmesinde bir tarafta Osmanlı’dan devralınan bürokratik anlayış, öbür tarafta Batı dünyasından alınan kurumsal modeller etkili olmuştur. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin başlangıcını oluşturan personel işlerinde kurumsal olarak genelde batılı modeller esas alınırken, uygulamada kültürel anlayışların etkisi süregelmiştir. 1940’lardan itibaren sanayileşmenin gelişimi ile iş dünyasında personel işlerinin ağırlığı artmıştır. Personelle ilgili işler, 1960’larda mali-idari işler bölümleri altında alt servis haline gelmiş ve işler oluşturulan bu alt birimlerde yürütülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda personel yönetimi akademik dünyada da ayrı bir disiplin olarak yerini almaya başlamıştır. Türkiye’de ilk defa personel yönetimi ile ilgili bir derneğin kuruluşu da yine bu yıllarda gerçekleşmiştir. “PERYÖN” adını alan bu dernek, o yıllardan bu yana Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin söylemde ve uygulamada gelişmesinde önemli rol oynamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, Türkiye’de 1980 yılından itibaren hareketlenmeye başlamıştır. Bu yıllarda piyasa yapısı değişerek daha rekabetçi hale gelmiş, bu dönemden önce uygulanan ithal ikame sanayileşme politikalarının yerini ihracat teşvikli politikalar almıştır. Böyle olunca, birçok firma için, özellikle dış piyasalarda rekabet önemli hale gelmiştir. Bu koşullar bu yıllarda insan kaynağının önemini arttırmış ve firmalar insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik uygulamalara ilgi göstermeye başlamışlardır. Bu şekilde, insan kaynakları yönetimi yaygınlaşma trendine girmiştir. Bu yıllarda insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan akademik çalışmalarda da önemli artış olmuştur. 1990’lardan itibaren de “insan kaynakları” kavramı yaygınlaşarak kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının kullanımı ile birlikte yürütülen uygulamaların mahiyeti ve niteliği de değişmiştir. Birçok firmada personellecilik

anlayışı yerini çalışanı kaynak olarak görmeye yönelik bir anlayışa bırakmıştır. 2000'lere geldiğinde, "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 birime "insan kaynakları" dendiği görülmektedir (Danışman, 2008: 48-50).

Bölümün başında da belirtildiği gibi, Türkiye'de insan kaynakları yönetimi, genel insan kaynakları yönetimi çerçevesinde şekillenmektedir. Genel insan kaynakları yönetimi fonksiyonları da ilk bölümde ayrıntılı olarak anlatıldığından, burada kısaca bahsedilecektir.

4.1.1. İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynakları işe alma ve yerleştirme işlevi planlama ile başlayıp, aday bulma, seçme ve işe yerleştirme ile son bulan, uzun soluklu bir süreçtir.

İşletmelerin sahip oldukları çalışan sayısı ile olması gereken çalışan sayısının karşılaştırılması ve çıkan sonuca göre çalışan sayısının sağlanmasına yönelik önlemler alınması, planlama sürecini oluşturur. Başka bir ifade ile insan kaynakları planlaması fonksiyonu, işletmelerde olması gereken çalışan miktarı ile olan çalışan miktarının dengelenmesini hedeflemektedir (Kaynak, 1996: 60).

Bu fonksiyonun devamı ve tamamlayıcısı olan fonksiyon ise işe alma ve yerleştirme fonksiyonudur. Aday işe alma işlemlerine başlamadan evvel yapılması gereken, aday temin etmektir ve işletmeler aday teminini iki yoldan yapabilirler. Bunların birincisi işletme içi terfi ve atamalar, ikincisi ise dış kaynak kullanımudur. İşletme içi terfi ve atamalar, adından da anlaşılacağı gibi, işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli, kendi bünyesinde çalışan personelden temin etmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı ise işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli, dışarıdan temin etmesi demektir. Dışarıdan aday temin etmek için başvurulan kaynakları şöyle sıralayabiliriz: İş ilanları, kendiliğinden başvurular, işletmenin veri tabanı (aday havuzu), personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, internet, özel istihdam şirketleri, Türkiye İş Kurumu, mesleki kuruluşlar, okul referansları, staj uygulamaları, zorunlu hizmet uygulamaları, İK firmaları, İK portalları (Uğur, 2003; Bayraktaroğlu, 2006; Köksal, 2005). Saydığımız bu dış kaynaklardan adaylar temin edildikten sonra,

işletmeler için seçme ve yerleştirme süreci başlamaktadır. Bu sürecin adımları da sırası ile şöyledir: Başvuruların kabulü ve ilk inceleme, başvuru formunun doldurulması, sınav ya da test uygulaması, işe alma görüşmesi, adayın geçmişinin ve referanslarının araştırılması, sağlık muayenesi, seçim kararı ve son olarak seçilen adayın işe yerleştirilmesi (Acar, 2008).

4.1.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, işletmenin çalışanlarını geliştirmek ve onların yetkinliklerini arttırmak amacıyla yürüttüğü eğitim faaliyetlerini kapsayan bir İK fonksiyonudur. Başka bir ifade ile İK eğitimi, işletmelerin çalışanların işle ilgili yetkinlikleri daha kolay bir şekilde öğrenmesi amacıyla yürüttükleri planlı çabalarını ifade etmektedir (Noe, 1999). İK eğitimleri iş başında ve iş dışında olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, tıpkı işe alma ve yerleştirme fonksiyonu gibi bir süreçten oluşur. Bu sürecin adımları da şöyledir: Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programının hazırlanması ve eğitim zamanının planlanması, eğitimin uygulanması ve son olarak eğitimin değerlendirilmesi (ya da eğitim etkinliğinin ölçülmesi).

4.1.3. Güdüleme

Güdüleme (motivasyon), temelde çalışanların işletmeye karşı bakışını şekillendiren İK fonksiyonudur. İşletmeye bağlılık ve sadakat kavramlarını içinde barındırır.

Bu sebeple güdüleme işlevi, çalışanların performansının yükseltilmesi ve işletmeye bağlılıklarının artırılması amacıyla yürütülen faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir.

4.1.4. İş ve İşgören Değerleme

İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Bunun sonucunda işlerin önem sırasını ortaya koyan bir gruplama ile iş yapısı oluşturulur. Böylece işin değeri ve işin ücreti ile ilgili veri elde edilmektedir (Ataay, 1990). İşgören değerlendirilmesi ise, çalışanın yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler ve sentezlerdir (Bayraktaroğlu, 2008: 11). İş ve işgören değerlendirme, adil ve dengeli bir ücret oluşturulması amacıyla gerçekleştirilmektedir (Özdemir, 2010).

4.1.5. Ücretleme

En basit tanımı ile ücret, çalışanın yaptığı işin karşılığı olan maddi değerdir. Çalışanın tatmin olacağı bir ücret sistemini oluşturmaya ücretleme denir (Bayraktaroğlu, 2008: 12). Günümüzde iş ve işgören değerlendirme fonksiyonunun sonucu olarak yönetsel bir kavram haline gelmiştir ve “ücret yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Ücret yönetimi fonksiyonunun alanına giren iki temel ücret sistemi mevcuttur. Bunlar:

- a. Zaman esasına dayalı ücret sistemi
- b. Özendirici ücret sistemleri (Özdemir, 2010).

4.1.6. Çalışma İlişkileri ve Güvenlik

Çalışma ilişkileri fonksiyonunda, işgörenlerin ortak isteklerine cevap verebilmek için, ücret ve diğer sosyal konularda insan kaynakları uzmanlarının sendika ile toplu görüşme yapmaları, görüşmeler sonucunda uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin yasalar doğrultusunda yorumlanarak uygulanması söz konusudur (Bingöl, 1998: 19).

Güvenlik işleviyle ise, çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmaların insan kaynaklarının sorumluluğu altında (Sabuncuoğlu, 2000: 7) olduğu anlatılmaktadır.

4.1.7. İletişim

İşletme için iletişimin tanımı şu şekilde yapılabilir: İletişim insan-insan, insan-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan bir sistemdir (Bayraktaroğlu, 2008: 12). İletişim fonksiyonu ile işletme, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine çalışılmakta; bu ilişkilerin iyi, sağlıklı ve güçlü olması amaçlanmaktadır.

Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin uygulamada hangi fonksiyonlar üzerinde ve nasıl gerçekleştirildiği kavramsal olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Bölümün ikinci kısmında, Japon işletmelerinde kavramsal olarak uygulamanın nasıl olduğuna değinilecek ve daha sonra iki ülkedeki uygulama farklılıkları ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.2. Japon Örgüt Yapısında İKY

Japon kültürü, kendine özgü yapısı ve dışa kapalılığı ile her zaman dikkat çekici olmuştur. Dışa kapalılığına rağmen başka kültürlerin içine karışmayı başarabilen bu kültür, günümüzde dünyanın pek çok ülkesinde uygulama alanı bulan bir örgütsel yönetim şekline, Toplam Kalite Yönetimi'ne temel olmuştur. Örgüt kültürü, bir toplumun kendi kültürel özelliklerinin örgüt şekilleri ve yapısına uyarlanması olarak tanımlanırsa, Japon kültür yapısının da örgütsel yönetim yapısına yansımaları kaçınılmazdır diyebiliriz. Çünkü Japon örgüt yapısında, içe bağımlı Japon yaşam tarzının diğer tüm özellikleri kolaylıkla görülebilmektedir. Buradan yola çıkarak Japon yönetim sistemi ve İKY anlayışına geçmeden önce kısaca Japon toplumsal kültürünün temel özelliklerine değinmek faydalı olacaktır.

4.2.1. Japon Kültürü'nün Temel Özellikleri

Genel Yapı: Japon halkı, yıllar boyunca yurtdışından teknoloji, gelenek-görenek ve diğer kültürel unsurlar dâhil pek çok fikir almış ve özgün kültürünü geliştirmiştir. Günümüzde Japon yaşam tarzı, Asya etkilerini taşıyan geleneksel kültür ile batı etkilerini yansıtan modern kültürün karışımıdır. Japonlar yaratıcı olmamakla birlikte uygulama ve uyarlamayı çok iyi bilen bir toplumdur. Kim, nerede ve ne zaman yaşamış olursa olsun herkesten bir şeyler öğrenilebileceğine inanırlar. Ararlar, sorarlar, bulurlar, seçerler, öğrenirler; bilip öğrendiklerini başarıyla uygulayarak geliştirmeye çalışırlar. Kimseden ileri olduklarını açıkça söylemezler ama kimseden geri olmadıklarına da inanırlar. Kendilerini ve kültürel varlıklarını her gün yenilemeye hazır ve açıktırlar. Japonlar bu özellikleriyle daima çağdaşlığı yaşayan bir toplum olmuştur. Devrimler ve büyük sıçramalar yapmalarına pek gerek kalmamıştır. Çünkü büyük devrimler uzun süre kapalı kalan toplumlar için gerekli olmaktadır. Japonlar için değişim, yaşamın değişmeyen kuralıdır. Japon toplumu yeniye alırken eskiyi atmaz, yeniliği seçerken yaşlıyı kınamaz, kötülemez, yaşadığı hayatı, eskiden yeniye doğru uzanan, geçmişten geleceğe doğru akan bir süreklilik olarak görür. Batıda uygarlık, tarihi bir olgu olarak kent, kentleşme ve kentli insan kavramlarıyla özdeşleştirilir. Çin ve Japon kültürlerinde ise uygarlık, yazıya, yazı sanatına, yazı ürünlerine dayandırılır. Semavi dinlerin egemen olduğu toplumlarda eğitim sözle başlarken, Japon kültürü ve eğitimi yazı ile başlar, yazıya bağlı olarak gelişir, yazıya bakarak değerlendirilir (<http://www.iyiodev.com>, 2009).

Japon mucizesi diye tanımlanan olayın özünde yatan temel öge, geleneksel kültürleri içerisinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriyi bekleyen ahlak anlayışıdır. İlkelerini Japon ahlakı ve Budist-Şintoist inançlardan alan bu duygu, kişiye küçük yaşlarda aşılır. Alışılmış Japon toplumunda kişiler topluma yararlı olabildiği ölçüde değer kazanabilmektedir. Bağlı oldukları grup içerisinde uyumlu olmak ve grup çıkarlarına ters düşmemek çok önemlidir. Buna uymayan grup üyesi dışlanır ve bu onun sosyal statüsünün sonu olabilir.

Dil, Din ve Irk: Japon toplumunu anlamının yolu inançlarını anlamaktır. Yoğun bir endüstri toplumu olmasına karşın, Japonların akın akın tapınaklara giderek inançları ile baş başa kalma arzuları dikkat çekicidir. İnançları gereğince doğa ile bütünleşen Japonlar, doğaya olan tutkularının en güzel örneği, gece ve gündüzün eşitlendiği 21 Mart ve 23 Eylül tarihlerini bayram olarak kutlamalarıdır (Özçelikel, 1994: 7).

Japonya tek dilli ve tek ırklı bir ulustur. Kalabalık nüfusu ve etnik grupları olmayan homojen yapısıyla da önemli özelliğe sahiptir. Çalışanları ve tüketicileri homojendir. Kişilerin istek ve beklentileri birbirine yakındır. 120 milyonluk nüfusuyla ayrıca iyi bir pazardır. Homojen olma özelliği iç pazarının da kuvvetli olması ve insanlar arasındaki iletişimin güçlü olması sonucunu doğurmaktadır (www.pau.edu.tr, 2009).

Japonya'daki egemen dinler Şinto ve Budizm'dir. İlginç olansa çoğunlukla halkın her iki dinin de törenlerine katılmasıdır. Örneğin düğün törenleri genelde Şinto dininin kurallarına göre yapılır. Cenazelerde ise genelde Budist törenler uygulanır. Şinto ülkenin yerli dinidir. Budizm ise Şinto'dan farklı olarak 6. yüzyılda, Çin ve Kore yoluyla Hindistan'dan ithal edilmiştir. İlk kez 16. yüzyılda Portekizli denizciler aracılığıyla gelen Hristiyanlık ise nüfusun küçük bir kısmınca benimsenmiştir (http://www.tjv.org.tr, 2009).

İnsana Bakış: Japon düşüncesinde önce insan gelir. Japonlar ayrıca inançları gereğince de her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve bunun yine insanlar tarafından geliştirilebileceğine inanır, bu nedenle insana ve eğitime büyük önem verirler (Özçelikel, 1994: 19).

Eğitim Politikası: Japonlar, her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için gerçekleştirileceğine olan inançları nedeniyle, insana saygı duyar ve eğitimlerine büyük önem verir. Kıt kaynaklara sahip olan Japonların ellerindeki en büyük kaynak

insandır. İnsanların enerjilerinin ve bilgilerinin topluma yönlendirilmesi ile her şeyi yapmaya güçlerinin yeteceğine inanırlar. Tüm çocuklara ilk öğretilen şey, Japonya'nın yoksul bir ülke olduğu ve ülkenin yaşamasının onların çalışmasına bağlı olduğudur (Özçelikel, 1994: 13).

Japon eğitim sistemi dünyada en iyiler arasında yer almaktadır. Japonya'da eğitime büyük önem verilir. 9 senelik temel eğitim zorunludur. Dolayısıyla asgari düzeyde eğitim görmüş olan işçiler bile matematiğe yatkındır ve bu kişilerin firma içi eğitim ile daha geliştirilmeleri ve Kalite Kontrol Yöntemlerinin öğretilmesi çok kolay olmuştur. Japon eğitim sistemi yaratıcılık, zihinsel güçleri ve muhakeme yeteneğini arttırmaktan ziyade, görevini güvenilir şekilde yerine getirecek, toplumsallaştırılmış, teknik başarısı olan disiplinli işçi kuşakları yetiştirmeye yöneliktir. Japonya'daki katı hiyerarşi kendisini eğitim sisteminde de göstermektedir. Bir nevi sınıf farkı vardır. Belli okulları bitirenler belli işlere girebilirler. Bu nedenle ana okuldan üniversiteye kadar bir yarış söz konusudur. Japonların % 90'ı ortaokul mezunudur ve bu okullarda matematik, bilgisayar ve Japoncaya ağırlık verilir. Üniversite sınavları da matematik, Japonca ve İngilizce ağırlıklı sınavlardır (www.pau.edu.tr, 2009).

Japon eğitim sistemi, dünyadaki en iyiler arasında yer almakla ün yapmıştır. Bu ün kısmen Japon öğrencilerin uluslararası yarışmalarda ve özellikle matematik alanında almış oldukları üstün derecelerle sağlanmıştır. Çocukların yüzde 94'ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürür. Bu oran dünyanın en yüksek oranı olarak kabul edilmektedir. Japon öğrencilerin uluslararası yarışmalarda iyi sonuçlar almaları hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü çocuklar ilkokuldan liseye kadar bu sınavlara girmek için hazırlanır. Mekanik bir ezbere dayanan eğitim sistemi, öğrencilere yaratıcılıktan uzak, mantıklı düşünme ve analiz yeteneğinden uzak bir şekilde toplumun kurallarına uyacak, toplumsallaştırılmış, disiplinli insanlar yetiştirmeye yöneliktir. Üniversite yarışına daha ilkokuldayken başlayan Japon öğrencilerin, daha çocukluklarını yaşayamadan birer ayaklı kütüphane haline geldikleri de çeşitli kaynaklarda sık sık vurgulanan bir olgudur. Bazı özel üniversitelerin ilkokul ve hatta anaokulu bağlantıları vardır. Bu özel üniversitelere anaokulundan başlayan bir öğrenci için sınıf atlamak sadece basit bir formalite sınavıdır. Bu şekilde üniversiteye kadar gelinir ve bitirilir. YÜRÜYEN MERDİVEN olarak da adlandırılan bu sistemin de kendine göre zorlukları vardır. Burada da anaokulunun ilk sınıfına girebilmek için aşılması gereken zor sınavlar vardır. Üniversitelere girmek için yıllarca çalışarak yorulan öğrencilerin artık

üniversitede dört yıl dinlenmeyi hakettiklerine dair halk arasında yaygın bir inanış vardır. Gerçekten de üniversiteye girmek çok zor olmasına rağmen orada kalmak çok daha kolaydır. Çünkü üniversite sizden hiç bir şey yapmanızı istemez. Birçok öğrenci neredeyse kitaplarını bile açmadan mezun olur. Bazı şirketlerin adayları seçerken beyin gücünden çok popülerite, ekip çalışması ve uyumluluğa önem vermeleri nedeniyle, dört yıl sonra, çok bir şey öğrenmeden okulu bitirmeleri de işe girmelerine engel değildir. Japon yüksek eğitiminde bir hiyerarşi vardır. TODAI (özellikle hukuk mezunları) başbakanlık ve devlet kademelerine, WASEDA politikaya ve basına, KEIO üniversitesi ise iş alemine mezun gönderir. Maliye bakanlığı bölüm şefleri ve üst düzey bürokratların çoğu TODAI mezunudur (Özçelikel, 1994: 13-15).

4.2.2. Japon Yönetim Sistemi

Japon işletmelerinin yönetim yapılarını analiz ederken, iki yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki universal yaklaşımdır. Universal yaklaşımı savunanlar Japon yönetim modelinin, Japon değerlerinin geliştirilmesinden daha çok Amerikan ideallerinin adaptasyonu şeklinde İkinci Dünya Savaşı sonrası yaratıldığını söylemektedirler. İkinci yaklaşım ise kültürel bakış açısidir. Bu yaklaşımı savunanlar, Japon yönetim modelinin Japonya'nın tarihsel tecrübesiyle ortaya çıktığını ve bu tarihsel süreç sonucunda ortaya çıkan kültürün batının kültüründen çok farklı olduğunu öne sürerler (Tüz, 2001: 21). Japonya batı kültürünün güçlü yanlarını ödünç aldı, kendi kültürüne ve amaçlarına uygun biçimde uyarladı. Batılı yöresel kavramlar Japonya'nın çoğulcu kültüründe asimile edildi (Oalzell ve Wallace, 2000). Bu nedenle Japon türü yönetim, Batı ülkelerindeki şirket tekniği ile Japonya'nın merkezi, hiyerarşik ve disiplinli kültür yapısının karışımından oluşmuştur (Yoshino, 1968).

Japon organizasyon yapısı, genel olarak “Motivating Organisation (Motive edici organizasyon)” olarak tanımlanmaktadır.

İnsanların motive edilme şekilleri, dünyanın farklı yerlerinde, şirketlerin işteki ve iş dışındaki hayatları arasındaki kopukluğu yönetme şeklinin bir yönüdür. Ödemeye dayanan teşvik planları genellikle, çalışanlarla olan ilişkinin maddiyatçı ya da sözleşmesel olarak görüldüğü bireyci kültürlerde gelişir. Bu, başarıya güdüsü perspektifine dayanabilir. Pek çok batı ülkesindeki daha gelişmiş İnsan Kaynakları Yönetim sistemleri işin tanımına, dahil olma ve katılım seviyesine, terfi fırsatlarına, çalışma koşullarına ve ücrete dayanan daha geniş bir teşvik spektrumunu

vurgulamaktadır. Kolektivist kültüre sahip olduğu düşünölen ölkelerde ödemeye dayanan teşvik planlarının tanıtılmasına ilişkin bazı kanıtlar olsa da Japonya’da şirket tarafından şirkete bağlılığın oluşturulduğu daha kapsamlı bir motivasyon konsepti kullanılmaktadır. Bu durum, genellikle şirkete bağlılığın ve üretkenliğin yüksek olmasına rağmen, iş memnuniyetinin neden düşük olduğu sorusuna en azından bir açıklama getirebilir (Jackson, 2002: 107).

Japon yönetim sisteminin temel özellikleri yönetime katılma, ömür boyu istihdam (bazı kaynaklara göre uzun süreli istihdam), kıdem sistemi ve grup bilincidir.

4.2.2.1. Yönetime Katılma

Belki de Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Buna göre, bir bölümün bütün çalışanları verilecek karar hakkında görüşlerini açıklayabilirler. Bir Japon kuruluşunda önemli bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Yeni fabrikanın nerede kurulacağı gibi önemli bir kararda, genellikle altmış ila seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip, seksen kişi ile görüşür. Önemli bir nokta ortaya çıktığında, ekip karardan etkilenecek kişilerle yeni baştan görüşür. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar bu işlem tekrarlanır. Fakat bir kez karara varıldı mı, herkes bu kararı destekler. Anlayış ve destek, kararın asıl içeriğinden daha ön plana çıkabilir. Asıl önemli olan, kararın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. “En iyi” kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, “en kötü” kararlar uygulamada başarıyla sonuçlanabilir. Japonya’da karar verme işleminin önemli bir başka özelliği de hangi karardan kimin sorumlu olduğunun özellikle belirlenmemesidir. Çünkü bir dizi görev, bir ekibin ortak sorumluluğu altındadır. Bazen bu uygulamada da çarpıklıklar olabilir. Herkesin, başka birinin sorumluluğuna girdiğini sandığı konuların “ortada kaldığı” da olur. Ama iyi yürüdüğü zaman bu yöntem, sorun çözme ve karar verme işlemlerine herkesin katılmasını sağlar. Japon yönetim sisteminin diğer bütün özelliklerinde olduğu gibi, karar verme işlemi de karşılıklı güvene ve içtenliğe dayanan toplumsal hayatın, birbirine sıkıca kenetlenmiş parçalarından biridir (Ouchi, 1989: 47-51).

Uygulamada, yönetim hiyerarşisinin her basamağındaki eleman, ringi karar verme sistemi, kalite kontrol çemberleri ve şirket sendikacılığı olmak üzere üç alanda yönetime katılır (Dicle, 1987). Çalışanların yönetime katılmaları anlamına gelen bu alanlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

- 1. Ringi karar verme sistemi:** Japon işletmelerinde yaygın olan sorumluluğun paylaşılması ilkesinden hareketle, önemli kararlar aşağıdan yukarıya doğru gelişir. Kararın etkisini duyacak olan elemanlar, karar sürecinde yer alırlar. Bu katılım, ringi karar sistemi olarak isimlendirilir. Kararın işleyişi şöyledir: Konu ile ilgili departmanın en genç ve en yeni üyesine yazılı bir teklif hazırlama görevi verilir. İlgili kişi, başkan veya diğer yöneticiler tarafından kabul görebilecek olan seçeneği bulmaya çalışır (Yoshino, 1968). Etkin seçeneğe ulaşabilmesi için, verilecek kararın sonuçlarından etkilenebilecek aynı düzeydeki diğer yöneticilere danışması gerekir. Bu kişilerle fikir birliğine ulaştıktan sonra öneri, onay için üst basamaklara sunulur. Her yönetici öneriyi değerlendirdikten sonra, onayladığını ya da reddettiğini belirtmek bakımından mühürlemelidir. Mühürü basan yönetici, kişisel bir sorumluluk yüklenmemekte, diğer onaylayan yöneticilerle birlikte toplu sorumluluğun bir parçası olmaktadır. Öneri, yönetim kurulu başkanının son onay mühürünü vurmasıyla karara dönüşür ve yasallaşır (Özalp, 1987).
- 2. Kalite kontrol çemberleri:** Kalite kontrol çemberleri, yönetime katılmanın, örgütün en alt basamaklarına ulaşılmasını sağlayan bir uygulamadır. 1960 yılında Japonya'da kalitenin iyileştirilmesi amacıyla başlatılmıştır. Sonraki yıllarda bu yönetim tekniği kalitenin yanında, işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirleme, inceleme ve çözümler sunma konularına da yönelmiştir (Tüz, 2001: 23). Kalite kontrol çemberleri; ürünlerin, hizmetlerin ve işin sürekli olarak yapılması ve geliştirilmesi için çalışan, ideal olarak 5 ile 7 arasında kişiden oluşan küçük gruplardır (KK Çemberi Eğitim Kitapçığı, 2004). Bu gruplar düzenli ve sürekli aralıklarla toplanırlar. Liderin teşvik ve desteği doğrultusunda, iş koşullarında karşılaşılan problemleri incelemek, açıklığa kavuşturmak, çözümler önermek ve ortaya koymak gibi bazı fonksiyonları yerine getirirler (Efil, 1999).
- 3. Şirket sendikacılığı:** 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).

Kuruluşa bağlı, iş veya meslek ayırmaksızın şirketteki bütün çalışanları kapsayan sendikalar, sendikaların hakim formu olmuş ve sadakat ilkelerini, kurumsal aileyi ve bağlılığı yansıtmışlardır. Ücret görüşmelerine ve işyeri problemlerinin çözümüne dahil olmuşlar ancak genellikle fikir ayrılığına sebebiyet veren durumda olmamışlardır. Sendika içinde önde gelen bir pozisyon, yönetimde iyi bir kariyer fırsatı sunabilir. Hayat boyu istihdam ve kıdem sistemi ile ilgili olan bu faktör oldukça genç yaşta işe alınmış ve sendika içinde ve sonrasında yönetim kademelerinde yer almış çalışanların en sonunda yönetim kurulu üyesi olabileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsal ailenin çıkarları bu süreçle temin edilir (Jackson, 2002: 118).

4.2.2.2. Ömür Boyu İstihdam

Ömür boyu istihdam, Japon yönetim sistemine özgü bir özelliktir. Elemanların, emeklilik yaşına kadar sürekli olarak tek bir şirkette çalışması anlamına gelir (Tüz, 2001: 24). Bu özellik yalnız bir iş politikası değil, Japonya’da ayrılmaz bir bütün olan özel hayat ile iş hayatının en can alıcı noktasıdır (Ouchi, 1989: 21). Aslında kişilerin emeklilikten sonra da çalışabilecekleri göz önünde bulundurulursa, bu kavramı “uzun dönemli istihdam” olarak ifade etmek daha doğru olacaktır.

Uzun dönemli istihdam şu anlama gelir: Büyük bir şirket ya da devlet dairesi, yılda bir kez, ilkbaharda, liseden ya da üniversiteden mezun olan gençleri işe alır. Şirketin onlara derhal verecek işi olmayabilir. Terfiler tamamen o bünye içinde gerçekleşir ve başka bir şirkette beş, on ya da yirmi yıl çalışmış bir elemanın alınması asla düşünülmez. İşe alınan kişi elli beş yaşında emekliye ayrılana kadar o şirkette kalır. Çalışan, önemli bir suç işlemedikçe işten atılmaz. İşten atılmak ise çok ağır bir cezadır. Bu şekilde işini kaybeden kişi, benzer bir firmada yeniden iş bulamayacağı için ya daha düşük ücretle küçük bir firmada çalışmak ya da geldiği kente dönmek zorundadır. Elli beş yaşına gelince, şirketin üst yöneticileri dışında bütün çalışanlar emekliye ayrılırlar. Şirket, emekliye ayrılan herkese, çok büyük bir ikramiye öder. Bu miktar, beş altı yıllık maaşın tutarı kadardır. Ancak emeklilik maaşı ve sosyal sigorta yoktur (Ouchi, 1989: 21-22).

Uzun dönemli istihdam durumunda, örgüt merkezinde sürekli olarak uzun dönemli istihdam edilen bir çekirdek görevli grubu bulunur. Bu grubun etrafında ise daha büyük ve sürekli olmayan, çekirdek gruba yardımcı nitelikte bir işgören grubu görev alır (Keys ve Miller, 1984).

Uzun dönemli istihdam, işgören ve işveren için koşulsuz bağlılık ve adama anlamındadır. Sistem içersinde şirket, çalışanlarını korur. Gerek çalışan gerekse şirket birbirine karşı söz verir (Repass, 1999). Uzun süreli istihdam dengeli büyümeyi gerektirir. Bu nedenle kuruluşları büyük bir yük altına sokabilir ve güç ekonomik koşullarda ciddi sorunlara neden olabilir. Söz konusu gerçeği bilen çekirdek görevliler, sıkı bir çalışma, bencillikten uzak bir davranış ve işbirliği içinde kuruluşlarının sürekli olarak büyümesi için çaba harcarlar. Bu nedenle çekirdek görevlilere, geçici elemanlara oranla, daha iyi bir ücret, daha yüksek bir toplumsal statü ve güvence ile dikey yükselme olanakları sağlanır. Sürekli işgören, olmak istenen bir statüdür (Tüz, 2001).

Aslında bu, büyük sanayi şirketleri için ve çalışanların ya da ücretlilerin sadece %30'u için geçerli olan bir rehberlik kaynağıdır, bir garanti değildir. Amacı istikrarı, bağlılığı ve şirkete aidiyet duygusunu desteklemektir. Ancak, zorunluluk unsuru ve şirkete bağlanma hissi ve hatta bağımlılık oluşumu ve bireysel yaratıcılığın bastırılmasına neden olabilmesine rağmen çalışanların uzun vadeli gelişimine ve şirketin ve çalışanların faydasına olan birbirini izleme planlamasına imkan verir (Jackson, 2002: 117).

4.2.2.3. Kıdem Sistemi

Japon işletmelerinde kıdem ilkesi çok katı bir şekilde uygulanmaktadır. İşgörenlerin başarıları değerlendirilmekle beraber, maaş yükselmeleri ile terfiler, kıdeme ve genel yeteneğe bağlı olarak yapılmaktadır. Kıdem ilkesi, bireyler arası sürekli ilişkilerin ve bu ilişkilerdeki dengenin sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Grup içindeki statü (yer, ünvan, ücret, görülen saygı vb.) farklılaşması da kıdem yoluyla geniş ölçüde engellenmektedir (Tüz, 2001: 26-27).

Çalışanların işe alımı, diğer şirketler tarafından eğitilmiş deneyimli çalışanlar yerine okuldan ayrılanlar ya da üniversite mezunları arasından yapılır. Düşük bir ücret seviyesinden işe başlatılırlar. Oryantasyon programları ve eğitimleri, yeteneklerini

geliştirmek kadar onları uygulamaya teşvik etmek için tasarlanır. Ücret yıldan yıla artar ve bunun çalışanın yetenek gelişimi ile ilgili olduğu varsayılır. Yani düzenli ücret artışı ve kariyer gelişimi yaşa ve şirkete hizmet uzunluğuna bağlı olarak sunulur. Yine bu, çalışanları bu sistemden faydalanmak için şirkette kalmaya teşvik eder. Kıdem sistemi halen kültürel olarak yerleşirken, alternatif kariyer fırsatları arayan genç ve öne çıkan yöneticilerle değişikliklere uğramaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki, Japon şirketlerindeki ücret yapıları pek çok batılı şirkettekinden daha az farklara sahiptir ve konsept olarak daha eşitlikçidir. Bu nedenle çalışanlar şirketin zenginliklerinden, iyi ve kötü tarafları dahil olmak üzere, daha eşit olarak faydalanır. Bonuslar toplam ücretin 1/3'ü oranında ve altı ayda bir ödenir. Bu da şirketin performansına bağlı olan bir esneklik sağlar (Jackson, 2002: 117-118).

Kıdem sisteminin Japonya'da bugüne kadar bütün katılımla korunabilmiş olmasının nedeni, Japon örgüt ve yönetim düşüncesine çok iyi bir biçimde uyarlanabilmiş olmasıdır (Dicle, 1987).

4.2.2.4. Grup Bilinci

Japon yönetiminin temelinde “grup bilinci” vardır. Bütün çalışanların kolektif ihtiyaçları ve hedefleri bireylerin ihtiyaçlarından daha önemlidir. Grup bilincinin temel fikri “ie” veya “mura”dır. “Ie” aile demektir, “mura” ise “daha büyük toplum”. Ie veya mura fikri Japon kültüründe kalıplaştı ve merkez bir döngü oldu. Bu döngünün çekirdeği ailedir ve daha geniş bir ie, çalışılan şirket veya politik bir parti veya okul sınıfıdır ve en büyük ie ulustur (Tüz, 2001: 25-26).

Japonlar için şirket bir ailedir. Yönetim baba ve ağabey rolündedir ve çalışanlar çocuklar veya küçük kardeştir. Çalışanlar çok çalışır ve ailesine olan sadakatini gösterir. Özel, büyük şirketler uzun dönemli istihdamı uygulamaktadır. Kıdem Japon toplumunun bütün unsurlarının içindedir. Kıdem kavramı tamamen organize olmayı ve kendini adayın işgücünü ortaya çıkarır (Alarid ve Wang, 1997).

Güçlü ait olma duygusu; şirket ailesi olarak isimlendirilir ve bir organizasyona sadık kalma eğilimi söz konusudur. Bunun gerçekleştirilmemesi durumunda çalışan erdemsiz olarak tanımlanmaktadır. Şirketin geleceğini kendi hayatını koruyormuşçasına korumak önemlidir (Tüz, 2001: 26).

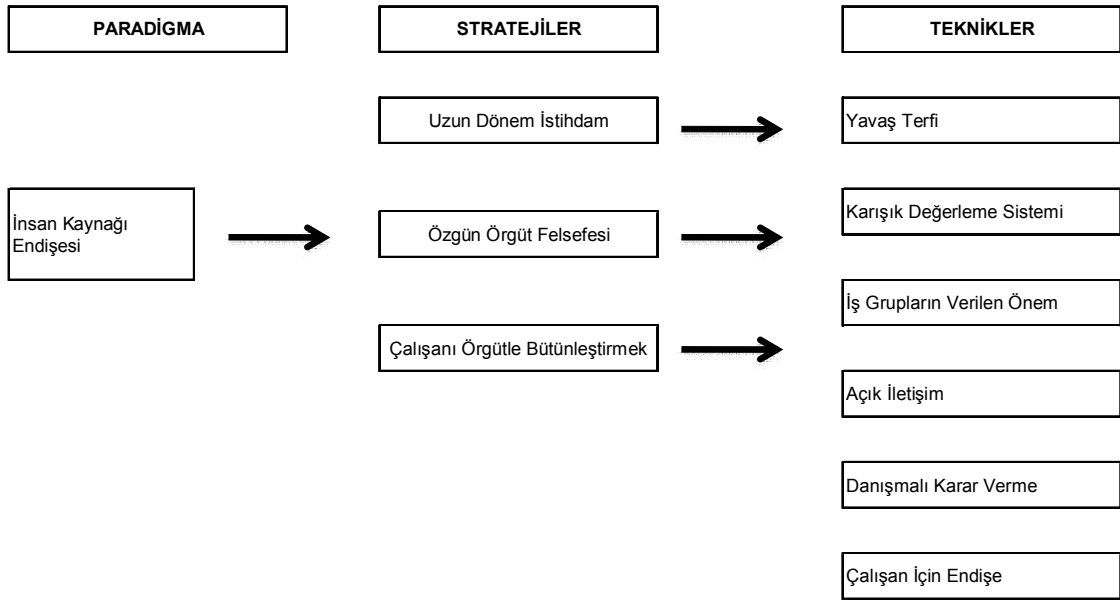
4.2.3. Japon İKY Anlayışı

Japon örgütlerin kendilerine özgü geleneksel bir insan kaynakları yönetim sistemi bulunmaktadır ve bu sistemi William Ouchi “Z Teorisi” olarak adlandırmıştır. Bu teorinin temel özellikleri şu şekildedir (Hatvany and Pucik, 1991: 491; Mucuk, 1999: 183–184);

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Kolektif karar verme
- Diğer ülkelere nazaran seyrek performans değerlendirme ve terfi
- Aidiyet ve yakınlık duygusu yaratmak suretiyle aile havası içinde işbirliği
- Kişisel sorumluluk beklentisi
- Çalışan ve işveren arasında karşılıklı güven
- Az sayıda yönetim kademesi ve yönetim pozisyonu
- Çalışan için holistik/bütünsel endişe
- Örtülü denetim mekanizması

Bu teori doğrultusunda Japon yönetim tekniklerini iş güvenliği, kalite çemberleri, çalışma grupları, kaizen (sürekli gelişme), tam zamanında üretim ve andon lights/ışıklı görsel yönetim tekniği şeklinde göstermek mümkündür. Bu ışıklı yönetim sisteminde yeşil, sarı ve kırmızı olmak üzere üç ışık bulunur ve bu ışıklar aynı trafik işaretleri gibi çalışır. Yeşil ışık makinenin çalıştığını, sarı ışık bir sorun olduğunu ve kırmızı ışık da makinenin çalışmadığını gösterir (Özçelikel, 1994: 116; Shaiken and Browne, 1998: 138–139). Japon yönetim paradigması kendine özgüdür denilebilir.

Şekil 7: Japon Yönetim Paradigması



Kaynak: Hatvany and Pucik, 1991: 480

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; hayat boyu istihdam, kıdem sistemi ve girişim birlikleridir (Jain, 1990: 74). Japon örgütlerinin en önemli özelliklerinden biri hayat boyu istihdamdır. Hayat boyu istihdam sistemi Japonya’da 1800’lü yılların sonunda ilk olarak ipek endüstrisinde gelişmiştir (Kuruvilla and Erickson, 2002: 181). Japon çalışanların %35’i bu hayat boyu istihdam sisteminin yararlanıcısıdır (Jain, 1990: 74). Bu sistemde örgütler her yıl mezun olan üniversiteli gençleri işe alır ve onları uzun süreli eğitim programına tabi tutar. Bu eğitim programlarına almalarını kolaylaştıran unsur ise kriz dönemlerinde bile işten çıkarılmama garantisidir; yani hayat boyu istihdam garantisidir. Sanayileşme devam ettikçe bu uygulama da artarak devam etmiştir. Ancak bu uygulamanın tamamen yaygınlık kazanması İkinci Dünya Savaşı’ndan sonrasına rastlar. 1954 yılında yaşanan uzun grevler, ekonomik şartların ağırlaşması ve işgücü kıtlığının ortaya çıkması bu uygulamanın yaygınlık kazanmasına neden olan gelişmelerdir (Yıldız ve Ardic, 2002: 46). Hayat boyu istihdam sistemi çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşme olarak görülür ve bu psikolojik

sözleşme çalışan bağlılığı ve karşılıklı güven sağlar (Öncer, 1997: 90). Üç direk modelinin ikinci unsuru olan kıdeme göre ücret sisteminde ise ücret kıdeme ve çalışanın eğitim düzeyine göre belirlenir. Bu sistemin adı ülkede *nenko* olarak adlandırılır (Öncer, 1997: 90). Japonya’da geleneksel olarak ücret belirleme sistemi koordineli bir sistemdir (Weathers, 2003: 122). Sistemde ücretin belirlenmesinde temel kıstas kıdemdir. Kıdemle doğru orantılı bir şekilde temel ücret artar ve temel ücretteki bu artış 50–55 yaşına kadar devam eder. Ancak 55 yaş sonrasında ücret ve primler düşer. Bir Japon çalışanın aylık ücreti kişisel ücret, beceriye dayalı ücret ve yaşa dayalı ücretten oluşur. Kişisel ücret ve beceriye dayalı ücret çalışanın iş derecesinden, performans değerlemesi sonuçlarından ve kıdemden oluşur. Ücretlerin ve primlerin kıdeme göre verilmesi çalışanın işten ayrılmasını önleyici bir rol oynar; çünkü çalışanın işinden ayrılması hoş karşılanmaz ve yeni başlayacağı işte kıdeminin sıfırlanması çalışana ücret açısından sıkıntıya sokar (Shibata, 2002: 631; Yıldız ve Ardıç, 2002: 46– 47). Ayrıca örgütler çalışanlarına yarıyıllık ikramiyelerin, emeklilik ödemelerinin, lojman ve yemek seçeneklerinin ve sağlık sigortalarının olduğu oldukça geniş bir ek ödemeler paketi önerir. Bu yardımların çoğu çalışanın ailesini de kapsar. Bütün bunlar çalışanlar ve yöneticiler arasında bağımlılık ve bütünleşmeye yol açar. çoğu örgüt, örgüt performansı ve bireysel performansa bağlı olarak yılda iki kez ikramiye ödemesi yapar. Çalışanlar bir yazın bir de aralıkta ikramiye ödemesi alır (Jain, 1990: 74; Shibata, 2002: 631).

Japonya’da ödül uygulamaları ise; aile, grup, uyum ve bağlılık gibi kültürel değerler üzerinde durması nedeniyle; gruba dayalıdır. Japon örgütlerin performansının takım çalışmasını destekleyen, ancak bireysel rekabeti önleyen ödül sistemlerinin bir sonucu olduğuna inanılır. Bu ödül sisteminde örgütteki her çalışan eşit oranda ödüllendirilir (Allen, White and Others, 2004: 8). Bu nedenle sistemde çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları azdır (Pudelko, 2006: 136).

Üç direk modelinin son unsuru işe girişim birlikleridir. Japonya’da sendikal hareket kapitalizmin gelişmesiyle birlikte işçilerin organize olmaları ile başlamıştır. 1945 yılında sendikaların kurulmasına izin veren yasayla da 1950’li yıllardan itibaren dört büyük merkezi sendika kurulmuştur. Ancak Japonya’da merkezi bir sendikalaşmadan çok işyeri sendikacılığı egemendir. Buna göre 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. Çalışanların enflasyona ve sanayi düzenine karşı kendilerini korumak istemeleri, beyaz ve mavi yakalıların üretim sürecinde birlikte çalışmaya başlamaları birleşme hissi yaratmıştır ve bu birlikler ortaya çıkmıştır. Bu birlikler; karar verme sürecinde otonomlardır; grev yaparken, aidat ödemelerini belirlerken ulusal federasyonun onayına ihtiyaçları yoktur. Bu birlikleri talepleri şunlardır (Jain, 1990: 79; Yıldız ve Ardıç, 2002: 48; Beardwell, Holden and Claydon 2004: 678):

- Eski derece ve statülerin kaldırılması
- İş güvenliği
- Yönetim organizasyonu reformu
- Ortak bir sistemin kurulması
- İşçi birliklerinin tanınması
- İş anlaşmalarının görüşmesi ve idaresi hakkı
- Yönetimin demokratik olması
- Çalışan haklarının genişletilmesi

Bu girişim sendikacılığı, örgütün rekabet durumu ve çalışma koşulları ile güçlendirilmiş ücretler için birlik talepleri arasında doğrudan bir bağ oluşturur. Girişim birliği olan Japon örgütleri birliksiz örgütlerden daha verimli çalışır. Bu demektir ki; girişim sendikalarının verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi bulunur (Benson, 2006: 245). Ancak Japonya’da endüstri iliksileri her zaman düz ve ılımlı olmamıştır; 1960’lı yıllardan sonra sık çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. 1974–1975 yıllarında yaşanan Petrol Krizi’nden sonra Japon ekonomisinin düşüşe geçmeye başlamasıyla işçi birliklerine katılım da azalmaya başlamıştır. Bu azalmanın sebepleri arasında işgücünün yapısındaki biçimsel değişim, kadın ve yarı zamanlı çalışanların ekonomiye katılması sayılabilir. Yaşanan Petrol Krizi’nden sonra Japon örgütlerinde üç büyük değişiklik olmuştur. Bunlardan ilki yönetim stratejisinin değişmesidir. Talebin farklılaşması ve esnek teknolojilere geçişle yönetim stratejisi de değişmiştir. İkinci değişiklik beyaz yakalı çalışanların sayısındaki artıştır. Üçüncü değişiklik de endüstri iliksilerinin doğasının değişmesidir. Bütün bu değişiklikler birliklerin sayısını azaltmıştır (Fujimura, 1998: www.hartfordhwp.com). Bu değişimlerden sonra

Japonya’da girişim birliklerinin amacı da değişmiştir ve birlikler örgütün finansal uygulanabilirliğini sağlamayı amaçlamaya başlamıştır (Benson, 2006: 245).

4.2.3.1. İşe Alma

Japon işletmelerinde elemanlar, uzun dönemli olarak istihdam edildikleri için, işten ayrılmaları ya da çıkarılmaları genellikle söz konusu olamaz. Örgütün en alt basamaklarında göreve başlanır ve zaman içerisinde kıdem sistemine göre üst basamaklara doğru yükselinir. Bu nedenle boşalan kadrolar öncelikle işletme içi kaynaklardan doldurulur (Tüz, 2001: 47).

a. Dış Kaynaklar: İşletme dışı kaynaklar, alt basamaklara eleman alımında, özellikle örgütsel birimlerin doldurulmasında kullanılır. Alt kadroların genel eğitim seviyesi yüksel olan elemanlardan oluşmasına özen gösterilir. Bu amaçla ülkenin en seçkin üniversitelerinden yararlanılır. Üniversiteler eleman seçiminde bir süzgeç olarak kullanılırlar (Yoshino, 1968). Elemanlar, okulu bitirir bitirmez ilgili işletmeye müracaat ederler. Japonya’da bütün büyük işletmelerin müracaat tarihi aynıdır. Bu nedenle aynı yıl içerisinde birkaç firmaya müracaat etme durumu söz konusu olamaz. Büyük işletmeler idare, okul ve üniversite yetkilileri ile yakın bağlar kurarak aday elemanların iyi kayıtlara sahip olup olmadıklarını öğrenirler. Bazıları ise öğretim üyeleri aracılığıyla, müracaat öncesi bağlantılara yönelirler. Eleman seçiminde kişilikleri ve yetiştirme biçimleri değişik olanların bir araya getirilmesine özen gösterilir. Atletler, öğrenci liderleri ve iktisattan edebiyata kadar farklı öğrenim dallarını bitirmiş elemanların karması düşünülür (Tüz, 2001: 47). Seçme sürecinde çeşitli sınavlar yapılır. Bu sınavlarda standart testler ve görüşme yöntemi kullanılır. Testler, zeka, yetenek, bilgi ve kişilik testlerini içerir. Görüşmeler ise çok aşamalıdır. Adaylar genellikle firmada üç grup karşısına çıkarlar. Üst yönetim görüşme işlemine çok zaman ayırır. Ayrıca personel bölümünün işe alma uzmanları ve birkaç yıl deneyimli alt yönetim elemanları da görüşmelere katılırlar. Adayların eğitim derecesi, birlikte iş yapabilme yeteneği, firmanın örgüt kültürüne uyum gösterebilmesi ve sağlık durumu gibi temel faktörler dikkate alınır. Çoğu aday elenir ve binlerce başvuru arasından küçük bir yüzdesi işe alınır (Trevor, 1983).

b. İç Kaynaklar: Japon işletmelerin personel alımında, işletme içi kaynaklardan transfer ve yükselme yöntemlerinin her ikisi de kullanılır. Transfer yöntemi birim

şefi düzeyine kadar uygulanır. Alt basamakta yer alan elemanlar, transfer yöntemiyle, birim şefinin ataması doğrultusunda, çeşitli faaliyetlerde görev alırlar. Transfer, aynı birim içerisinde değişik faaliyetler için olabileceği gibi farklı birimler arasında da olur. Personel bölümü çekirdek görevlilere, faaliyete başladıktan itibaren ilk on yıl içerisinde değişik birimler arasında en az iki yere transfer zorunluluğunu getirmiştir. Diğer bir deyişle yedi yıl sürekli olarak aynı birimde bulunma durumu söz konusu olamaz. Transfer zorunluluğu, elemanların aynı görevde saplanıp kalmalarını önlemek, birden çok kişinin gözlem ve değerlendirmelerinden yararlanmak içindir. Birim şefinden daha üst basamaklar için genellikle transfer söz konusu olmaz. Dikey yapıya bağımlı olarak, yükselmeler gerçekleşir (Tüz, 2001: 48).

Japon şirketlerinin işe alma kriterleri adayların kişilik ve karakterlerinde yoğunlaşmaktadır. Şirket ortamına uyum sağlayabilecek ve onu bozmayacak adaylar seçilir. Ya da başka bir deyimle Japon şirketleri, adayların ne eğitimi gördüklerine bakmaksızın onları işe alır. 1974 yılında Japonya İşe Alım Merkezi (Japan Recruit Center) tarafından yapılan bir incelemede ortaya çıkan aşağıdaki tablo, Japon şirketlerinin işe alımlarda dikkat ettiği noktaları açıklamaktadır (Özçelikel, 1994: 25-26).

Tablo 4: Japon Şirketlerinde İşe Alım Kriterleri

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

Kaynak: Özçelikel, 1994: 26

Japon örgütlerinde önceden iş deneyimi olan kişiler tercih edilmez. Örgütlerin işe alma kriterleri genelde adayların kişilik, karakter ve potansiyel yeteneklerinde yoğunlaşır. Başarılı bir adayın bunlardan en az birine sahip olması gerekir. Ancak genel olarak kişilik daha önemlidir. Bu da Japon kültürünün grup doğasından kaynaklanır. Örgüt ortamına uyum sağlayacak ve onu bozmayacak adaylar seçilir. Başka bir deyişle adayların eğitiminden çok karakterleri önemlidir. Zaten eğitim örgütte verilecektir. Japonlar becerinin öğretilebileceğini ancak kişilik özelliklerinin kolay kolay değişmeyeceğini düşündükleri için kişinin örgütsel uyumuna bakarlar. Önemli olan adayın örgütte uyum sorunu yaşamaması ve mümkün olan en iyi okuldan mezun olmasıdır. Prestijli bir üniversiten mezun olmak büyük ölçekli örgütlere giriş vizesi olarak görülür (Robinson, 2003: 443; Pudelko, 2006: 153).

Yeni mezunların başvuru sağlama sürecini gerçekleştirmek üzere örgütlerin (genelde büyük ölçekli örgütlerin) insan kaynakları bölümleri başvuru sağlama ekipleri kurar. Bu ekipler en iyi üniversitelerden hedefler belirler ve proje ekibi gibi çalışır. Ekipte takım lideri kıdemli insan kaynakları yöneticisidir. Bunun yanında daha genç sorumlu insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları elemanları ve üniversiteden mezun on ya da yirmi eleman bulunur. İnsan kaynakları yöneticisi projenin lokomotifidir ve her uygulamayı o yönlendirir. Bu uygulamalar için bir zaman çizelgesi hazırlanır. Her ekip belirli sayıda öğrenci ile yıllık görüşmeler düzenler. Bu görüşmeler; ilgi elemesi, yeni üyelerin seçimi, insan kaynakları yöneticisinin seçimi, takım liderinin seçimi ve son olarak insan kaynakları bölümünün genel yöneticisinin karar vermesi olmak üzere beş adımda gerçekleşir. Belirli sayıda yeni aday ilk elemelerden geçerek yarı finale kalır. Daha sonra kişilik, potansiyel, yetenek gibi özelliklere bakılarak bir eleme daha gerçekleşir. Finalde ise takım liderleri her üyenin görüşünü alarak sonuçları ilgili bölüme sunar ve nihai karar üst yönetim tarafından verilir (Robinson, 2003: 445– 448).

4.2.3.2. Personel Eğitimi

Japonya’da eğitim kavramı, Amerika’da olduğundan daha geniş anlamdadır. Teknik eğitimin yanı sıra duygusal eğitimi de kapsamına alır (Keys ve Miller, 1984). Elemanlar göreve başlamadan önce duygusal yönden eğitilirler. Duygusal eğitim firmaya giriş seremonisi ile başlar. Genel merkezde giriş töreni yapılır. Firmanın geleceğinin yeni elemanların elinde olacağı düşünüldüğü için, ilk gün firma ve yeni elemanlar yönünden önemli olarak kabul edilir. Giriş törenine tüm üst düzey

yöneticileri katılırlar. Genel müdür, yeni elemanları selamlar ve bir söylev verir. Birinci günden sonra, firmanın politikaları ve elemanlara sağladığı temel haklar gibi çeşitli konularda bilgi almak üzere, genel merkezde birkaç gün daha kalınır. İzleyen günlerde yeni elemanlar firmanın konferans binasına götürülerek, burada birkaç hafta eğitilirler (Tüz, 2001: 50).

Teknik eğitim, tamamıyla faaliyetlerin niteliklerine yönelik olarak, eğitim bölümü tarafından organize edilir. Göreve başlangıç yılında teknik eğitime katılma zorunluluğu vardır. İzleyen yıllar isteğe bağlıdır ve buna rağmen katılım oranı yüksektir. İlk aşamada, iş dışında düzenlenen teknik eğitim kursları söz konusudur. Bu kurslar, muhasebe, ticaret hukuku ve uslar arası ticaret konularına yöneliktir. Teknik eğitimin diğer bir parçası, iş başında, iş değiştirme (rotasyon) yoluyla yapılır. Elemanlar, dönüşümlü olarak çeşitli faaliyetlere atanırlar. Bu şekilde her konu üzerinde deneyim sahibi olmaları sağlanır. Yönetici konumuna geldikleri zaman, astların duygu ve düşüncelerini anlama, görevler arası koordinasyonu etkin bir biçimde gerçekleştirme niteliklerine sahip olurlar (Repass, 1999).

Kıt kaynaklara sahip olan Japonya'nın elindeki en önemli ve tek kaynak insandır. Japonya'da tüm çocuklara öğretilen ilk şey; Japonya'nın yoksul bir ülke olduğu ve yasaması için onların çalışması gerektiğidir. Japon eğitim sistemi dünyanın en iyileri arasındadır. Çocukların %94'ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürmektedir ki; bu oran dünyadaki en yüksek orandır. Japonya'da ilk, orta ve lise öğreniminin çok zor olmasına karşılık üniversite eğitimi çok kolaydır. Önemli olan öğrencinin iyi bir üniversiteye girmesi ve mezun olmasıdır. İşe alınmadan önce kişinin aldığı eğitim o kadar önemli kabul edilmez; çünkü eğitim düzeyi ne olursa olsun adayın eğitime ihtiyacı vardır ve bu eğitimin örgütte başlayacağı düşüncesi egemendir. Kişinin üniversitede aldığı eğitim mesleki olmaktan çok genel niteliktedir. Örgütler çalışanlarına; özellikle işe yeni alınanlara mesleki nitelik kazandırabilmek amacı ile büyük kaynaklar ayırır. Örgütlerin büyüklüğü ile eğitime verdikleri önem ve kaynak arasında doğru orantı vardır. Örgütler, yeni işe aldıkları kişinin eğitimine para ve zaman harcadıkları için; çalışanın uzun dönem örgütte kalmasını ve eğitimin geri dönüşünü görmeden işten ayrılmasını istemezler; çünkü eğitim sürecinde çalışana firmaya özgü beceriler kazandırılır. İşe alıştırma eğitimi diye adlandırdığımız alıştırma/uyum eğitiminin en yoğun verildiği ülke Japonya'dır. Özellikle orta ve büyük ölçekteki Japon örgütleri çalışanların tamamına sürekli eğitim verir. En yaygın

eğitim de işbası eğitimidir. Japon örgütlerinin temel özelliklerinden biri de iş rotasyonu uygulamasıdır. Japon örgütlerinde eğitim; çalışma sırasında eğitim, görev değiştirerek eğitim, iş dışı yerlerde eğitim, kendi kendini geliştirme yoluyla eğitim, örgüt içi grup eğitimi, terfi öncesi eğitim olmak üzere altı şekilde gerçekleşir (Yıldız ve Ardıç, 2002: 47; Robinson, 2003: 442). Eğitimin, var olan becerileri geliştirmek, daha yüksek seviyedeki işler için eğitim sağlamak ve yeni çalışanın örgüte uyumunu gerçekleştirmek olmak üzere üç önemli amacı vardır (Dalton and Benson, 2002: 355).

4.2.3.3. Kıdem ve Terfi

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 baslıca ödöl kriteri haline gelmiştir. Hiroyuki (1997)'ye göre, terfinin de kıdeme göre olması, çalışanların uzun yıllar bir firmada çalışabilmesini sağlayan 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 inanışı bu farkın bir sorun teşkil etmesini engeller. Kıdemli çalışan grup üyelerine iş hayatları dışında da destek olmaya çalışır (Mensik vd., 1999: 904). Çalışanın yeteneği, zekası ve özellikleri ne olursa olsun ilk terfi süresi 8-10 yıllık bir dönemi kapsar, aldığı ücret ve ikramiye de çalışma süresine bağlı olarak belirlenir (Arıcıoğlu, 2000).

şeflik pozisyonundan sonra, ücret belirlenmesinde ve terfide performans önemlidir (Yıldız, 2004). Japon insan kaynakları yönetiminde yükselme esası her ne kadar kıdeme dayalı olsa da pozisyon yükseldikçe performans değerleme de kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Japon işletmelerinde çalışanların yükselebilmeleri için uygulanan "terfi sistemi" yetenekli gençlerin önemli görevlere hızlı olarak atanmalarını ve kıdemli çalışanların maaş ve unvanlarının önlerine geçmelerini engelleyen bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar ileriki yıllarda iyi mevkilere ulaşabilmeler, hızla sorumluluk almaları ve kendilerini kanıtlamaları ile mümkün olabilmektedir. Çalışanlar bu sebeple kıdemlilerin üzerine çıkamayacaklarını bilirler ve aldıkları sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışarak sabırla kendi sıralarının gelmesini beklerler (Sığrı, 2006).

Japonya’da tecrübe ve edinilen bilgiye büyük değer verildiğinden işletmelerde en deneyimli kişilerin en üst pozisyonlara yükselmesi bir gelenektir. Bu gelenekle Japon işletmelerinin olgunluk seviyesi yükselirken basamaklar arasında yaş ve kıdem açısından bir denge kurulmuş olur. Daha deneyimsiz ancak daha iyi eğitilmiş bile olsa kişiler deneyimli olanları geçemeyeceklerini bilirler. Bu yaklaşım deneyimli kişilerin kendinden daha genç birisinden emir almasını engellemektedir (Berberoğlu, 1986).

4.2.3.4. Ücretleme

Yaşa ve iş hayatındaki eğitime, yani tecrübe ve kıdeme önem veren Japon şirketlerinde ücret bu kriterler dikkate alınarak oluşturulur. İş hayatına yeni başlayanlar ilk on yıl birbirleriyle aynı ücreti ve ikramiyeyi alırlar. Japonya’da yeni iş hayatına başlayan kişilerin almış oldukları okul eğitiminin bir önemi yoktur. Japon şirketleri bu kişilere, çalışma hayatında deneyimsiz olduklarından yüksek ücret vermeye gerek duymazlar (Özçelikel, 1994). Japon işletmelerinde, 20-24 yaş grubu ile 50-55 yaş grubu arasında temel ücret düzeylerinde 2-3 kata, primlerde ise 3 kata kadar farklar oluşabilmektedir (Özkan, 2005).

Japon işletmelerinde ücretleme, hizmet süresi ve tecrübe esas alınarak belirlenir. Ücret düzeyini belirleyen faktörler şunlardır.

Eğitimsel başarı: Ücretin başlangıç ödeneğini belirler.

Kıdem ve yaş: Yaşam harcamaları daha kıdemli çalışanlar için daha fazla olmalıdır varsayımına dayanmaktadır.

Aile sorumlulukları: Ücretin belirlenmesinde aile sorumlulukları da dikkate alınır. Erkekler için maaş eğrisi, beklenen evlenme yaşına doğru yavaş yavaş yükselir (20’lerin ortasından sonlarına kadar). 40-44 yaşlarında ise en üst noktaya ulaşır.

Bu faktörlerin dışında yöneticilerin elemanlar üzerinde yaptıkları davranış, çalışma vb. değerlendirmeleri ile firmadaki fonksiyonlar da ücret düzeyini belirleyici faktörlerdir (Tüz, 2001: 51-52).

4.3. İşe Alma Yöntemleri Bakımından Japon Örgütleri İle Türk Örgütleri

Bölümün ilk iki kısmında da detaylı olarak incelendiği üzere, işletmelerde personel temin ve seçimi süreci konusunda, Türk ve Japon firmaları arasında farklılaşma söz konusudur. Bu farklılaşmanın İKY anlayışları ve onun da temelinde yatan “yönetim

sistemi” anlayışları arasındaki farklılaşmadan kaynaklandığı söylenebilir. Personel temin ve seçim süreci farklılıklarına geçmeden evvel, iki ülke arasında yönetim sistemleri bakımından ne gibi farklılıklar olduğuna, aşağıdaki tablo ile kısaca değinilmiştir.

Tablo 5: Japon ve Türk Örgütleri Arasındaki Farklar

<u>Japon Modeli</u>	<u>Türk Modeli</u>
Hayat boyu istihdam	Kısa dönem istihdam
Kıdeme dayalı ödüllendirme	Kıdeme göre ödüllendirme
Biçimsel olmayan kontrol	Hiyerarşi kontrol
Grup sorumluluğu	Hem grup hem de bireysel
İşbirliğine önem verme	İşbirliği sonuçlarına önem verme
Birlikte karar alma	Bireysel kararlar
Aşağıdan yukarıya yönetim	Yukarıdan aşağıya yönetim
Uzmanlaşmamış mesleki yükselme	Uzmanlaşma ve kıdeme göre terfi
İşe alınan yeni mezunlar	Kaliteye de ucuz iş gücüne de talep
Kısa dönemli amaç için az baskı	Kısa dönemli başarıya yoğun baskı

Kaynak: Tahiroğlu, 2003: 47-48

Türk ve Japon toplumları arasında, toplumsal kültürleri birbirine oldukça yakın olmasına rağmen, örgüt kültürü ve yönetim sistemleri bakımından farklılıklar olduğu düşünüldüğünde, İKY fonksiyonlarının uygulanması bakımından da farklılıkların olması son derece doğal olarak değerlendirilmelidir. Yanı sıra, yasal düzenlemeler arasındaki farklılık da İKY anlayışlarının farklılaşması konusunda bir etken olarak görülmektedir.

Türk ve Japon işletmeleri arasında var olduğu düşünölen bu farklılıkların, bir İKY fonksiyonu olarak personel temin ve seçim sürecinde ne şekilde karşımıza çıktığı açıklanmaya; söz konusu farklılıklar, iki ölkenin aday kaynakları, seçme yöntemleri, seçim kriterleri ve seçim kararını veren kişi ve/veya mercileri bakımından ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.3.1. Aday Kaynakları Bakımından Farklılıklar

a. Türkiye

Firma için doğru kişilerin bulunabilmesi için günümüzde Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmanın ulusal ve yerel gazete ilanları, internet, Türkiye İş Kurumu, özel istihdam büroları, firma içi transfer ve terfiler, yakın ve tanıdıkların tavsiyeleri, çalışanların tavsiyeleri, kariyer günleri ve mesleki fuarlara başvurması mümkündür (Danışman, 2008: 88-89).

Bunların yanı sıra, işletme içinde yatay geçişler, terfiler ve atamalar ile de ihtiyaç duyulan eleman açığı giderilmektedir. “İç kaynaklar” olarak ifade edilen bu aday kaynağı da Türkiye’de yaygın olarak (özellikle büyük ölçekli şirketlerde) kullanılmaktadır.

Personel bulma için başvuru olan kaynaklar arasında internetin önemli oranda yaygınlık kazandığı görölmektedir. Buna karşın, özellikle beyaz yakalı personel bulmada internetin önemli oranda yaygınlaşmasına rağmen, ulusal gazete ilanları da önemini koruyor gibi durmaktadır. Sayıları son yıllarda hızla artan özel istihdam bürolarının Türkiye’nin öncü sanayi firmalarının personel ihtiyacını gidermede pek ağırlığı olmadığı bulunmuştur. Bunun dışında, Türkiye’de kolektivist ve ilişkiye dayalı kültürel ortamın yansıması olarak tipik bir uygulama şeklinde ortaya çıkan ve yakın tanıdıklar ile çalışan tavsiyelerinin beyaz yakalı personel bulmada önemli oranda azalma eğilimi taşıdığı dikkat çekmektedir. Beyaz yakalı personel için, özellikle yönetici pozisyonundakiler için, yakın ve tanıdık ile çalışanlar vasıtasıyla personel bulma oranının %20’lerin altına düştüğü görölmektedir. Yalnız, yine de bunun internet ve ulusal gazete ilanlarından sonra geldiğini not etmekte fayda vardır. Bununla birlikte, sonuçlar açık bir şekilde günümüzde, sosyal bağlantılara dayalı personel bulmanın en azından beyaz yakalı personel için artık en popüler yol olmadığını göstermektedir. Türkiye İş Kurumu, özellikle vasıflı ve vasıfsız işçi bulmada en fazla başvuru olan

kaynaklar arasında yer almaktadır. Vasıfsız personel bulmada yakın ve tanıdıklar ile çalışanların tavsiyelerinden sonra en fazla başvurulan kaynak, Türkiye İş Kurumu olarak görülmektedir (Danışman, 2008: 198-199).

b. Japonya

Japon şirketleri için de tıpkı Türk şirketleri gibi iç ve dış kaynak kullanımı söz konusudur. Kavramsal olarak Türkiye ile benzerlik gösteren bu durum uygulamada farklılaşmaktadır. 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. 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) üst basamaklara doğru ilerler (terfi). Bu da boşalan kadroların iç kaynaklardan doldurulduğu anlamına gelmektedir.

Japon işletmelerinde işe alımlarda kaynak kullanımı özetlenecek olursa; “işe yeni ve en alt basamaklardan başlayacak kişilerin temini için işletme dışı kaynaklardan yararlanılırken, üst basamaklarda boşalan kadroların doldurulması için işletme içi terfilerden yararlanır (yani iç kaynaklar kullanılır)” denilebilir.

Japon yönetim sistemine göre tecrübesiz ve eğitilebilir kişilerin şirkete alınması söz konusu olduğundan, adaylar okulu bitirir bitirmez iş başvurusu yapmaktadırlar. İşletmeler de adaylar ile ilgili olarak okulların referanslarına önem verdiklerinden, Japon işletmeleri için kastedilen “dış kaynak”ın “üniversiteler” olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

4.3.2. Personel Seçme Yöntemleri Bakımından Farklılıklar

a. Türkiye

Personel bulmada hangi kaynaktan yararlanıldığı nitelikli ve uygun personelin firmaya başvuru yapmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Firmaya nitelikli kişilerin başvuru yapmasını sağlamak yanında, başvuru yapanlar arasından en uygun olanların seçilebilmesi de doğru insan kaynağını firmaya kazandırabilmek açısından kritik öneme sahip bulunmaktadır (Danışman, 2008: 92-93).

Türk işletmelerinde personel seçimi, önceki bölümlerde de detaylı olarak bahsedildiği gibi, uzun soluklu bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde iş ilanı ve adayların ilk başvurularının alınması, adayların ön elemelerden geçirilip başvuru formu doldurmaları, çeşitli sınav ve/veya testlerden geçirilmeleri, mülakat (görüşme) yapıldıktan sonra referanslarının kontrol edilmesi, seçim kararının verilmesi ve sağlık kontrolünden sonra seçilen adayın işe yerleştirilmesi adımları izlenmektedir. Ancak bu seçim uygulamalarının kurumsal (veya İK departmanı olan) şirketlerde tam uygulanabildiğini belirtmekte yarar vardır. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde durum bundan farklıdır. Bunlarda daha çok aday ile direkt olarak mülakat (görüşme) yapma yöntemi kullanılarak eleman seçilmeye çalışılmaktadır.

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin %92'sinde personel seçiminde tek araç görüşmedir. Bu tür işletmelerde üst kademe yöneticilerinin elenen adaylarla yaptığı serbest görüşme adayın genel olarak analizinin yapılması olarak görülmekte, çok zaman da görüşmeyi yapanlar belirli bir hazırlık yapmadan, hatta bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadan seçim çalışmasını yürütmektedirler (Erdoğan, 1991: 65).

Personel seçim sürecinde en yaygın kullanılan yöntem, birebir mülakattır. Birebir mülakatın Türk işletmelerinde adeta tipik bir uygulama olarak ön plana çıktığı görülmektedir (Danışman, 2008: 199). Uygulamadaki yaygınlığı ve yöneticiler bakımından güvenli bulunması göz önünde bulundurularak denilebilir ki; ülkemizde tüm kademelere eleman seçiminde görüşme önemli bir seçim aracı durumundadır (Erdoğan, 1991: 65).

b. Japonya

Personel seçiminin yöntemi, bir diğer ifade ile personel seçim aracı ele alındığında, Japon işletmelerinin Türk işletmelerinden çok da farklılaşmadığını söylemek mümkündür. Japon işletmelerinde de personel seçim yöntemi (aracı) olarak mülakat (görüşme) yöntemi kullanılmaktadır. Görüşme yönteminin uygulanmasında genel bir hiyerarşi görülmektedir. Ön eleme görüşmelerinden sonra aday olarak belirlenen kişiler sırası ile insan kaynakları yöneticisi, takım lideri ve daha sonra da insan kaynakları bölümünün genel yöneticisi ile görüşürler. Bu elemelerde, İK genel yöneticisi belirli sayıda aday belirler ve belirlenen bu adaylar kişilik özellikleri ve yeteneklerine

göre son bir elemenden geçirilirler. Daha sonra belirlenen son adaylar hakkında, üst yönetim tarafından nihai karar verilir.

4.3.3. Personel Seçim Kriterleri Bakımından Farklılıklar

a. Türkiye

Personel seçim sürecinde kullanılan yöntem kadar, işe alım kararının hangi ölçütlere göre verildiği de önemlidir (Danışman, 2008: 98).

Personel seçim sürecinde adayların firmaya ve işe uygunluk açısından objektif bir şekilde değerlendirilmesinde faydalı olabilecek kişilik, yetenek ve mesleki testlerin uygulanma oranı, şu aşamada orta düzeyde olmakla birlikte, geçmiş yıllara göre gelişme eğiliminde bulunmaktadır. Ayrıca, işe alım kararında dikkate alınan ölçütler arasında, adayın başarı potansiyeli ve uyumluluğu, nitelik ve yetkinliği ile eğitim düzeyi yüksek düzeyde dikkate alınırken, yakınlık ve yaşam tarzı ölçütünün nispeten düşük oranda dikkate alındığı görülmektedir. Yakınlık ve yaşam tarzı, büyük firmalardan çok küçük ölçekli firmalarda işe alım ölçütü olarak kullanılmaktadır. Türkiye'nin öncü sanayi firmaları arasında personel seçiminde, profesyonel gereklerin geleneksel eğilimlerin önüne geçtiği görülmektedir. Geleneksel uygulamalar elbette, en azından birçok firma için, hala önemini koruyor gibi durmaktadır. Bununla birlikte, ortaya çıkan sonuçların bütünü, sistematik bir şekilde, personel seçiminde firmaların genelinde geleneksel uygulamaların yavaş yavaş yerini profesyonel gereklerle bıraktığını göstermektedir (Danışman, 2008: 200).

b. Japonya

Japon yönetim sistemine göre işe yeni başlayacak elemanlar, yeni mezun olmuş ve henüz iş tecrübesi edinmemiş adaylar arasından seçilmektedir. Adaylarda öncelikli olarak aranan özellikler kişilik ve karakterlerine yönelik özelliklerdir. Görülen eğitim ve diğer birikimler (sertifikasyon, yabancı dil vb.) kişinin artıları olarak görülür, ancak seçilme kriteri ve sebebi değildir. Japon şirketleri için önemli olan, adayın şirketin ortamına uyum sağlayabilecek, örgüt kültürünü benimseyebilecek ve eğitilebilir bir kişi olmasıdır. Gerekli eğitimler zaten şirket içinde verilecektir.

Kişilik ve karakter özelliklerinin dışında adaylarda dikkat edilen diğer kriterler, çalışma isteği, hırs, beceri, eğitim, aile yapısı, genel davranışları ve görünüşü şeklinde sıralanabilir. Ancak yüzdesel olarak en büyük pay, kişilik ve karakter özelliklerine

aittir. Deneyim, aranan bir seçim kriteri değildir, çünkü Japon şirketleri deneyimi olmayan kişileri, kendi şirket kültürleri ile eğitmek ve direkt olarak kendi şirket kültürleriyle tecrübe sahibi etmek istemektedir. Önemli olan kişinin şirket kültürüne ayak uydurabilmesi ve şirket ortamını bozacak davranışlar sergilememesidir.

4.3.4. Seçim Kararını Veren Bakımından Farklılıklar

a. Türkiye

Personel seçim sürecinde önemli hususlardan birisi de işe alım ile ilgili nihai kararın kim tarafından verildiğidir. Türk işletmeleri, tipik olarak yüksek merkeziyetçi yapı ile nitelendirilmektedir (Danışman, 2008: 104).

Şef pozisyonundaki kişiler ile teknik ve uzman personelin işe alım kararı, firmaların genelinde nihai olarak genel müdür ve üstü pozisyonundaki yöneticiler tarafından verilirken, ofis personeli ile mavi yakalı personelin işe alım kararını genel olarak en son aşamada birim yöneticileri vermektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi, Türkiye’de işe alım kararları da büyük ölçüde merkeziyetçi bir nitelik taşıyor gibi gözükmektedir (Danışman, 2008: 201).

b. Japonya

Japon şirketlerinde, Türkiye’de olduğu gibi tek bir kişi tarafından değil, bir ekip tarafından verilmektedir. Oldukça kalabalık olan bu ekipte lider kıdemli insan kaynakları yöneticisidir. Yanında insan kaynaklarının sorumlu yöneticisi, diğer insan kaynakları elemanları ve üniversite mezunu on veya yirmi kişi bulunur. Bu kalabalık ekip kendi içinde küçük ekiplere bölünür ve her ekip belli sayıda aday ile görüşerek ilk elemeleri yapar. Bu ilk elemelerden sonra kalan adaylar insan kaynakları yöneticisinin ve takım liderinin elemelerinden de geçerler ve adayların belirlenmesi ile ilgili nihai karar aşamasına gelinir. Bu karar ise insan kaynakları bölümünün genel yöneticisine aittir. Bu şekilde belirli bir sayıya indirilen adaylar çeşitli testlerden geçirilerek son eleme yapılır. Bundan sonra kalan adaylar hakkında takım liderlerinin görüşü alındıktan sonra, işe alım kararını vermek üzere üst yönetim devreye girer.

Japon şirketlerinde işe alma kararının verilmesi konusu, daha önce anlatılanlar ve bu kısımda bahsedilenler de göz önünde bulundurulduğunda, aslında işe alım sürecini de kapsamaktadır. Bu uzun soluklu süreçten de anlaşılacağı gibi, işe alım konusunda

karara giden aşamalar bir ekip işi iken, nihai karar şirket üst yönetimi tarafından verilmektedir.

4.3.5. Sonuç

Dördüncü bölümde ortaya konmak istenen “işe alma yöntemleri bakımından Türk şirketleri ile Japon şirketlerinin farklılaşması” konusunu aşağıdaki tablo ile kısaca özetleyebiliriz.

Tablo 6: İşe Alma Yöntemleri Bakımından Türk ve Japon Şirketleri

	Türk İşletmeleri	Japon İşletmeleri
Kaynak	Ağırlıklı olarak dış kaynaklar	Ağırlıklı olarak okullar
Yöntem	Temel İK işe alma yöntemleri	Mülakat → Testler → Mülakat
Kriter	Eğitim, tecrübe, yetenek, diğer.	Kişilik, karakter, uyum, diğer.
Karar	Yöneticiler	İşe alım ekibi → Üst yönetim

Tabloda da görüldüğü gibi, iki ülke arasında farklılıklar olduğu kadar benzer ya da birbirine yakın taraflar da bulunmaktadır. Örneğin; Japon işletmelerinde aday kaynakları okullar olarak görülse de aslında okullardan eleman temin etmek dış kaynak kullanımını anlamına gelmektedir ki, bu da Türk işletmeleri ile benzerlik gösterdiği anlamını taşımaktadır. Benzer ve farklılaşan noktalar değerlendirildiğinde, “personel seçim sürecinde iki ülke arasında farklılaşmanın görüldüğü noktalar, belirlenen seçim kriterleri ile seçim sürecinin işlemesidir” demek yanlış olmayacaktır. Ancak bu konu bu çalışmanın bir sonraki bölümünde ele alınacak ve varılan sonuç ifade edilmeye çalışılacaktır. Ancak, uygulama bölümüne geçmeden evvel, Türkiye’de İKY uygulamalarına ilişkin kısa bir değerlendirmede bulunulacaktır.

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi uygulamaları, gelişen bir alandır. Bu gelişim sürecinde, farklı uygulama modelleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bir tarafta insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetleri profesyonel geleneklere uygun bir şekilde

hayata geçirme eğiliminde olan firmalar var iken, diğer tarafta Türkiye'deki baskın kültürel anlayış ve değerlerin yansımaları olan uygulamaları sürdüren firmaların varlığı da hissedilmektedir. Ayrıca, bazı uygulamaların insan kaynakları yönetimi içinde sunulan ideal çerçeveye daha fazla uyduğu, bazılarının ise kültürel ve sosyal etkilerle çerçevenin dışında ya da kenarında kaldığı görülmektedir. Örneğin, özellikle, personel bulmada internet önemli bir kaynak olarak yaygınlaşırken, doğrudan yakın ve tanidiklara başvurma oranının önemli ölçüde azalmış olması, işe alım kararında başarı potansiyeli ve uyumluluk ile nitelik, yetkinlik gibi objektif ölçütlerin yakınlık ve yaşam tarzı gibi subjektif ölçütlerin çok önünde olması, personel bulma ve seçme uygulamalarında bu açılardan insan kaynakları yönetiminin ideal çerçevesine doğru Türkiye'de önemli gelişmelerin olduğunu göstermektedir (Danışman, 2008: 212-213).

BÖLÜM 5: TOYOTA TÜRKİYE PERSONEL SEÇME SÜRECİ

ÖRNEK OLAYI

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahip olan personel temin ve seçimi; kapsamı, süreç ve işleyişi, uluslararası İKY alanındaki yeri, sürecin uluslararası platformda işleyişi ve uygulamada ülkeler arası farklılaşması gibi yönleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. İşe alım sürecinin iki ülke arasında farklılaşması konusu, bir örnek olay çalışması ile de açıklanmak üzere beşinci bölümde ele alınacaktır.

5.1. Çalışmanın Çerçevesi

Çalışmanın örnek olay bölümüne ait bu ilk kısmında amaç, kapsam, yöntem ve kısıtlar belirtilecek; daha sonra yapılan araştırmanın bulguları aktarılmaya çalışılacaktır.

5.1.1. Çalışmanın Amacı

Ortaya çıkışından bugüne insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde; başlangıçta “personel yönetimi” adı altında, şirketin istihdam ettiği personeli ilgilendiren pek çok fonksiyonu bir arada yürüten bir birim anlamı taşıdığı, ancak günümüze doğru geldikçe bu etiketten sıyrılıp, içinde barındırdığı her bir fonksiyon için ayrı ayrı birimleşerek, bu birimlerden oluşan başlı başına bir departman haline geldiği görülmektedir. Bu gelişim dünya çapında, toplumsal kültüründen beslenerek ortaya çıkmış tüm örgüt kültürlerinde kabul görmüş ve her bir örgütün kendi organizasyon yapısında “**insan kaynakları**” adı altında bir “**yönetim birimi**” oluşturulmuştur. Bu gelişim ile insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin yönetiminde personel yönetiminin ötesinde bir yeri olduğunu ortaya koyduğunu söyleyebiliriz.

Tıpkı organizasyon yapılarının farklı olması gibi, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve yapısı da ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılık temelde ülkelerin sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel yapılarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Yine bu sebeptir ki, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulanması da ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin “**işe alma**” işlevinin konu edildiği bu çalışmada, yukarıda bahsi geçen “**uygulamada ülkeler arası farklılaşma**” ele alınmak istenmiş; çalışmaya, “**insan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemlerinin Japon ve Türk**

toplumlarındaki uygulamasının nasıl olduğu” sorusu ile yön verilmeye çalışılmıştır. İki ülkenin toplumsal kültürlerinin birbirine yakın olmasına rağmen, örgüt kültürü söz konusu olduğunda yönetim sistemlerinin farklılaştığı görülmüş ve bu farklılaşmanın nedenlerini ortaya koymak, bu çalışmada **amaç** edinilmiştir.

5.1.2. Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi

Genel olarak personel temin ve seçim süreci bakımından Türk ve Japon işletmeleri arasındaki farklılaşmayı incelemek amacını taşıyan bu çalışmada, örneklem olarak Toyota seçilmiştir. Ancak Toyota bir Japon firması olduğundan ve aynı platformda bir Türk şirketi inceleme imkanı olmadığından, Türk ve Japon işletmeleri arasındaki farklılaşmaya değinebilmek amacı ile Toyota'nın Japonya'daki organizasyonu ile Türkiye'deki organizasyonu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Toyota Türkiye ve Toyota Japonya örneklemleri üzerinden yürütülen çalışmada yöntem “örnek olay incelemesi” olarak seçilmiş ve “yarı biçimsel mülakat” yönteminden yararlanılmıştır.

Çalışmanın çıkış noktası olan “İşe alma yöntemleri bakımından Türk işletmeleri ile Japon işletmeleri arasında farklılaşma var mı?” sorusunun araştırılması amacıyla; Global Toyota ve Toyota Türkiye hakkında genel bilgi verilecek, Toyota Türkiye'nin organizasyon yapısı ile Toyota Türkiye'de İK organizasyonundan bahsedilecek ve son olarak Toyota Türkiye'de işe alma süreci aktarılarak Japonya organizasyonu ile arasındaki farklar aktarılmaya çalışılacaktır.

Global Toyota ve Toyota Türkiye ile ilgili aktarılacak bilgilerin derlenmesinde; basılı kaynak olarak Toyota'yı anlatan eserlerden ve şirketin iç yayınlarından, sözlü olarak ise mülakat yapılan çalışanların aktardığı bilgi ve tecrübeler ile çalışma sahibinin Toyota Türkiye'deki 5 yıllık çalışma tecrübesinden faydalanılmıştır.

5.1.3. Çalışmanın Kısıtları

- Çalışmanın örnek olay bölümünün başında da belirtilen, Türk şirketleri ile Japon şirketleri arasında işe alım sürecinde görülen farklılıkların Toyota'nın Türkiye ve Japonya organizasyonları karşılaştırılarak ortaya konmaya çalışılması, aynı zamanda çalışmanın başlıca kısıdını oluşturmaktadır. Birden fazla Türk şirketi ile birden fazla Japon şirketinin incelenerek bu farklılıklar

hakkında değerlendirme yapmak imkanı bulunmadığından böyle bir yol izlenmiştir.

- Örnek olay çalışmasında karşılaşılan bir diğer kısıt, Toyota'nın hem Türkiye hem de Japonya organizasyonları hakkındaki bilgilerin Toyota Türkiye üzerinden araştırılabilmesi, fakat Toyota Japonya ile doğrudan iletişim kurulamamasıdır. Bu kısıt sebebi ile Toyota Japonya hakkındaki bilgiler, Toyota Türkiye'nin deneyimli çalışanlarından edinilerek derlenmiştir.
- Aktarılması gereken son kısıt ise, görüşme yapılan çalışan sayısı kısıdındır. Konu ile ilgili bölümlerde görev yapmış ya da halen yapmakta olan her çalışan ile görüşme yapmak imkanı olmadığından, görüşülen kişiler titizlikle seçilmiş ve konu hakkında en doğru bilgilerin alınabileceği düşünülen kişiler tercih edilmiştir. Bu kişiler; Japonya'dan geçici görev için Türkiye'ye gelmiş Japon koordinatörler, Türkiye'den Japonya'ya geçici görev için gitmiş ve görevini tamamlayıp geri dönmüş Türk çalışanlar, Türkiye organizasyonu İK bölümü Türk ve Japon çalışanlarıdır.

5.2. Toyota Türkiye'nin Yapısı ve Toyota Kültürü

5.2.1. Global Toyota

Toyota Motor Corporation (TMC), minivanlardan büyük kamyonlara kadar değişen alanlarda üretim yapan ve büyük bir model yelpazesine sahip olan, dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden birisidir. 2009 takvim yılında, Toyota, Lexus, Daihatsu ve Hino markalarının yıllık toplam satışları 7,81 milyon adede ulaşmıştır. Japonya'da 12 Fabrikası, 3 bağlı kuruluşu ve 27 ülkede 56 üretim tesisi 321,000 çalışanı ile Lexus ve Toyota marka araçlar üreten şirketin ürünleri, 170'tan fazla ülkede müşterilere ulaştırılmaktadır. Toyota'nın otomotiv işlerindeki gelirleri, toplam satışlarının %90'ını kapsamaktadır. Toyota'nın telekomünikasyondan prefabrik evlere ve lüks yatılara kadar değişik alanlarda çalışan şirketleri de bulunmaktadır.

Değişik konulardaki başarılarının desteği ile şirket insanlığa ve topluma katkılarını sürdürmektedir. Toyota uzun vadeli ve dengeli bir gelişim için, çevre, global ekonomi, bölgesel toplumlar ve paydaşları ile uyumlu bir işbirliğinin anahtar faktör olduğuna inanmaktadır.

Sonuç olarak, Toyota daha çevreci, daha güvenli ve sürüşü zevk haline getirecek geleceğin teknolojilerine yatırım yapmaktadır.

Global Toyota satışları yıllar içerisinde gelişim göstermektedir. 1937 yılındaki kuruluşundan beri, Toyota'nın ürün yelpazesi, dünyanın ilk seri üretilen hibrit aracı "Prius"u ve pazara hazır ilk Hidrojenli aracı "Toyota FCHV"yi kapsayacak kadar genişlemiştir. Toyota üretim sistemi (TPS), tüm müşterilerin ihtiyacına uygun araçların esnek bir şekilde ve yüksek kalitede üretilmesine imkan vermektedir.

Dünyanın bir numaralı lüks aracı "Lexus" da Toyota üretim hatlarında hayat bulmaktadır (<http://www.toyotatr.com>, 2011).

5.2.2. Toyota Üretim Sistemi

Toyota üretim sistemi (TPS) araç üreticileri ve diğer üretim tesisleri arasında da Dünya çapında bir üne sahip olmuştur. TPS, sistemlerden mudaların-gereksiz kaynak kullanımları- yok edilmesi ve sonuç olarak verimliliğin artırılması anlamına gelmektedir. Temel hedef, kaynakların tümünün üretim hattına doğru yönlendirilmesi ile yüksek kaliteli ürünlerin müşteriye ulaşmasını sağlamaktır.

Tam zamanında üretim felsefesi, TPS'in temel bileşenlerinden birisidir. Üretim, sadece "müşteri" tarafından talep edilmesi durumunda yapılmaktadır. Burada "müşteri", bir Toyota bayisindeki potansiyel araç sahibi olabilceği gibi, üretim hattında bir sonraki iş istasyonu anlamına da gelebilmektedir. Ürün sadece "tam zamanında" teslim edilmektedir. Ne erken ne de geç.

TPS'in temel özelliği, hammaddeden ürün aşamasına kadar, üretimin "çekme" sistemine göre yapılmasıdır. Araç, üretim hattında ilerlerken, malzemeler ve parçalar üreticilerinden doğru zamanda fabrikaya getirilmektedirler.

İlgili birimlerden iş isteği yapmak için "Kanban" lar kullanılmaktadır. Eğer kanban ile istenmemişse, yeryüzü kaynakları stoğa üretim yapmak için kullanılmamaktadır. Bu aynı zamanda, problemlerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Büyük stoklar, problemlerin en rahat kendilerini gizleyebildikleri yerlerdir.

Andon ipleri, bir takım elemanın diğerlerini uyarması için kullanılmaktadır. Eğer bir problem var ise, andon ipi çekilmekte ve bir melodi ile birlikte, problemin olduğu yeri gösteren bir ışık da yanmaktadır. Bu durumda, takım liderleri problemin kökündeki

sebebi bulabilmek için oraya gitmektedir. Eğer problem hemen kolayca çözülemedi ise, hatanın devam etmemesi için hat tamamen durdurulmaktadır.

Bu, çalışanların sürekli işlerini geliştirmek ve problemleri çözmek için uğraştıkları bir kültürdür. TPS'in başarısı, iyi bir eğitime bağlıdır. Bu nedenle, iş başı eğitimleri ve başarılı fabrikaların bilgilerinin paylaşıldığı eğitimler çok önemlidir.

TPS, ancak tedarikçilerin de tam anlamı ile bu yöntemi uygulaması ile başarılı olabilir.

Bu da, müşterilerin, tedarikçilerin ve araç üreticilerinin hep birlikte verimlilik artışı sayesinde elde edilen avantajları paylaşmalarınıdır.

TPS'in içerisinde "Saygı" kavramı vardır. Doğaya ve insanlığa saygı, Toyota'nın sürekli gelişim çalışmaları için motivasyon gücünü vermektedir (<http://www.toyotatr.com>, 2011).

5.2.3. Toyota'nın Tarihçesi

Toyota'nın hikayesi, Sakichi Toyoda'nın, 19. yüzyıl sonlarında Japonya tekstil endüstrisi için bir devrim olan Japonya'nın ilk otomatik dokuma tezgahını icat etmesiyle başlamıştır. Sakichi Toyoda, 1918 Ocak ayında Toyoda iplik ve dokuma fabrikasını kurmasının ardından, büyük rüyası olan otomatik dokuma tezgahını oğlu Kiichiro'nun da yardımı ile 1924 yılında tamamlamıştır. İki yıl sonra da Toyoda otomatik dokuma tezgahları fabrikası kurulmuştur. Babası gibi bir mucit olan Kiichiro, 1920'lerde yapmış olduğu Amerika ve Avrupa gezilerinde, yeni gelişen otomotiv endüstrisinden derinden etkilenmişti. Kiichiro, babasının otomatik dokuma tezgahının patentinin satılmasından elde ettiği £100,000'un çoğunu kullanarak, 1937 yılında Toyota Motor Corporation'u (TMC) kurmuştur. O günlerden bu yana dokuma tezgahlarından araçlara uzanan Toyota tecrübesi, üretimde öncülüklerle dolu bir başarı hikayesine dönüşmüştür. Toyota'da, kuruma hayat veren ortak değerleri, inançları ve iş tarzı özetlenerek bir kavram oluşturulmuştur. Bu kavrama kısaca "Toyota Way (Toyota Yaklaşımı)" adı verilmektedir.

2001 yılında açıklanan "Toyota Way", Toyota'nın metotlarını ve iş hedeflerini dünya çapında tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşması ve ortak kültür oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır. Toyota Türkiye de, kurulduğu günden bugüne Toyota Way'i uygulamaktadır. Toyota Way'in iki temel unsuru vardır:

1. Sürekli İyileştirme
2. İnsana saygı

1. Sürekli İyileştirme: Hiçbir zaman mevcut durumumuz ile yetinmeyiz, her zaman en iyi fikirler ve çabalar ile işimizi geliştirmeye çalışırız.

- a. Mücadele: Uzun vadeli vizyon oluştururuz. Hedeflerimizi gerçekleştirmek için yaratıcılık ve cesaret ile zorluklara göğüs gereriz.
- b. Kaizen: İşimizi, yaratıcı ve geliştirici fikirler ile sürekli geliştiririz.
- c. Yerinde İnceleme: Doğru kararlar verebilmek için konunun kaynağına ineriz. Uyum içerisinde hedeflere ulaşırız.

2. İnsana Saygı: Toyota topluma, çalışanlarına ve paydaşlarına saygı gösterir.

- a. Saygı: Biz birbirimizi iyi anlayabilmek için çaba sarf ederiz, sorumluluk alırız ve karşılıklı güveni oluşturabilmek için elimizden geleni saygı içerisinde yaparız.
- b. Takım çalışması: Kişisel ve iş gelişimini teşvik ederiz, gelişim fırsatlarını birbirimizle paylaşıyoruz ve bireysel ve takım performansını artırmaya gayret ederiz (<http://www.toyotatr.com>, 2011).

5.2.4. Global Vizyon (2020)

Toyota artık yeni bir döneme başlama noktasındadır. Otomotiv alanında faaliyet göstererek, doğa ve endüstrinin harmonizasyonu için, karşımıza çıkan zorluklarla baş etme ruhuyla hareket etmeli ve inovatif fikirler üretmeliyiz.

Toyota doğa ve endüstrinin harmonizasyonunda lider rolü üstlenmeyi, otomotivin de dışında farklı alanlarda yeni ve yaratıcı fikirler üretmeyi hedeflemektedir (<http://www.toyotatr.com>, 2011).

5.2.5. Toyota Türkiye

Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., Toyota'nın Avrupa'daki üretim tesislerinden biridir. Verso ve Auris modellerini üreten Toyota Türkiye, Sakarya İli Arifiye İlçesinde kurulmuştur. Üretimin büyük bir kısmı, çoğunluğu Avrupa'da olmak üzere 30'dan fazla ülkeye ihraç edilmektedir.

Toyota Türkiye hisselerinin %90'ı Toyota Motor Europe NV/SA (TME) şirketine, %10'u ise Mitsui & Co., Ltd. şirketine aittir. Toplamda 1,2 Milyar Euro'luk bir yatırıma sahip olan Toyota Türkiye, yaklaşık 3.000 kişilik istihdama da sahiptir.

Bütün üyelerinin katkıda bulunmasıyla, en kaliteli üretimi gerçekleştirmeye kendini adanmış olan Toyota Türkiye, Toyota Üretim Sistemini (TPS) kurulduğu ilk günden beri uygulamaktadır.

Toyota Türkiye, bugün, yıllık 150,000 araçlık üretim kapasitesiyle, Toyota'nın Japonya dışındaki en büyük 10 fabrikasından biridir. Şirket aynı zamanda, Türkiye'nin en büyük üretim firmalarından biridir.

Tablo 7: Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları

Temmuz 1990	Toyotasa olarak kuruluş
Mayıs 1992	Fabrika temelinin atılması
Eylül 1994	7. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Ekim 1995	7. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Kasım 1996	ISO 9001 sertifikası alınması
Ağustos 1998	8. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Haziran 1999	ISO 14001 sertifikasının sıfır uygunsuzluk ile alınması
Haziran 2000	100 bininci araç üretimi
Ekim 2000	Yeniden yapılanma ve Toyota Türkiye'nin kurulması
Ocak 2002	9. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Şubat 2002	İhracatın başlaması
Ağustos 2002	9. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Mart 2003	Çift vardiya üretimin başlangıcı
Şubat 2004	Yıllık kapasitenin 100,000'den 150,000'e çıkartılması

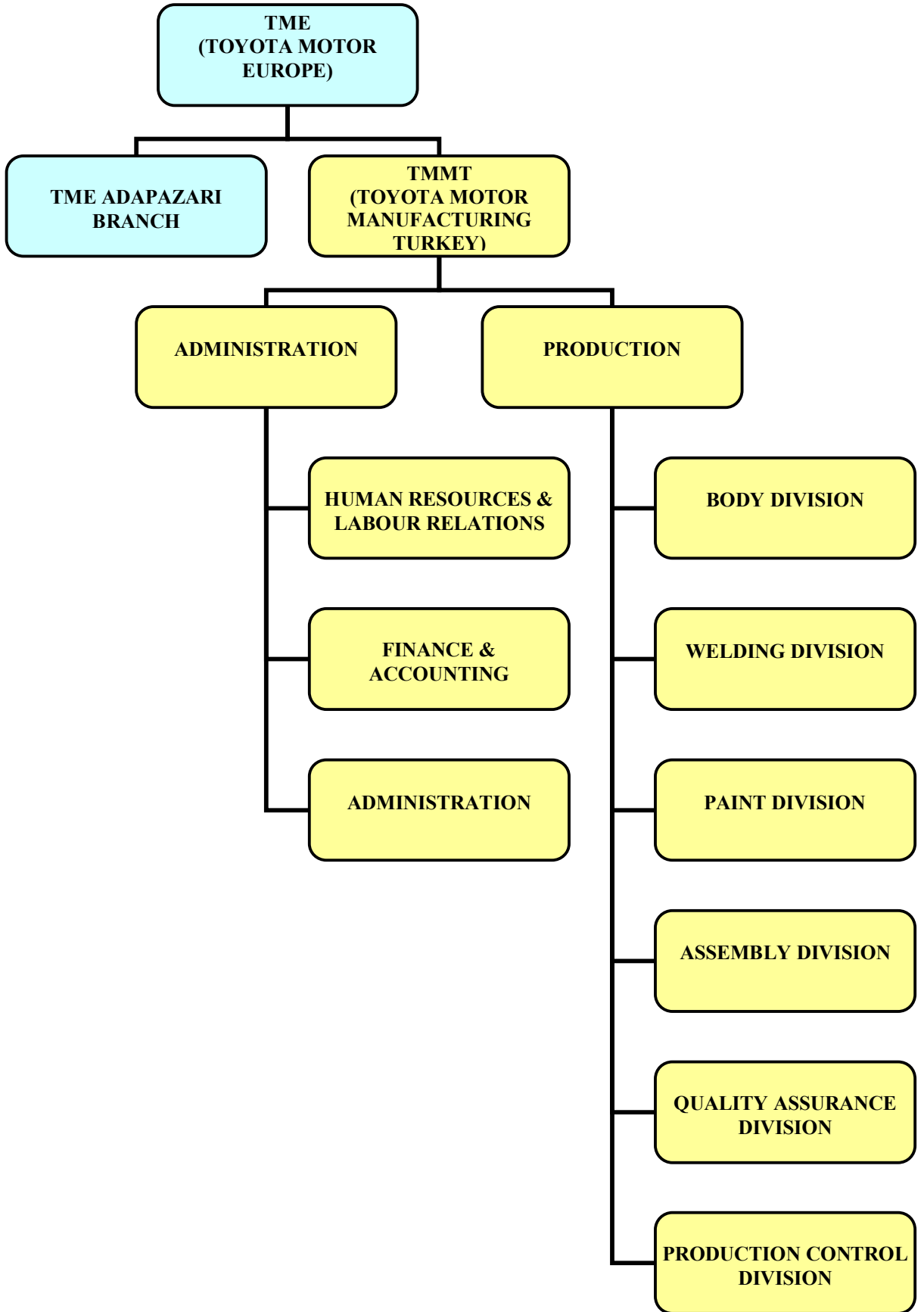
Tablo 7'nin devamı

Şubat 2004	Yeni Corolla Verso üretimi başlangıcı
Mayıs 2004	Yeni Corolla Verso'nun Euro-NCAP tarafından 5 yıldızla ödüllendirilmesi
Aralık 2005	500 bininci araç üretimi
Şubat 2007	Auris üretimi başlangıcı
Şubat 2009	Verso üretim başlangıcı
Mart 2009	1 milyonuncu araç üretimi

Kaynak: <http://www.toyotatr.com>, 2011

Toyota Türkiye'nin organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.

Şekil 8: Toyota Türkiye Organizasyon Yapısı



5.2.6. Toyota Kültürü (Toyota Yaklaşımı)

Bir şirketin kendine has kültürü, içinde var olduğu toplumun kültüründen beslenmektedir. Yani, herhangi bir şirketin örgüt kültürü, o şirketin ait olduğu toplumun kültürel özellikleri çerçevesinde oluşur ve şekillenir. Japon şirketlerinin sahip olduğu şirket kültürü de Japon toplumunun kendine has kültüründen beslenmekte ve “Japon Yönetim Sistemi”ni oluşturmaktadır. “Toyota kültürü” dediğimiz şey de aslında bu sistemden ayrı düşünülmemelidir. Çünkü bir Japon şirketi olarak Toyota’da da Japon toplumsal kültürünün karakteristik özelliklerini görmek mümkündür.

Genel anlamda Japon toplumsal kültürünün bir yansıması olan Toyota’ya özgü şirket kültürünü teorik anlamda açıklamak için ise “Toyota’nın Tarihçesi” kısmında bahsi geçen “Toyota Yaklaşımı (Toyota Way)” kavramı kullanılacaktır. Şirketin örgüt kültürünün yapı taşları diyebileceğimiz “Toyota Yaklaşımı”, bu kısımda “Toyota Kültürü” kapsamında daha geniş bir şekilde ele alınacaktır.

2001 yılında başkan Fujio Cho önderliğinde dünyadaki tüm Toyota organizasyonlarına ilan edilen Toyota Yaklaşımı, küresel Toyota organizasyonunun ortak değerlerini ve iş yapma davranışlarını ifade eder. Toyota’nın önceki nesillerin bilgi birikimlerinin ürünü olan kendine özgü inançları, felsefesi ve değer yargıları vardır. Toyota’nın kurum kültürü bu değerlerde ortaya çıkar. Sürekli iyileştirme, insana ve topluma saygı, sinerji yaratan takım çalışması, çalışanlara düşünme ve kendini geliştirme fırsatları verme, Toyota kültürünün vazgeçilmez unsurlarıdır. Gerçek anlamda başarılı bir küresel şirket olma yolunda, bu değerler Toyota’da tüm fonksiyonlarda ve problem çözüme süreçlerinde uygulanır.

Toyota Yaklaşımı, Toyota’nın 60 yıllık işletme uygulamalarının ve faaliyetlerinin ürünü olan ve herkes tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve işletme yöntemlerini ifade eder. Toyota Yaklaşımı, insanların nasıl bir performans göstermeleri ve nasıl davranmaları gerektiğini anlatır. Bir başka deyişle Toyota Yaklaşımı, çalışanlardan iş süreçlerinde hangi değerlere göre hareket etmesi beklendiğini gösterir. Bu nedenle diyebiliriz ki Toyota Yaklaşımı, Toyota çalışanları için bir ideal, bir standart, yol gösterici bir ışık ve Toyota kültürünün özgün unsurlarını özetleyen şirketin temel DNA’sıdır.

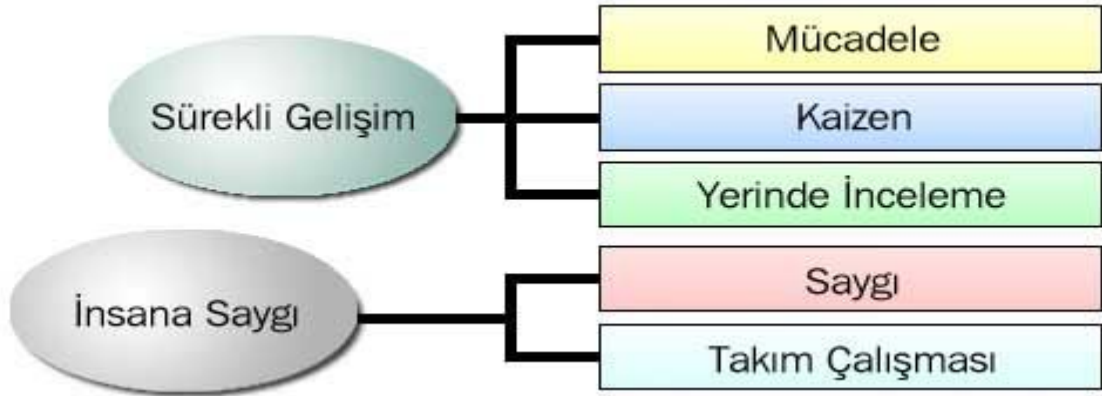
Toyota Yaklaşımı sadece üst yönetim ya da alt kademelerde çalışanlar için değildir. Üst kademedен alt kademeye kadar herkesi içine alır.

Toyota Yaklaşımı'nın amaçları özetle şunlardır:

- Toyota'da iş yapma yöntemlerine ve değerlere açıklık getirmek,
- Bu yöntemleri dünyadaki tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşmak ve böylece ortak anlayışı sağlamak,
- Küresel Toyota'nın organizasyonları arasında tutarlılığı sağlamak ve sonuçta ortak bir kurumsal kültürle yönlenen gerçek bir küresel şirket olmaktır.

Toyota Yaklaşımı iki ana sütun üzerine kuruludur; "Sürekli İyileştirme" ve "İnsana Saygı". Sürekli iyileştirme ilkesi "mücadele, kaizen ve yerinde inceleme" kavramları üzerine temellenirken, insana saygı ilkesi "saygı ve takım çalışması" kavramları üzerine temellenir (Toyota Way, 2006)

Şekil 9: Toyota Yaklaşımı



Kaynak: Toyota Way, 2006

Şimdi de bu ilkelere kısaca değinilecektir.

1. Sürekli İyileştirme:

Sürekli iyileştirme ilkesine göre Toyota çalışanları asla buldukları seviyeden memnun olmayarak, en iyi fikir ve çabalarını ortaya koyarak işlerini sürekli geliştirme

çabası içindedirler. Sürekli iyileştirme ilkesinin 3 temel unsuru bulunmaktadır: Mücadele, kaien, yerinde inceleme (genchi genbutsu).

Mücadele: Hedefleri gerçekleştirmek için cesaret ve yaratıcılıkla motivasyonu kaybetmeden sorunlara karşı koymayı, uzun vadeli bir bakış açısı ve mücadelecî ruha sahip olmayı kapsar. Karşılaşılan sorunların nedenlerini sürekli olarak sorgulayan çalışanlar, çözümsüz gibi görünen problemleri dahi çözebilirler. Toyota bu ilkenin hayata geçirilmesi için;

- Ürün ve hizmetlerin üretimi ve teslimi ile değer yaratmak,
- Mücadele ruhunu oluşturmak,
- Uzun vadeli bir perspektiften bakmak,
- Karar vermede özenli değerlendirme yapmak, gibi değerler benimser.

Kaizen: Her zaman yenilik ve gelişim arayışı içinde olarak işletme operasyonlarını sürekli geliştirmeyi ifade eder. Kaizen için gereken;

- Kaizen mantığı ve yaratıcı düşünce,
- Yalın sistemler ve yapılar kurmak,
- Kurumsal öğrenmenin teşvikidir.

Yerinde İnceleme (Genchi Genbutsu): Doğru kararları vermek ve gerçekleri bulmak için problemin yerinde incelenmesini ve fikir birliği içersinde en hızlı şekilde kararlar alarak hedeflere ulaşmayı anlatır. Kiichiro Toyoda'nın bu ilkeyi tüm çalışanlarına aşılama çalışmasının sebebi, sorunların yerinde incelenmesiyle, doğru gerçeklere ve çok daha kapsamlı çözümlere ulaşılabilceğini göstermek istemesidir. Yerinde inceleme şu temelleri kapsar:

- Sorunları kavrama ve kök nedenleri analiz etme
- Bilgilerin teyit edilmesi
- İncelemelerin erken başlatılması
- Fikir birliği
- Hedeflerin ve nicel amaçların paylaşılması

- Sürecin vurgulanması (Toyota Way, 2006).

2. İnsana Saygı:

İnsana saygı ilkesi ile vurgulanan, Toyota'nın topluma, çalışanlarına ve iş ortaklarına (paydaşlarına) saygı göstermesidir. Bu ilke 2 temel unsur üzerinde şekillenir: Saygı ve takım çalışması.

Saygı: Toyota yönetim sistemi, insana saygı duyan bir yönetim sistemidir. Toyota çalışanları başkalarına saygı duyar, birbirlerini anlamak ve karşılıklı güven ilişkisini kurmak için ellerinden gelen çabayı gösterirler. Saygı ilkesi 3 unsura ayrılmaktadır:

- Faydayı paylaşan herkese saygı duymak
- Karşılıklı güven ve sorumluluk
- Dürüst iletişim

Takım Çalışması: Toyota'da bireylerin gelişimini sağlamak, insana saygının en önemli ifadesidir. Kişisel ve profesyonel gelişimini sağlayan kişi; kendini tanıma fırsatı bulur, bilgi ve becerilerini arttırıp bunları uygulayabildiği için mutluluk duyar, kendisine önem verildiğini hisseder, çalışanların şirkete bağlılığı ve dolayısıyla şirket performansına katkıları da artar. Toyota'da öğrenme sürekli ve şirket geneline yayılan bir süreçtir. Çünkü; üst kademedekiler alt kademedekileri kendilerini geliştirmeleri için sürekli motive eder ve kendi birikimleri ile eğitir, organizasyonda her seviyedeki takım üyeleri bilgilerini birbiriyle paylaşır, eski çalışanlar da yeni takım üyelerine bilgilerini aktarırlar. Toyota'da bütün takım üyeleri öğrenmeye ve kendini geliştirmeye isteklidir. Toyota'da liderlik anlayışı, bir işin yapılmasına öncülük etmekten çok ötedir. Lider, davranışlarıyla takım elemanlarına örnek teşkil eder. Toyota çalışanları, her bir bireyin kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmede yaratıcı bir güce sahip olduğuna inanır ve onların değerlerine, becerilerine ve düşüncelerine saygı duyar. Ekip ruhu ve etkin takım çalışması bireye saygı ile başlar. Toyota çalışanları takımlar halinde bir araya gelirler. İşbirliği ve beraber çalışma ile elde edilen değer, takım üyelerinin teker teker elde edecekleri değerlerin toplamından daha fazladır. Bu, sinerjidir (The Toyota Way, 2001).

Toyota Tarzı'nın ne olduğuna uyan faydalı bir kültür tanımı şudur: Verili bir grubun kendini dışarıya uyarlamada, içeride bütünselleşmede yaşadığı sorunlarla başa çıkmayı

öğrenebilmek için icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği temel varsayımlar modelidir ve bu geçerli sayılacak ölçüde işe yaramıştır ve bu yüzden, yeni üyelerine bu problemleri algılamada, düşünmede ve hissetmede doğru yol olarak öğretilir. Toyota söz konusu olduğunda, ABD ve Japonya'daki ekip üyelerinin ortak bir kültürü vardır ve bu kültür onları Indiana ve Kentucky'da diğer fabrikalar için çalışan bireylerden ayırır. Buna Toyota'nın örgüt kültürü denir. Toyota için önemli olan herkesin derinden paylaştığı, Toyota'da işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili bazı temel değerlerin ve inanışların olmasıdır. Toyota, Japon kültürünün, Toyota'nın kurulduğu Aichi bölgesinin özel koşullarının, Toyoda ailesinin etkisinin, Toyota tarihinin büyük liderlerinin ve otomotiv sanayinin kendine has özelliklerinin eşsiz bir karışımıdır. Toyota her zaman oldukça bağımsız bir şirket olmuştur. "Kendine güven" Toyota'nın temel değerlerinden biridir (Liker ve Hosrus, 2008: 32-53).

5.3. Toyota Türkiye'de İnsan Kaynakları Politikası

Toyota Türkiye'nin insan kaynakları politikası da tıpkı şirketin kültürü gibi Toyota Yaklaşımı (Toyota Way) denilen ilkeler etrafında şekillenmiş ve bu ilkeleri oluşturan unsurlarca temelleri atılmıştır. Bu sebeple, Toyota Türkiye'de insan kaynakları yönetimi politikasını, Global Toyota anlayışından ayrı düşünmemek gerekmektedir.

Toyota yönetim sistemi çalışanlarının düşünme, geliştirme ve problem çözme becerilerini kullanmalarına fırsat yaratan ve bunları en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Bu nedenle, şirketin başarısı için insan kaynaklarının etkin yönetimi çok önemlidir. Etkin insan kaynağı yönetimi ve gelişimi için her kademedeki çalışanın Toyota değerlerini benimsemesi ve çalışma alanında uygulaması gerekmektedir; çünkü bu değerlerin benimsenmesi ve yaşatılması hem çalışanın kendisine hem de çalışanını geliştirmekle yükümlü olan liderine bağlıdır (İKY'de Toyota Yaklaşımı, 2006).

Toyota Yaklaşımı'nın İKY'de nasıl bir yere sahip olduğuna geçmeden önce "Fonksiyonel Toyota Yaklaşımı" kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

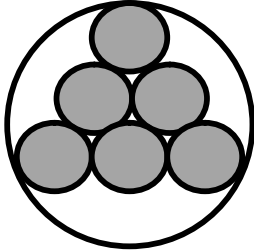
Fonksiyonel Toyota Yaklaşımı, Toyota Yaklaşımı'nı oluşturan değerlerin ve ilkelerin organizasyon içersindeki her bir operasyonda (üretim, insan kaynaklarının yönetimi, satın alma, iş güvenliği) ne şekilde hayata geçirildiğini açıklar. Örneğin; Toyota Yaklaşımı'nın ana sütunlarından biri olan "insana saygı" ilkesini üretimde, takım

elemanlarına hattı durdurma yetkisinin ve kalite sorumluluğunun verilmesinde görmekteyiz. Bu ilke insan kaynakları yönetiminde, adil ücret, terfi sistemi ve daha birçok uygulama ile hayata geçirilmektedir. Özetle, Toyota Yaklaşımı'nın temel ilkeleri işletme içersindeki tüm problem çözme süreçlerinde uygulanır. Bu ilkelerin her bir operasyonda nasıl hayat bulduğunu gösteren de “Fonksiyonel Toyota Yaklaşımı”dır.

21.yy'ın yoğun rekabet ortamında insan kaynağını fark yaratan en önemli yönetim kaynağı olarak gören Toyota organizasyonu, çalışanlarının becerilerini, düşünme kapasitelerini ve yaratıcılıklarını maksimum şekilde kullanan ve bunlara saygı duyan bir yönetim sistemi benimsemiştir. Toyota yönetim sistemi tümüyle, iş süreçlerinde karşılaştığı zorluklara etkili çözümler üreten ve işini sürekli geliştiren çalışanlarla ilgilidir (İKY'de Toyota Yaklaşımı, 2006).

Şekil 10: Her Bir Üyenin Düşünmesinin ve Gelişmesinin Teşvik Edildiği Bir

Yönetim Sistemi



Kaynak: İKY'de Toyota Yaklaşımı, 2006

Toyota yönetim sistemi, üst yönetimin kararlar alıp, alt kademedeki çalışanların kararları uyguladığı ya da sadece alt kademedeki çalışanlarının isteğinin yapıldığı yönetim sistemi değildir. Her bir üyenin düşünmesinin ve gelişmesinin teşvik edildiği bir yönetim sistemidir. Bu nedenle, şirketin en önemli yönetim kaynağı insandır ve insan kaynaklarının etkin yönetimi şirket başarısının gerçek anahtarıdır. Bu nedenle, üst yönetim kademesi dahil tüm yönetim pozisyonundakiler Toyota insan kaynakları yönetimi felsefesini, amaçlarını kavramalı ve insan kaynakları yönetimi ilkelerini uygulayarak İK uygulamalarında her biri kendi rollerini yerine getirmelidir.

Toyota'da insan kaynakları yönetiminin amacı, şirket için sürekli zenginlik yaratmak amacıyla insana saygı duyan yönetimin düzenlenmesidir. Başka bir ifadeyle şirketin sürekli refahı için çalışanların düşünme geliştirme ve harekete geçme becerilerini sürekli geliştirerek tüm kurumun performansını en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle, Toyota basit tekrarlayıcı işleri ve düşük katma değerli işleri ortadan kaldırır veya çeşitli etkinliklerle iş ortamının zenginleşmesini sağlar. Kalite çemberleri aktiviteleri, kaizen çalışmaları, hat iyileştirme faaliyetleri bu etkinliklerin birkaçıdır. **Toyota insan kaynakları yönetiminin temel prensibi**, karşılıklı güven ve saygı ilişkisinin kurulmasıdır. Karşılıklı güven ve saygı ruhu şu anlama gelmektedir:

- Çalışanların yaşam standartlarının iyileştirilmesi ancak şirketin refahı ile mümkün olabilir. Hem çalışanlar, hem de yönetim şirketin refaha ulaşması ortak hedefini paylaşmalıdır.
- Şirket iş güvencesini sağlayabilecek en iyi planlamayı yapmalı ve çalışma koşullarını iyileştirmek için atılacak adımları desteklemelidir.
- Çalışanlar, kurumsal refaha ulaşmak için azami işbirliğinde bulunmalıdır. Aynı zamanda yaratıcı fikirlerini işe katmalı, kaizen faaliyetleriyle her gün işlerini, kendilerini ve takım arkadaşlarını geliştirmelidirler.

Başka bir ifade ile, karşılıklı güven ve saygı ilişkisi ancak iş güvencesi ön koşulu ile amirler dahil tüm çalışanların inisiyatif kullandıkları ve kurumsal faaliyetlere aktif ve olumlu bir şekilde katıldıkları sürece mümkündür. Ayrıca karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir iş ortamının kurulması karşılıklı çalışan-yönetim değerlerinin örtüşmesiyle mümkündür. Çalışanların mutluluğu ancak şirketin refahı ile mümkündür. Bu nedenle hem çalışanlar hem de yöneticiler şirketin refaha ulaşması ortak hedefini paylaşmalıdır. Çalışanlar bu hedefe ulaşabilmek için işbirliği yapmalı ve ellerinden gelen çabayı göstermelidirler. Buna karşılık, yöneticiler de çalışanların çalışma koşullarını geliştirmeli ve işleri vasıtasıyla onların sürekli becerilerini uygulamalarını ve bu sayede kendilerini tanımlarını sağlamalıdır. Çünkü bir şirketin çalışanlarına göstereceği en büyük saygı, onların kendi potansiyellerinin farkına armalarına katkıda bulunmaktır. **Toyota'da karşılıklı güven ve saygı ilişkisini kurmak için hayata geçirilmesi gereken 4 temel insan kaynakları yönetimi ilkesi** bulunmaktadır. Bunlar:

1. Çalışanların şirkete güvenerek çalışabilecekleri bir iş ortamı yaratmak
 - a. Ani işten çıkartmaların yapılmadığı dengeli çalışma: Uzun süreli çalışma, yeni eleman işe almanın en son çare olması, süresiz sözleşmeli çalışan sayısının uygun hale getirilmesine doğru maksimum çaba.
 - b. Adalet ve tutarlılığın sağlanması: Ayrımcılık yapmayan bir organizasyon, güven verici ve inandırıcı performans değerlendirme ve terfi sağlama, tutarlı iş disiplinini koruma
 - c. Yüksek çalışan morali sağlama: Çalışan duygularını kavrama ve sorunları çözme.
 - d. Orta ila uzun vadeli perspektiften çalışma koşullarını dengeli tutma ve iyileştirme: Çalışanlarının geçim kaynağının güvenliği, işçilik maliyetlerinde esneklik sağlamak için sabit maliyetlerin iyileştirilmesi.
2. Sürekli ilerleme içinde sürekli ve gönüllü inisiyatif teşvik etmek için gerekli sistemleri oluşturmak
 - a. Yönetimin bakış açısının ve şirket problemlerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması: Tüm çalışanlar tarafından sorunların bilincinin paylaşılması.
 - b. Kurumsal faaliyetlere çalışanların katılımını teşvik için mekanizma yaratma: İş=Çalışma+Kaizen, katılım için fırsatlar sağlama.
 - c. İş sonuçlarının çalışma koşullarına yansıtılması: İşin meyvelerinin dağıtılması.
3. İnsan kaynaklarının gelişimine önem vermek (Kapsamlı ve tutarlı insan kaynakları gelişim)
 - a. Çalışma ile kişisel gelişimin teşvik edilmesi
 - b. Çalışan becerilerini geliştirme
 - c. Orta ila uzun vadeli perspektiften İK gelişimi
 - d. OJT (On the Job Training = İş başında eğitim) vurgusu
 - e. Toyota Yaklaşımı'nın ve rolünün iletilmesi

4. Bireysel rollerin arayışı ve tüm şirketin iyileştirilmesi amacıyla takım çalışmasının teşvik edilmesi
 - a. Etkin fikir birliği oluşturma ve etkin organizasyon
 - b. Organizasyonun zorluklarla başa çıkma becerisini en üst seviyeye çıkartmak
 - c. Birlik duygusunun sağlanması ile yüksek takım performansı (İKY'de Toyota Yaklaşımı, 2006).

Toyota'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımının, aslında Toyota Yaklaşımı'ndan ayrı düşünülmemesi gerektiği yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm Toyota organizasyonları için evrensel olan bu yaklaşım, Toyota Türkiye örneğinde de kendini göstermektedir. Bu konuda anlatılanları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Toyota Yaklaşımı, Toyota'nın 60 yıllık işletme faaliyetlerinin ve uygulamalarının ürünü olan ve giderek rekabet gücü haline gelen Toyota değerleri, inançları ve iş yapma yöntemleridir. Sürekli iyileştirme, insana saygı, mücadele, kaizen, yerinde inceleme, takım çalışması Toyota Yaklaşımı'nın temel ilkeleridir ve dünyadaki tüm Toyota organizasyonları tarafından paylaşılan bu ilkeler şirket içersinde tüm işlevlerde yansımaları bulur. Bu işlevlerden biri de insan kaynakları yönetimidir. Çalışanların düşünce ve becerilerinin en üst seviyede kullanılması mantığı üzerine kurulan Toyota yönetim sisteminde insan kaynağının etkin yönetimi çok önemlidir. Etkin insan kaynağı yönetimi ve gelişimi için her kademedeki çalışanın Toyota değerlerini benimsemesi ve çalışma alanında uygulaması gerekmektedir. Bu noktada liderlerin birer insan kaynağı yöneticisi olarak Toyota insan kaynakları yönetiminin amacını ve ilkelerini içselleştirmelerinin de önemi açıktır; çünkü Toyota insan kaynakları yönetiminin içerdiği bir takım ilkelerin ve uygulamaların gönüllü bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli zemini hazırlayacak olan liderlerdir (İKY'de Toyota Yaklaşımı, 2006).

5.4. Toyota Türkiye'de İK Organizasyonu

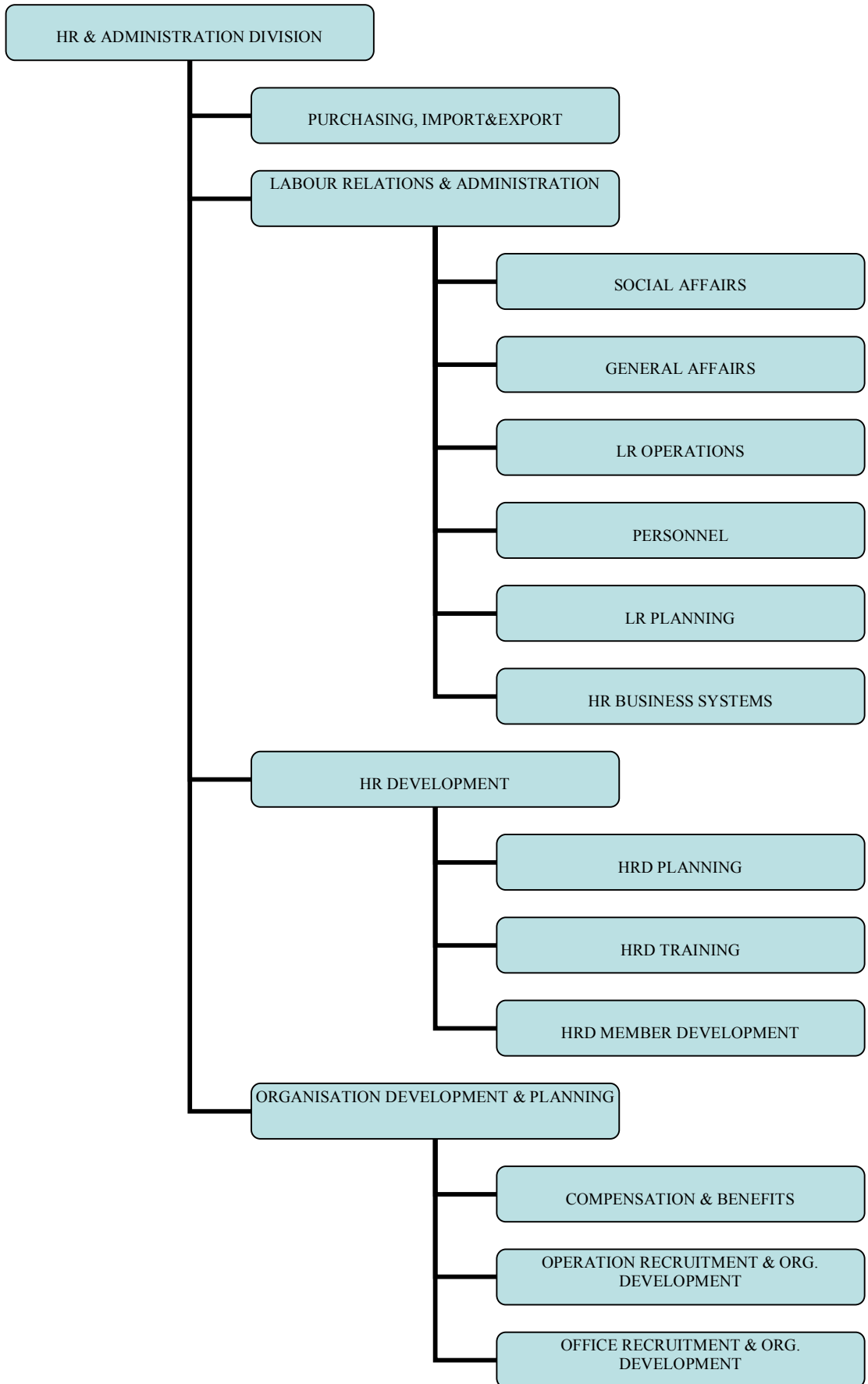
Toyota Türkiye'de İK organizasyonu, HR&Administration Division (İnsan Kaynakları & İdari İşler Bölümü) altında yer almaktadır (Şirketin ortak dili İngilizce olduğundan bölüm isimleri de İngilizce ifade edilmektedir). İnsan kaynakları bölümü, bu bölümün altında olmakla birlikte kendi içinde de bölümlere ayrılmaktadır. Genel organizasyon

şeması üzerinden, bu yapı hakkında bilgi verilecektir. Ancak öncelikle belirtilmesi gereken; Toyota Türkiye’de insan kaynakları bölümü fiziki olarak kendi içinde kısımlara ayrılan büyük bir bölüm gibi görünse de yönetsel olarak insan kaynaklarının üretim de dahil olmak üzere şirketin tüm bölümlerinde varlık göstermekte olduğudur. Bu, çalışmanın Toyota kültürü kısmında detaylı olarak anlatılan Toyota Yaklaşımı’ndan gelen önemli bir özelliktir. Hat liderleri, çalıştıkları bölümlerde insan kaynağının yöneticileri konumundadırlar. Bu sebeple ve Global Toyota’nın evrensel kültürünün bir yansıması olarak, Toyota Türkiye’de insan kaynakları yönetimi işletmenin her bölümünde karşımıza çıkmaktadır.

Konunun bu kültürel yönü “Toyota Kültürü” ve “Toyota Türkiye’de İnsan Kaynakları Politikası” başlıkları altında detaylı olarak açıklandığından, burada bahsedilmeyecektir. Bu bölümde yapısal varlığı anlamında Toyota Türkiye’nin insan kaynakları organizasyonunun nasıl olduğu aktarılmaya çalışılacaktır.

Aşağıdaki şekilde, bağlı olduğu bölüm ve kendisine bağlı tüm alt birimleriyle, Toyota Türkiye’nin İK organizasyonu şematik olarak görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, şirketin ortak dili İngilizce olduğundan, şema üzerinde organizasyonel bölümler İngilizce isimleri ile belirtilmektedir. Ancak açıklamaları Türkçe karşılıkları da verilerek yapılacaktır.

Şekil 11: Toyota Türkiye İK Organizasyonu



Toyota Türkiye’de insan kaynakları bölümü, ana bölüm (division) olarak HR&Administration Division (İnsan Kaynakları & İdari İşler Bölümü) altında yer almaktadır. Bu ana bölümün altında “Purchasing, Import&Export (Satın Alma, İthalat&İhracat)”, “Labour Relations& Administrarion (Çalışan İlişkileri&İdari İşler)”, “HR Development (İnsan Kaynakları Geliştirme)” ve “Organisation Development&Planning (Organizasyon Geliştirme&Planlama)” bölümleri yer almaktadır. Her biri insan kaynakları yönetiminin ayrı bir ayağını temsil eden bu yönetim birimleri de kendi içlerinde alt kısımlara ayrılmakta ve böylece yapılan işler mikro anlamda gruplanmaktadır. Bu alt kısımları da kapsayacak şekilde Toyota Türkiye İK organizasyonundan maddeler halinde bahsedecek olursak:

1. Labour Relations& Administrarion (Çalışan İlişkileri&İdari İşler)
 - a. Social Affairs (Sosyal İşler)
 - b. General Affairs (İdari İşler)
 - c. LR Operations (Çalışan ilişkileri Operasyonları)
 - d. Personnel (Personel)
 - e. LR Planning (Çalışan İlişkileri Planlama)
 - f. HR Business Systems (İK İşletim Sistemleri)
2. HR Development (İnsan Kaynakları Geliştirme)
 - a. HRD Planning (İKG Planlama)
 - b. HRD Training (İKG Eğitim)
 - c. HRD Member Development (İKG Birey Geliştirme)
3. Organisation Development&Planning (Organizasyon Geliştirme&Planlama)
 - a. Compensation&Benefits (Ücretlendirme&Yan Yardımlar)
 - b. Operation Recruitment&Org.Development (Operasyon İşe Alma & Organizasyon Geliştirme)
 - c. Office Recruitment&Org.Development (Ofis İşe Alma&Organizasyon Geliştirme)

Maddeleştirilmiş hali ile açıkça görülebildiği üzere, Toyota Türkiye İK organizasyonunda işe alma ile ilgili kısım, “Organizasyon Geliştirme&Planlama” bölümü altında ve iki farklı ayakta yürütülmektedir. Operasyon çalışanlarının işe alım aşamaları ile ofis çalışanlarının işe alım aşamaları belli noktalarda benzeşmelerine rağmen, belli noktalarda da farklılıklar gösterdiğinden bu şekilde bir yapılanmaya gidilmiş ve işe alma fonksiyonu için ayrı birimler oluşturulmuştur.

Bir sonraki bölümde, Toyota Türkiye'nin personel işe alma süreci, ayrı birimlerde yapılmış olmasına paralel olarak, “operasyon personeli işe alma süreci” ve “ofis personeli işe alma süreci” olmak üzere iki ayrı başlık altında aktarılmaya çalışılacaktır.

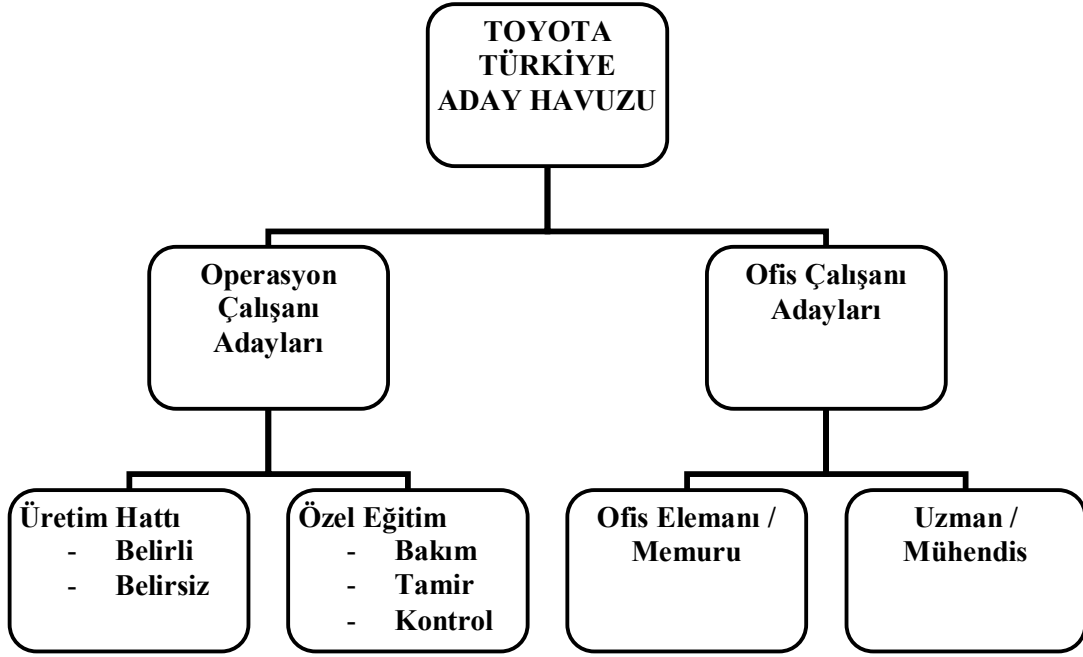
5.5. Toyota Türkiye’de İşe Alma Süreci

Toyota Türkiye (TMMT)’de personel seçimi, operasyon çalışanı adayları ve ofis çalışanı adayları için farklı şekilde ilerler.

Fabrikanın temel işe alım stratejisi; genç, dinamik, eğitilebilir ve fazla iş tecrübesi olmayan kişileri seçmek ve seçilen bu personele Toyota felsefesini öğretmektir.

Toyota Türkiye’de personel işe alım süreci, genel olarak teorik anlamda Türkiye’de personel işe alma süreci ile benzerlik göstermektedir. Ön eleme, başvuru formu doldurma, sınav ve testler, görüşme ve diğer işe alma adımlarını, Toyota Türkiye örneğinde de görmek mümkündür. Çalışmanın bu kısmında, sözü edilen Toyota Türkiye’de işe alma süreci hakkında bilgi verilecektir.

Şekil 12: Toyota İşe Alım Tipi



İşe alma sürecinin detaylarına geçmeden önce, yukarıdaki tabloda özetlenmeye çalışılan “Toyota İşe Alım Tipi” hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Tabloda basitçe anlatılmaya çalışıldığı gibi, işe alım süreci birbirinden bağımsız iki tip şeklinde işlemektedir: Operasyon çalışanı seçimi ve ofis çalışanı seçimi. Operasyon çalışanları da kendi içinde iki farklı tipte olabilir, bunlar: Üretim hattı çalışanları (belirli süreli sözleşmeli ya da belirsiz süreli sözleşmeli) ve özel eğitilmiş çalışanlar (bakımcılar, tamirciler ve kontrolörler). Ofis çalışanları da yine iki tip şeklinde karşımıza çıkmaktadır, bunlar: Ofis elemanı (veya memuru) ile uzman ve mühendistir.

Bu iki tip işe alım ayağında çalışanlar, kategorilerine göre uygun tip içerisinde değerlendirilir ve işe alınır. Bu kategorileri de şöyle tanımlayabiliriz:

Çalışan Kategorileri (1.ayrım: Çalışan profili):

Tüm çalışanlar için ABC kategorizasyonu TMC (Toyota Motor Corporation / Japonya) standartlarına göre yapılmaktadır.

- A kategori: Üretim çalışanları (T/L & G/L dahil tüm hat çalışanlarını içerir)
- B kategori: Üretim destek çalışanları (Kaizen grupları)
- C kategori: Fabrika destek çalışanları (Bakım, kontrol, malzeme kabul, genel parça deposu & zararlı madde/kimyasal deposu)
- D kategori: Üretim destek çalışanları (Proje, yeni model hazırlık grupları)

-
- S kategori: Yönetim çalışanları (Tüm ofis çalışanları, koordinatörler, C/L'ler)

Çalışan Kategorileri (2.ayrım: Aday kaynakları):

- A kategori: Dışarıdan alınır.
- B kategori: İçeriden yetiştirilir.
- C kategori: Dışarıdan da alınabilir (özel eğitilmişler)
- D kategori: İçeriden yetiştirilir.

-
- S kategori: Dışarıdan alınır.

Direkt üretim hattında çalışacak kişiler A kategori olarak işe alınıp, yetiştirilerek B veya D kategori çalışanlar olabilirler. Ancak C kategori çalışanları, içeriden yetiştirilmeleri de mümkün olmakla beraber; bakımcı, kontrolcü, tamirci gibi özel eğitilmiş olduklarından çoğunlukla dışarıdan alınırlar.

Operasyon ve ofis çalışanları için birbirinden farklı ilerleyen işe alım süreçleri, aşağıdaki iki başlık ile aktarılmaya çalışılmıştır.

5.5.1. Toyota Türkiye’de Operasyon Personeli Seçme Süreci

Temel stratejiye bağlı olarak, operasyon elemanları yetiştirilmek üzere işe alınırlar. Burada esas olan işe alınan elemanın T/M (team member) olarak başlaması ve zaman

içersinde T/L (team leader) ve G/L (group leader) olmasıdır. Çalışan C/L (chief leader) olduğunda ise kategorizasyon sisteminde artık operasyon elemanı değil, ofis elemanı olacaktır.

Tablo 8: Toyota Türkiye’de Operasyon Elemanı Seçimi

	BELİRSİZ SÜRELİ	BELİRLİ SÜRELİ
Askerlik	Tamamlamış	Tamamlamamış
Periyot	Kadro lu	6 ay
Yaş	26 (Maximum)	
Mezuniyet	Teknik / Meslek Lisesi (İlgili Bölüm)	

Toyota’da işe alım öncelikle belirsiz süreli ve belirli süreli ayrımı ile yapılır. Belirsiz süreli işe alınanlar, kalıcı personeldir. Belirli süreli işe alınanlar ise;

- A kategori geçici üretim elemanları (6 ay için),
- Tercüme işleri için işe alınanlar (Japonca),
- Eğitim işleri işe alınan eğitmenler (dönemsel), olmak üzere 3 gruptur.

İnternet üzerinden gelen başvurular, giriş kapısında form doldurarak birebir yapılan başvurular, İş-Kur’dan gelen başvurular, okullardan gelen başvurular ve gazete ilanları ile alınan başvurular, **Toyota Türkiye’nin aday havuzunu** oluşturur.

Aday havuzunda toplanan tüm başvurular, eleman ihtiyacı duyulan işin gerektirdiği ön şartlara göre bilgisayar ortamında (people soft programında) **ön elem**eden geçer. Bu ön elemenden geçen adaylar, ilk başvuran önce çağrılmak üzere **ön görüşmeye** davet edilirler.

Ön eleme sonucu uygun görülen adaylar “employment test” denen bir çeşit çoktan seçmeli **ön eleme testine** tabi tutulur ve kendilerinden resmi **iş başvuru formunu**

doldurmaları istenir. Böylece adayın başvuru yaptığı günden davet edildiği güne kadar geçen süre içerisinde herhangi bir durum değişikliği olmuşsa (soyadı, okul, medeni hal vb. değişikliği), bu durum kayıtlarda düzeltilir. Adayın doldurduğu formu, doğru beyan esasını gereği imzalaması gerekmektedir.

Employment test optik okuma sistemi ile okunur ve sonuçlar el değmeden direkt sisteme aktarılır. Bu sebeple sonuçlar tamamen objektiftir.

Yazılı testten de geçen adaylar, bu kez pratik testlere tabi tutulmak üzere “değerlendirme merkezi”ne alınırlar. Amaç, adayın el yatkınlığını, kabiliyetini, öğrenme seviyesini görmektir.

Öncelikle kendilerine bu merkezde tabi tutulacakları test ve yapmaları beklenen işler hakkında kısa bilgi verilir, eğitim videoları izletilir ve gerçek üretim hatlarında kullanılması kural olan iş güvenliği kıyafetleri tanıtılır. Daha sonra aday bu iş güvenliği kıyafetlerini giyer ve test başlar.

Bu testler simülasyon sistemi ile uygulanır. Fabrika içerisinde oluşturulmuş özel bir salonda simüle iş ortamı hazırlanmıştır. Burada aday gerçek üretim hattındaki işe benzeyen yapay ortamda, operasyon ile benzer işler yapar.

Adayın **değerlendirme merkezinde** yaptığı işler;

- 1 saat kaynak,
- 1 saat cıvata sıkma,
- 1 saat kutu taşıma, olmak üzere toplam 3 saat sürer.

Testlerin sonucunda başarı kriteri olarak, adayın 3 adet kaynak, 3 adet cıvata sıkma ve 3 adet kutu taşıma işini başarmış olması gerekmektedir. Tamamen simülasyona dayalı bu sistemde aday tıpkı gerçek üretim hattında çalışan gibi davranmalıdır.

Bu test esnasında adayların başında bir denetleyici bulunmaktadır, ancak denetleyici hiçbir şekilde test esnasında adaylara müdahalede bulunmaz. Sadece adayları gözlemler ve kontrol eder. **Pratik testlerin** sonuçları, simüle hattın bağlı olduğu bilgisayar ortamına otomatik olarak ve yine hiçbir el değmeden atılır. Böylece pratik test sonuçları da tamamen objektif elde edilmiş olur. Bu otomatik sistem, adayın kendisinden istenen işlerin ne kadarını, ne kadar zamanda yaptığını ölçer.

Değerlendirme merkezinde yapılan bu pratik testler esnasında, denetleyiciye bir de hat lideri eşlik eder. Gerçek üretim hattı liderlerinden olan bu kişi, adayın test esnasında sergilediği genel davranış ve tutumları, iş güvenliği kurallarına uyup uymadığını, iş güvenliği kıyafetlerini kullanabilirliğini ve aynı zamanda takım çalışmasına yatkınlığını değerlendirir.

Eğer aday için uygun ise yazılı ve pratik testler aynı gün yapılır. Aynı anda 50 kişinin alındığı yazılı test ile öğleden önce 9 kişi ve öğleden sonra 9 kişi olmak üzere günde 18 kişinin alındığı pratik testlerin de tamamlanması ile **mülakat** aşamasına geçilir.

Mülakata ilgili departmanın şef lideri (C/L) ile insan kaynakları departmanından 1 yetkili katılır. Mülakat esnasında adayın yazılı ve pratik test sonuçları değerlendirilir. Eş zamanlı olarak adayın sahip olduğu fiziki koşullar ve kuruma bakış açısı değerlendirilir. Yani, Toyota çalışma prensibinin temelini oluşturan “insana saygı” , “kaizen” ve “takım çalışması” açısından adayın uygunluğu değerlendirilir.

Mülakat son seçim aşamasıdır. Bu aşama sonucu seçilen adaylar, önce ilgili departmanların müdürleriyle, burada da başarılı bulunmaları halinde ilgili departman genel müdürü/genel müdür yardımcısı ile mülakata davet edilirler.

İlgili departmanın üst yönetim elemesini başarı ile tamamlayan adayların sıradaki adımı **referans kontrolü**dür. Bu adımda adayın, okul hocası ve varsa önceki çalıştığı işyeri ile irtibata geçilir ve kendisi ile ilgili eldeki bilgilerin doğruluğu aranır. Yanı sıra aday ile ilgili görüşler ve başarı durumu öğrenilir.

Referans aşamasında herhangi bir olumsuzluk yaşanmamış adaylar, son olarak **sağlık taramasından** geçirilir. Adaydan bir sağlık kurumundan alacağı sağlık raporu istenir ve bu raporla birlikte fabrika bünyesinde bulunan revirde taramadan geçer. Adayın çalışmasına engel herhangi bir sağlık sorunu yok ise, bu kez de yine fabrika bünyesinde bulunan ergonomi salonuna alınır. Burada ise adayın fiziki esneklik ve kuvvet ölçümleri yapılır.

Tüm aşamaları başarı ile sonuçlanmış olan aday için son aşama, kendisine şirket tarafından **iş teklifinin** yapılmasıdır. Bu aşamada adaya şartlar, maaş, vardiya, sosyal hakları ve imkânları teklif edilir. Adayın bu şartları kabul etmesi halinde kendisi ile **iş akdi** imzalanır ve **işe kabulü** gerçekleşmiş olur.

Adayın işbaşı yaptığı ilk 3 gün oryantasyon eğitimi ile geçer ve ardından aday ilgili departmana devredilir. Adayın kendi departmanında işbaşı yapmasının ardından ilk 10 gün, kendisine o departmana özel olarak hazırlanmış “Temel Beceri Eğitimi” verilir. Temel beceri eğitiminin sonunda aday, artık üretim hattına girip gerçek üretim yapmaya hazırdır ve **işbaşı** yapar.

5.5.2. Toyota Türkiye’de Ofis Personeli Seçme Süreci

Operasyon tarafında iş başvurusu ile başlayan işe alım süreci, ofis elemanları için de aynı şekilde işler. Burada değerlendirme merkezi uygulaması farklılık göstermektedir.

Operasyon tarafındaki pratik testlere karşılık ofis tarafında adaya bir örnek olay verilir ve aday olayda yer alan çalışanın yerine geçer. Belirli problemlerle karşılaştırılır ve kendisine problem çözme yaklaşımı anlatılır. Kendisinden bu problem için problem çözme metodu ve öneriler vermesi istenir. Bu şekilde adayın probleme yaklaşımı gözlenir. Gözlem esnasında aday ile ilgili şu konular değerlendirilir:

- Aday eleştiriye açık mı?
- Mantık yürütüyor mu?
- Ön yargı var mı?
- Analiz ediyor mu?
- Kök sebebi bulma ve ortadan kaldırma eğiliminde mi?

Bu örnek olay çalışması esnasında aday, ilgili departmanın şefi ve 1 insan kaynakları yetkilisi tarafından değerlendirilir. Adayın örnek olay çalışmasını anlatması esnasında sunum kabiliyeti gözlemlenir.

Ofis çalışanı adayları için gerekli olan bir başka nitelik yabancı dil bilgisidir. Şirket ortak dili İngilizce olduğundan, ofis elemanı adaylarının bir İngilizce testini geçmeleri gerekmektedir. Adayın dil sınavı sonrası tabii tutulduğu bir kişilik testi vardır.

Tüm testleri başarı ile tamamlayan adaylar için sonraki aşama mülakattır. Mülakat ilgili departman müdürü ile yapılır. Bazen ilgili departmanın koordinatörü de mülakatta bulunmak isteyebilir, bu durumda mülakat İngilizce olarak yapılır.

Departman müdürü ile başarılı sonuçlanan mülakatın ardından aday, ilgili departman genel müdürü/genel müdür yardımcısı ile grştrlr. İlgili departman üst yönetimi ile başarılı sonuçlanan mülakatın ardından aday, tıpkı operasyon elemanı adaylarında olduğu gibi referans ve sağlık kontrollerinden geçer. alışmasına engel herhangi bir durumun olmaması tespit edilmiş ise artık adaya iş teklifinde bulunulur. Kendisine iş Şartları, maaş, çalışma saatleri, sosyal hakları ve imknlar teklif edilir. Adayın iş teklifini kabul etmesi halinde işe kabulü gerçekleşir ve aday 3 günlük oryantasyon eğitimine alınır.

Bu aşamadan sonra aday işbaşı yapmak üzere ilgili departmana yönlendirilir.

Beşinci bölümde genel anlamda Toyota Türkiye’de personel işe alım sürecine ilişkin elde edilen bilgiler aktarılmıştır. Çalışmanın ana konusu olan personel seçim süreci bakımından Toyota Japonya ve Toyota Türkiye organizasyonları arasındaki farklılıklar ise, yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular ile birlikte sonuç bölümünde aktarılacak ve farklılaşmanın nedenleri değerlendirilecektir.

5.6. Bulgular ve Değerlendirme

5.6.1. Yöntem

Toyota Türkiye içersinde yürütülen çalışmada, görüşme yöntemlerinden “yarı biçimsel mülakat” yöntemi kullanılarak sekiz katılımcı ile görüşülmüştür. Katılımcılarla karşılıklı söyleşi şeklinde geçen mülakatlarda, söyleşinin gidişine ve alınan cevaplara göre farklı sorular sorma gereği duyulmuştur. Bu sebeple görüşme yöntemi, katılımcıya yöneltilen kılavuz sorulara ek olarak söyleşinin gidişine göre farklılaşan sorulardan oluşan “yarı biçimsel mülakat” olarak belirlenmiştir.

Yarı biçimsel mülakat biçiminde mülakatçı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak, cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Altunışık ve diğ., 2010: 92).

Görüşmelerde alınan cevapların değerlendirilmesi aşamasında ise daha detaylı değerlendirmeler yapabilmek amacıyla “katılımcı gözlem” yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmada gözlemci, gözlemlenen durumun içerisinde bir katılımcı olarak yer alır. Böyle bir gözlemin amacı bazı şeylerin dışarıdan bakıldığında farklı, içerden ise daha farklı olabileceği gerçeğinden hareketle en özgün veriye ulaşmaktır (Altunışık ve diğ., 2010: 101).

Diğer bir ifade ile çalışma sahibinin bulgulara yönelik derlemesi aktarılmış ve kendisinin de bir Toyota çalışanı olması sebebi ile deneyimlerinden faydalanılmıştır.

5.6.2. Katılımcı Profili

Görüşmenin katılımcılarına ilişkin bilgiler aşağıda aktarılmıştır.

Katılımcı 1, 2, 3, 4: Toyota Türkiye’de geçici süreliğine çalışmakta olan ve farklı bölümlerde görev yapan Japon koordinatörler.

Katılımcı 5: Toyota Türkiye’nin İK bölümünde çalışan ve bir süre işe alma kısmında görev yapmış olan Türk çalışan.

Katılımcı 6: Toyota Türkiye’nin İK bölümünde çalışan ve bir süre işe alma kısmında görev yapmış olan Japon çalışan.

Katılımcı 7: İK bölümünden geçici süreliğine Toyota Japonya’da görev yapmış ve süresi dolup Türkiye’ye geri dönmüş olan Türk çalışan.

Katılımcı 8: Geçici süreliğine Toyota Japonya’da görev yapmış ve süresi dolup Türkiye’ye geri dönmüş olan Türk çalışan.

Görüşme şansı bulunan yukarıda bahsi geçen kişilere, görüşmenin yol haritası olarak Ek.1’de yer alan mülakat soruları sorulmuş ve söyleşinin gidişine göre farklı sorular ile bilgi alınmaya çalışılmıştır.

5.6.3. Mülakat Bulguları

Katılımcılara yöneltilen sorular ve alınan cevaplar aşağıda çok temel kavramlar halinde kısaca aktarılmaya ve daha sonra alınan cevaplar doğrultusunda değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

“Genel olarak Japon Yönetim Anlayışı nasıldır?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 9: Japon Yönetim Anlayışı

Katılımcı 1 :	Saygı, şirkete bağlılık ve kaizen (sürekli iyileştirme)
Katılımcı 2 :	Saygı, sadakat, kaizen ve sürekli mücadele
Katılımcı 3 :	Saygı, sadakat, emekliliğe kadar aynı şirkette çalışma, kaizen
Katılımcı 4 :	Şirkete bağlılık, sadakat, saygı, kaizen ve mücadele
Katılımcı 5 :	Sadakat, disiplin, standartlara göre çalışma, sürekli iyileştirme
Katılımcı 6 :	Bağlılık ve disiplin, saygı, kaizen
Katılımcı 7 :	Saygı, sadakat, mücadele, kaizen
Katılımcı 8 :	İnsana (çalışana) saygı, sadakat, standartlara göre çalışma

Birinci soruya verilen cevaplara bakıldığında; genel olarak ortak cevapların verildiği görülmekte, en çok öne çıkan özelliklerin “saygı” ve “sadakat” olduğu, bunları kaizen (sürekli iyileştirme) anlayışının izlediği göze çarpmaktadır.

“Japon İKY anlayışının temel özellikleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 10: Japon İKY Anlayışının Temel Özellikleri

Katılımcı 1 :	Çalışan odaklılık, süreç odaklı başarı ve sürekli iletişim
Katılımcı 2 :	Çalışan başarısı, tecrübe, yüksek hedefler belirlemek, iletişim, süreç odaklılık
Katılımcı 3 :	Sorumlulukların eşit paylaşılması ve çalışan odaklılık
Katılımcı 4 :	İletişim, yüksek hedefler belirlemek, tecrübe edindirmek ve başarı
Katılımcı 5 :	İnsana saygı, çalışan ihtiyaçları odaklılık, çalışanlarla iletişim
Katılımcı 6 :	Sorumluluğun eşit öğretilmesi ve paylaşılması, takım çalışması
Katılımcı 7 :	Temel Japon yönetim anlayışı İK da dahil tüm süreçlere yayılmıştır.
Katılımcı 8 :	Çalışan odaklı, çözüm üretici, sorumluluklar belli ve net

İkinci soruya verilen cevaplara bakıldığında; tek başına ön plana çıkan bir özelliğin olmadığı, buna karşılık “iletişim”, “başarı” ve “sorumluluğun eşit paylaşılması” gibi özellikler dikkat çekmektedir. Diğer özelliklerin katılımcılar tarafından dile getirilmesi göz önünde bulundurularak, Katılımcı 7’nin belirttiği gibi, temel anlayış İK’ya da yansımıştır denilebilir.

“Toyota Türkiye’de İKY anlayışının temel özellikleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 11: Toyota Türkiye’de İKY Anlayışının Temel Özellikleri

Katılımcı 1 :	Global Toyota İKY anlayışı ile aynı
Katılımcı 2 :	Toyota Japonya İKY anlayışı ile aynı (iletişim ve başarı ön planda)
Katılımcı 3 :	Genel Japon İKY anlayışı (sorumluluk ve çalışana saygı)
Katılımcı 4 :	Çalışan odaklı (çalışanın hedefleri, başarısı, süreç ve iletişim)
Katılımcı 5 :	Global Toyota İKY anlayışı (insana saygı, iletişim ve iyileştirme)
Katılımcı 6 :	Mavi yaka için Asya tipi, beyaz yaka için Avrupa tipi İKY
Katılımcı 7 :	Global Toyota İKY anlayışı, temel Japon yönetim anlayışı
Katılımcı 8 :	Sistemin yürütülmesi için çalışılıyor, iyileştirme yeterli değil

Üçüncü soruya verilen cevaplar katılımcıların yedi tanesinde ortaklık göstermekte, söz konusu katılımcılar Toyota Türkiye’nin İKY anlayışının Global Toyota İKY anlayışı ile aynı olduğunu belirtmektedirler. Buna karşılık sadece Katılımcı 6, Toyota Türkiye’de mavi yakalı personelin Asya tipi, beyaz yaka personelin ise Avrupa tipi yönetim anlayışı ile yönetildiğini düşünmektedir. Bunun sebebini ise; Toyota Türkiye’de İKY anlayışının Japonya kadar eski dönemlerden gelmemesi, Japon İKY anlayışının temel Japon yönetim tarzı ile birlikte var olduğu ve Toyota Türkiye’de ofis tarafında Avrupa tipi yönetimin hakim olduğu şeklinde açıklamaktadır. Katılımcı 6 bu durumun, “Avrupa tipi yönetim anlayışı ile yönetilenlerin, Asya tipi yönetim tarzı ile yönetmesi” bakımından aslında bir çatışma sebebi olduğunu da vurgulamaktadır.

“Personel seçiminin Toyota Türkiye’de ve Toyota Japonya’da uygulanışı nasıldır?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 12: Toyota Türkiye’de ve Toyota Japonya’da Personel Seçimi

Katılımcı 1 :	Japonya’da yılda bir kez baharda işe alım süreci başlar, Eylül-Ekim arası seçim kararı verilir. Okullardan yeni mezun kişiler tercih edilir, tecrübe aranmaz. İşe alım ekibi ile ön eleme, kişilik ve yetenek testleri, yöneticiler ile mülakatlar yapılır.
Katılımcı 2 :	
Katılımcı 3 :	
Katılımcı 4 :	
Katılımcı 5 :	Türkiye’de gelen başvurulardan aday havuzu oluşturulur. Ön elemelerden sonra kişilik testleri, simülasyon (operasyon) ya da örnek olay ve İngilizce (ofis) testleri yapılır, geçenler mülakata alınır, daha sonra referans ve sağlık kontrolü yapılır.
Katılımcı 6 :	
Katılımcı 7 :	
Katılımcı 8 :	

Dördüncü soruya verilen cevaplar Japon katılımcılar ve diğer katılımcılar (3 Türk, 1 Japon) olarak ikiye ayrılarak tablolaştırılmıştır. Bunun birinci sebebi, söz konusu katılımcıların verdikleri cevapların ortak olması; ikinci sebebi ise, Toyota Japonya hakkındaki bilgilerin Japon katılımcılardan (Katılımcı 1, 2, 3 ve 4), Toyota Türkiye ile ilgili bilgilerin ise diğer katılımcılardan (Katılımcı 5, 6, 7 ve 8) alınmış olmasıdır.

“Toyota Türkiye ve Toyota Japonya organizasyonları, personel seçimi bakımından farklılaşıyor mu? Neden?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Katılımcı 1, 2, 3 ve 4’ün Türkiye’de İKY ve işe alma yöntemleri hakkında, Katılımcı 8’in ise işe alma süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları sebebi ile beşinci sorunun cevabı Katılımcı 5, 6 ve 7’den alınabilmiştir. Her üç katılımcı da Toyota Türkiye’nin İK çalışanı olduğundan, alınan cevapların genel bir yorum yapmaya elverişli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 13: Personel Seçimi Bakımından Toyota Türkiye ve Toyota Japonya

Farklılaşması

Katılımcı 5 :	Farklılaşıyor. Çünkü iki ülkenin sosyo-kültürel, ekonomik yapıları, yasal düzenlemeleri ve işsizlik oranları farklı.
Katılımcı 6 :	Farklılaşıyor. Çünkü Toyota Japonya’da her kademedeki personel aynı süreçten geçerek ve aynı kriterlere (temel yetkinliklere) göre değerlendirilerek işe alınıyor. Oysa Toyota Türkiye’de mavi yaka ve beyaz yaka farklı kriterlere göre değerlendiriliyor. Mavi yaka Asya tipi yönetim tarzına göre değerlendirilip seçilirken, beyaz yaka Avrupa tipi yönetim tarzına göre yönetiliyor. Yani iki ülke arasında seçim kriterleri farklılaşıyor.
Katılımcı 7 :	Farklılaşıyor. Türkiye makro anlamda İKY sürecini iyi bilmiyor, Japonlarda ise İKY Toplam Kalite ile birlikte çok eskilerden (1960’lardan) geliyor. Türk kültüründe “işe adam almak” yerine “adama iş oluşturmak” anlayışı var. Ya da iş adama uydurulur. Japonya’da ise adama göre iş konusu geçmez, şirket için adam aranır.

Beşinci soru, dördüncü sorunun devamı niteliği taşımaktadır. Bu soruya, yukarıda da belirtildiği gibi, Toyota Türkiye İK çalışanlarından cevap alınabilmektedir. Verilen tek cevap, personel seçimi bakımından Toyota’nın Japonya ve Türkiye organizasyonlarının farklılaştığıdır. Bu farklılaşmanın nedenleri üzerine verilen cevaplar ise farklılık göstermekte, her üç katılımcı da farklılaşmanın farklı nedenlerini vurgulamaktadır. Verilen cevaplara dayanarak farklılaşma nedenlerini özetlemek faydalı olacaktır:

- Sosyo-kültürel, ekonomik ve yasal düzenlemeler ile işsizlik oranları farklılıkları
- Seçim kriterleri farklılıkları
- İKY süreci ile kültür etkileşimi

5.6.4. Gözlem ve Değerlendirme

Görüşmecilerden alınan cevaplar derlenmiş ve yapılan değerlendirme aşağıda belirtilmiştir:

- Genel olarak Japon yönetim anlayışı, birkaç kavramın birleşiminden oluşmaktadır. Bu kavramlar; disiplin (kuralların esnetilmemesi), sadakat (iş değiştirmenin olmaması), saygı, mücadele, kaizen (sürekli iyileştirme), takım çalışması, standartlara uyum ve sistemi iyileştirmeye odaklanma olarak sıralanabilir. Felsefe olarak Japon yönetim anlayışında şirkete sadakat yüksektir ve iş değiştirmelere sıcak bakılmamakta, buna karşılık ahlaki bir gerekçe olmadıkça çalışan işten çıkarılmamaktadır. Japon yönetim anlayışı Japon yaşam tarzı ile paralellik göstermektedir. Ana prensip, insana (çalışana) saygıdır. İnsanın sosyal hayatı, iş hayatının önündedir. Örneğin; aile bireylerinden birinin bir sağlık sorunu varsa önce o halledilmelidir, iş daha sonra gelir. Görev tanımları açık ve net, sınırlar ve standartlar bellidir. Herkes bu standartlar içerisinde çalışır. Dolayısıyla kişi değil, sistem bazlı bir yapı vardır. Her şey düzenli olduğundan, yapay gerilim yoktur. Katma değeri yüksek işler yapılır, gereksiz iş yükü yoktur. Kaizen, takım çalışması, mücadelecilik ruh, herkesin yapacağı işin belli olmasından kaynaklanır. Sistem düzenlidir; A kişisi gidip B kişisi gelse de sistem aynı dengede ilerletilmektedir.

- Japon İK anlayışı, temel Japon yönetim anlayışından beslenmektedir. Yani, temel düşünce tüm İK sistemine ve diğer sistemlere de yansımakta, onlara yön vermektedir. Japon İK anlayışı çalışan odaklıdır; sürekli iyileştirme ve insana saygı (Toyota Yaklaşımı) temeline dayalıdır. İK herhangi bir üretim sisteminden ayrı bir fonksiyon değildir; aksine üretimle beraber ilerleyen, ihtiyaçları belirlemeye çalışan, şirketin temel stratejilerini geliştirmeye yarayan bir yapısı vardır. Birinci prensip, bulunduğu ülkenin kanunlarına tam uyumdur, bundan asla taviz vermez. İkinci prensip, sürekli iyileştirme ve insana saygıdır. Üçüncü prensip ise, üretim ve yönetim sistemleri ile sürekli iletişimdir. Toplantılar ve yerinde inceleme (genchi genbutsu) yaygındır. Çalışana her seviyede bilgi verilmekte, kademe bazında bir ayırım yapılmamakta, fiziksel ve iletişimsel olarak herkes bir arada bulunmaktadır. Örneğin; beyaz yaka ve mavi yaka aynı yemekhaneyi kullanmaktadır. Aynı şekilde sorumluluk da herkese eşit öğretilmekte ve paylaştırılmaktadır. Japon İK anlayışı, çalışanların sorunlarını çözmeye yönelik fiiller gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Belirsiz ve gri hiçbir nokta

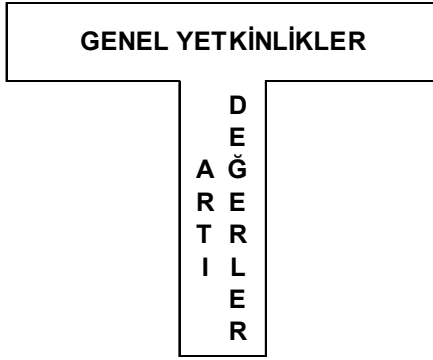
olmamalıdır, bu sebeple bütün kurallar ve detaylar tek tek tanımlanmıştır. Belirsizlik olmadığı için de çifte standart yoktur, kişiye özel muamele yoktur. Tüm kuralları tüm personel bilmekte ve kurallara uymak esas teşkil etmektedir.

- Temelde bir Japon işletmesi olması sebebi ile Toyota Türkiye (TMMT)'de de İK anlayışı Toyota Japonya (yani Japon İK anlayışı) ile aynıdır. Ancak ülkeler arası farklılık kabul gördüğünden, TMMT'nin bire bir Toyota Japonya ile aynı temel İK özelliklerine sahip olmadığını söylemek doğru olacaktır. TMMT'nin İK yapısı tam olarak Japon tarzı ya da tam olarak Batı tarzı değildir. Türk toplum yaşayışı Asya tipidir, ancak bu tarz tam olarak yönetim tarzına yansımamıştır. Daha çok Japon ve Batı tarzının birlikte görüldüğü söylenebilir. Ancak bu, bir harmonizasyondan ziyade, ayrı ayrı uygulanması şeklindedir. Beyaz yaka çalışanları Batı tipi yönetim tarzı ile yönetilirken, üretim çalışanları Japon yönetim tarzı ile yönetilmekte ve Japon yönetim sisteminin temel özellikleri üretim çalışanlarının yönetiminde görülmektedir. Bu aslında bir çakışma ve çatışma sebebidir. Çünkü Batı sistemini uygulayan yöneticilerin, Asya tipi ile yönetilmeye alışık kişileri yönetmesi durumu söz konusudur.

- Personel seçimi ve işe alma süreci bakımından Toyota'nın Japonya ve Türkiye organizasyonları arasında farklılıklar olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştı. İki organizasyon genel olarak işe alma sürecinin işleyişinde farklılaşmakta, ancak personel seçim kriterleri, bir başka ifade ile bakış açısı bakımından ortak bir yaklaşım sergilemektedir. Toyota için önemli olan, işe seçilecek kişinin genç, dinamik, öğrenmeye açık, eğitilebilir, takım çalışmasına yatkın ve sadık (şirkete bağlılık anlamında) olmasıdır. Genel olarak yeni mezun olmuş, iş tecrübesi olmayan kişiler tercih edilir, şirket içinde eğitilip yetiştirilir ve terfi ettirilir. Bu, dışarıdan amir alınmadığı, yöneticilerin içeriden yetiştirildiği anlamına gelmektedir. Bu sebeple adaylarda uzmanlık aranmaz.

İşe başvuran adaylar; yatay kısmında genel yetkinliklerin, dikey kısmında ise adayın artı (+) değerlerinin yer aldığı T modeli bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

Şekil 13: İşe Alımda T Modeli



Bu modelde; sabır, analitik düşünebilme, takım çalışmasına yatkınlık, sahiplenme, aidiyet duygusu, objektif bakış açısı gibi potansiyel özellikler “Genel Yetkinlikler (yatay kısım)””; diploma notu, mezun olduğu üniversite, bildiği bilgisayar programları gibi özellikler ise “Artı Değerler (dikey kısım)” olarak görülmektedir. T modelinde önemli olan, kişinin genel yani temel yetkinliklere sahip, öğrenmeye açık ve eğitilebilir olmasıdır. Çünkü kişiler işe alındıktan sonra eğitilmekte, Toyota kültürü onlara anlatılmakta ve öğretilmektedir. Bu nedenle iş tecrübesi olmayan, yeni mezun kişiler tercih edilmektedir; çünkü yeni mezun kişi hamdır, şekil verilmemiştir ve eğitilmeye müsaittir; önemli olan kişinin Toyota yapısına uyum sağlayabilmesidir. Japon yönetim anlayışında farklı olmamak, sıvırlanmamak önem verilen bir değerdir. Şirketler, çalışanların kendilerini oraya ait hissetmelerini istemektedirler. Bu, takım çalışması mantığından gelmekte ve devamında da yine takım çalışmasına doğru gitmektedir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi farklı şekillerde ele alınmakta ve bu kavramın artık “personel yönetimi kavramı”nı aşırp “yönetimsel bir kavram” haline geldiği kabul görmektedir. Kendi başına bir dizi yönetim sürecinden oluşan İKY, bu çalışmanın da ana kavramını teşkil etmektedir. Ancak temele indirildiğinde çalışmanın konusu İKY’de işe alma yöntemleri olarak belirlenmiştir. İşe alma yöntemlerinin Türk ve Japon işletmeleri kapsamında araştırıldığı çalışmanın içeriği aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

Beş ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, “insan kaynakları yönetimi” ve “uluslararası insan kaynakları yönetimi” kavramsal çerçevede ele alınmış; bu kavramlar amaç, kapsam ve ilgili tüm fonksiyonları ile açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, genel olarak uygulama alanı bulmuş sırası ile çalışmaya konu olan İKY’de işe alma süreci açıklanmıştır. İKY’de işe alma yöntemlerinin Türk – Japon karşılaştırması bağlamında incelenmesi amaç edinilmiş olan çalışmada, farklı ülkelerin ele alınması sebebiyle, uluslararası işletmelerde işe alım sürecinin nasıl olduğuna değinilmesi ihtiyacı duyulmuş ve bu kısım çalışmanın üçüncü bölümünde aktarılmıştır. Dördüncü bölümde ele alınan Türk ve Japon İKY anlayışları, her iki toplum için ayrı başlıklar halinde açıklanmış ve iki toplumun İKY’de işe alma yöntemleri bakımından gösterdiği farklılıklar aktarılmıştır. Bir başka ifadeyle, çalışmanın başlangıç noktasını oluşturan “İKY’de işe alma süreçleri bakımından Türk işletmeleri ile Japon işletmeleri farklılaşıyor mu?” sorusunun cevabı, dördüncü bölümde verilmeye çalışılmıştır. Son olarak beşinci bölümde, Türk işletmeleri ile Japon işletmeleri arasındaki farklılaşma, bir örnek olay ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Örnek olayda, bir Japon otomobil üreticisi olan Toyota işletmesi incelenmiş; Türk ve Japon işletmeleri arasındaki işe alım süreci farklılıkları, Toyota’nın Japonya’daki organizasyonu ile Türkiye’deki organizasyonu arasındaki farklılaşma ortaya konarak açıklanmak istenmiştir. Varılan sonuçlar aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

Seçim kriterleri bakımından ortak felsefeyi benimsemiş olsalar da işe alım süreci bakımından Toyota’nın Türkiye ve Japonya organizasyonları farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir.

Toyota Japonya’da adaylarla, daha okuldan mezun olmadan önce görüşülür. Burada en önemli etken, iş tecrübesi aranmamasıdır. Kalabalık bir ekip tarafından

gerçekleştirilen ön elemelerden sonra işe alım kararı, birçok yönetici ile yapılan görüşmeler sonunda verilir ve karar veren bu yöneticiler farklı bölümlerde çalışmaktadırlar. Görüşme yapan yöneticiler arasında, İK'da çalışmasına bakılmaksızın, adayla aynı okuldan mezun kişiler de bulunur, bunun sebebi ise ilgili okulu ve eğitim politikasını tanıyor olmalarıdır. Değerlendiren yöneticiler adayın çalışacağı bölümden değildir. Çünkü kişinin hangi bölümde çalışacağı önceden belli değildir. Dolayısıyla aday hangi bölümde çalışacağını işe kabul edilene kadar bilmez. Bunun sebebi, temel felsefeye dayanmaktadır. Kişi şirketin hangi bölümüne giderse gitsin çalışabilmeli, bunu sağlayacak temel yetkinliklere sahip olmalıdır. Şirket; adama göre iş oluşturmaz; işe göre adam değil, “şirket için adam” arar. Bu nedenle örneğin, bir bilgisayar mühendisi finans bölümünde ya da bir endüstri mühendisi İK'da çalışabilir. Genel yetkinliklere sahip olması beklenen aday, şirketin her bölümünde istihdam edilmeye açık olmalıdır. İşe alım aşamasının son adımında karar genel müdür ve/veya genel müdür yardımcısı tarafından verilir.

Toyota Türkiye’de işe alım süreci, genel olarak Türkiye’de kurumsal şirketlerde uygulanmakta olan işe alım sürecidir. Teoride 8 temel adımdan oluştuğu bilinen bu süreç firmadan firmaya değişiklik göstermekle beraber, Toyota Türkiye’de tam anlamıyla uygulanıyor demek doğru olacaktır. Önceki bölümlerde Türkiye’de personel işe alım süreci ve Toyota Türkiye uygulaması detaylı olarak anlatıldığından, bu kısımda değineceğimiz konu, Toyota Japonya uygulamaları ile karşılaştırıldığında Toyota Türkiye’nin eleştirisi olacaktır.

Her şeyden önce Toyota Türkiye’de mülakat aşamasına gelmiş bir aday, beyaz yaka çalışanı ise hangi bölüm için görüşmeye geldiğini bilir, ancak aday mavi yaka çalışanı ise hangi bölümde çalışmaya başlayacağını işe kabul edildikten sonra öğrenir. Mavi yaka için bakıldığında, Japonya’daki gibi, “şirket için adam” alınır denilebilir. Ancak aynı durum beyaz yaka için söz konusu olmadığından, temel felsefeden uzaklaşıldığı görülmektedir. Bunu Katılımcı 6’nın üçüncü soruya verdiği cevapta da görmek mümkündür. Bunun sebebi, Türkiye’nin İK’da Japonya’ya göre yeni olmasıdır. Japonya’da İK Toplam Kalite ile birlikte çok eskiden bu yana varlığını sürdürmektedir, kültürleri ile bütünleşmiş durumdadır. Türkiye’de ise kültürümüzden gelen bir “adama göre iş oluşturma” anlayışı bulunmaktadır. Bunu Katılımcı 7 beşinci soruya verdiği cevapla desteklemektedir.

İkinci olarak; Toyota Japonya'da işe alım kriteri olarak adayda herhangi bir uzmanlık aranmazken, Toyota Türkiye'de uzmanlık ön plandadır. Kişinin hangi okul ve bölümden mezun olduğu önemlidir. Bu da yine Türkiye organizasyonunu temel felsefeden uzaklaştıran bir diğer etken olarak görülmektedir.

Ancak diğer taraftan; Toyota Türkiye'de de yine şirket yapısına uyum sağlayabilecek, dinamik, iş tecrübesi olmayan ve öğrenmeye açık kişiler şirkete kazandırılmaya çalışılır. Bu sebeple de uzun soluklu bir seçim süreci bulunmaktadır. En doğru kararın verilebilmesi için aday birçok yetkili ve yönetici ile görüşürülür. İşe alımda son kararı yine genel müdür ve/veya genel müdür yardımcısı verir.

Sonuç olarak; çıkış noktası, Japon şirketleri ile Türk şirketlerinin İKY'de işe alma yöntemleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı sorusu olan bu çalışmada, iki ülkenin farklılaştığı cevabına ulaşılmıştır. Bu farklılıkların neler olduğu önceki bölümlerde teorik olarak ortaya konmaya ve değerlendirme kısmında konunun eleştirisi yapılmaya çalışılmıştır.

Sözü edilen farklılaşmanın altında yatan nedenlere yönelik bir yorum yapılmak istenirse, şunlar söylenebilir:

- İlk olarak, iki ülkenin iş hayatını düzenlemeye yönelik kanunları birbirinden farklıdır. Uluslararası İKY anlamında, var olması kaçınılmaz olan sebep, yasal düzenleme farklılıklarıdır denilebilir.
- İkinci olarak, iki ülke birbirinden sosyo-kültürel ve ekonomik alanda da farklıdır. Dolayısıyla ücret yapıları da birbirinden ayrılmaktadır. Toyota genel olarak belli bir seviyenin üzerinde maaş vermeye çalışır, ancak ülkeler arası ekonomik farklılıklar sebebi ile Türkiye ve Japonya organizasyonları arasında ücret politikalarına yönelik farklılıklar da görülmektedir.
- Üçüncü olarak, Japonya'da işsizlik oranının çok düşük olmasına karşılık, Türkiye'de bu oran oldukça yüksektir. Bu sebeple aday sayısı fazladır ve Toyota Türkiye de çok sayıda başvuru arasından en iyileri seçmeye çalışmaktadır. Japonya'da ise böyle bir durum söz konusu değildir. Dolayısıyla işe alım kriter ve yöntemleri ayrılmaktadır.
- Son olarak, iki ülke arasında eğitim ve istihdam politikaları bakımından da farklılıklar bulunmaktadır. Japonya'da istihdam politikası eğitim kurumlarını da

kapsayarak ve hatta eğitim sisteminden beslenerek oluşturulmuşken; Türkiye’de, dev şirket denilen belli başlı büyük markalar dışında, böyle bir durum söz konusu değildir.

Tıpkı eğitim, sosyo-kültürel yapı ve ekonomik yapı gibi örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve yönetim anlayışına bağlı olarak yürütülen tüm İKY fonksiyonları da toplumdan topluma değişmektedir. Bir toplumu var eden tüm düzenlemeler o topluma ait kültürden beslenerek oluşturulduğundan, sözü edilen farklılaşmanın olması kabul edilmelidir. Kültürün bu güçlü etkisi sebebiyle, tek bir şirketin farklı ülkedeki organizasyonları arasında bile yönetsel ve işletimsel anlamda uygulama farklılıkları görülmesi kaçınılmazdır. Bu noktada karşımıza çıkan kavram da “uyum”dur. Bu sebeple uluslararası şirketler bakımından alınabilecek en doğru aksiyonun, kendi yönetim anlayışlarını konuk oldukları ülkenin toplumsal yaşantı ve kültürüne uyumlaştırmaya çalışmaları, olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat (2008), “*İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*”,
Editör: Cavide Uyargil ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları,
İstanbul, s. 99-243.
- ALARID, Leanne Fitfal ve Hsiao-Ming Wang (1997), “*Japanese Management and Policing in the Context of Japanese Culture*”, *Policing: An International Journal of Police Strategy and Management*, vol.20, No.4, s.600-604.
- ALLEN, Richard S., C. S. White, M. B. Takeda ve M. M. Helms (2004), “*Rewards And Organizational Performance In Japan and The United States: A Comparison*”, *Compensation&Benefits Review*, Vol:36, No: 1, s. 7–14.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- ARBAK, Yasemin ve Ömür Nezcan Timurcanday Özmen (2000), “*Eleman Seçiminde Kişi Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma*”, Editör:
Zeynep Aycan, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, s. 91-115.
- ARICIOĞLU, A. (2000), “*Batı ve Japon İşletme Yönetimi*”, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ATAAY, İsmail D. (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 235, Cilt 1, İstanbul.
- AYCAN, Zeynep ve Rabindra N.Kanungo (2000), “*Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*”, Editör: Zeynep Aycan, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim,

Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği

Yayımları, No:21, s. 28-90.

BASKU, Ferruh (2009), *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İç Kontrol Etkinliği, Alstom ve NCR Örneğinde Uygulanması*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYKAL, Beril (2007), *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

BEARDWELL, Ian, L. Holden ve T.Claydon (2004), *Human Resource Management A Contemporary Approach*, 4th Edition, Prentice Hall, Great Britain.

BENSON, John (2006), “*Japanese Management, Enterprise Unions and Company Performance*”, *Industrial Relations Journal*, Vol:37, Issue: 3, s. 242–258.

BERBEROĞLU, Güneş N. (1986), “*Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi*”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir.

BİNGÖL, Dursun (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayın, İstanbul.

DALTON, Natasha ve J. John Benson (2002), “*Innovation and Change In Japanese Human Resource Management*”, *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, Vol: 40, No: 3, s. 345–362.

- DANIŞMAN, Ali (2008), *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi.
- DERELİ, Beliz (2005), “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı 7, Bahar, s.59-81.
- DESSLER, Gary (1991), *Personnel / Human Resource Management (Fifth Edition)*, Prentice Hall, New Jersey.
- DİCLE, İ. Atilla (1987), “Japonya’da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi”, O.D.T.Ü. Gelişme Dergisi, 14 (3), s.256.
- EFİL, İsmail (1999), *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Ajans, İstanbul.
- FANBURN, C. ve N. Tchy (1984), *Strategic Human Resources Management*, John Willey&Sons, New York.
- FUJIMURA, Hiroyuki (1998), “*The Future Of Trade Unions In Japan*”, Japan Institute Of Labor, Vol: 37, No: 7, <http://www.hartfordhwp.com/archives> (e.t. 01.11.2004)
- HATVANY, Nina ve V. Pucik (1991), “*Japanese Management: Practices and Productivity*”, The Organizational Behavior Reader Fifth Edition, Editörler: David A. Kolb, Irwin M. Rubin ve Joyce S. Osland, Prentice Hall International Editions, USA, s. 477–492.
- HAYS, R. ve C. Korth (1972), *International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm*, New York, Printice-Hall.Inc.

HODGETTS, R. ve F. Luthans (1991), *International Management*, McGrew Hill, New York.

[http://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/\(e.t.28.10.2008\)](http://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri/(e.t.28.10.2008))

<http://notoku.com/uluslararasi-isletmelerde-iky-ozet/> (e.t.22.03.2011)

http://www.alomaliye.com/2008/abdurrahman_calik_deneme.htm (e.t.05.04.2011)

<http://www.iyioddev.com>, 2009

<http://www.pau.edu.tr>, 2009

<http://www.tjv.org.tr>, 2009

<http://www.toyotatr.com>, 2011

JACKSON, Terence (2002), *International HRM A Cross-Cultural Approach*, Sage Publications.

JAIN, Hem C. (1990), “*Human Resource Management In Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts*”, *International Labour Review*, Vol: 29, No:1, s. 73–89.

KARAASLAN, Teoman (2007), *Japon Yönetim Tarzının Temel Özellikleri ve Toyota-Türkiye Üzerine Bir İnceleme*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYNAK, Tuğray (1996), “*İnsan Kaynakları Planlaması*”, Editör: Ramazan Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 60-88.

KEYS, J. Bernard ve Thomas R. Miller (1984), “*The Japanese Management Theory Jungle*”, *Academy of Management Review*, vol.9, No. 2, s.343.

KÖKSAL, Mustafa (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.

- KURUVILLA, Sarosh ve C.L. Erickson (2002), “*Change and Transformation In Asian Industrial Relations*”, *Industrial Relations*, Vol:41, Issue:2, s. 171–228.
- KUTAL, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu (1996), *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- KÜCÜ, Hüseyin (2007), *Promethee Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi ve Bir İşletmede Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KÜÇÜKKAYA, Gaye (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LIKER, Jeffrey K. ve Michael Hosrus (2008), *Toyota Kültürü Toyota Tarzının Ruhu*, Çev., Kıvanç Tanrıyar, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- MAITLAND, Iain (1996), *Güçlü Şirket Başarılı Yönetim Personel Yönetimi*, Çev., Duygu Uğur, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- MENSIK, S., R. J. Grainger ve S. R. Chatterje (1999), “*Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches*”, Curtin University of Technology, Australia.
- MİRZE, S. Kadri (2010), *İşletme*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MUCUK, İsmet (1999), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- NOE, Raymond (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Çev., Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- OALZELL, Tom ve Joe Wallace (2000), “*The Durability of Japanese Personnel Management*”, *Journal of European Industrial Training*, vol.24, s.169.

- OUCHI, William (1989), *Modern Yönetim Dizisi Teori Z*, Çev., Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- ÖNCER, Mustafa (1997), “*Japon Ekonomik Mucizesinin Ardında Yatan Gerçek*”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı: 1.
- ÖZALP, İnan (1987), “*Japon Yönetim Biçimi*”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Çeviri s.2, s.5-6.
- ÖZÇELİKEL, Hamdi (1994), *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*, Mess Eğitim Vakfı Yayınları
- ÖZDEMİR, Yasemin (2010), *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKAN, Yılmaz (2005), *Toplam Kalite*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- PARLAK, Nurgün Kul (2002), “*Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*”, İ.Ü. İktisat Fakültesi Dergisi, s. 93-108.
- PHATAK, A. (1996), *Uluslararası Yönetim*, Çev., Prof.Dr. Atilla Baransel ve Arş.Gr. Tomris Somay, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- PUDELKO, Marcus (2006), “*A Comparison Of HRM Systems In The USA, Japan and Germany In Their Socio-Economic Context*”, Human Resource Management Journal, Vol:16, Issue:2, s. 123–153.

- REPASS, Mary Eva (1999), *Change: Retirement in Japan and the Resulting Challenges for Japanese Adult Education*, Master Tezi.
- ROBINSON, Patricia A. (2003), “*The Embeddedness of Japanese HRM Practices: The Case Of Recruiting*”, *Human Resource Management Review*, Vol: 13, Issue: 3, s. 439–465.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyad (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SCHULLER, Randall S. ve Gary W. FLORKOWSKI (1996), “*International Human Resources Management*”, *Handbook for International Management Research*, Blackwell Publishers, s.351-401.
- SEVİM, Esra (2006), *Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana-Firma Yavru-Firma Etkileşimi: Otomotiv Sektörü Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SHAIKEN, Harley ve H. Browne (1998), “*Japanese Work Organization In Mexico*”, *The Changing Nature Of Work*, Editörler: Frank Ackerman, N. R. Goodwin, L. Dougherty ve K. Gallagher, Island Press, USA, s. 136–140.
- SHENKAR, Oded (1995), “*The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge*”, *Global Perspectives of Human Resource Management*, Prentice Hall Inc., s.11-13.
- SHERMAN, A. ve G. Bohlander (1992), *Managing Human Resources, Cincinnati*, College Division, South Western Publishing Co.
- SHIBATA, Hiromichi (2002), “*Wage And Performance Appraisal Systems In Flux: A Japan-United States Comparison*”, *Industrial Relations*, Vol: 41, Issue: 4, s.629–652.

- SİĞRI, Ünsal (2006), “*Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 9, Bahar 2006/1.
- TAHIROĞLU, Figen (2003), *Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young – insankaynaklari.com, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TMC (Toyota Motor Corporation) (2001), *The Toyota Way 2001*, Toyota Institute, Japan.
- TMMT (Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş) (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Toyota Yaklaşımı (Toyota Way)*, Toyota İnsan Kaynakları Geliştirme Bölümü Yayınları, Adapazarı.
- TMMT (Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş) (2006), *Toyota Yaklaşımı (Toyota Way)*, Toyota İnsan Kaynakları Geliştirme Bölümü Yayınları, Adapazarı.
- TMMT (Toyota Otomotiv Sanayi A.Ş) (2004), *KK Çemberi Eğitim Kitapçığı*, QC Çember Geliştirme Sekreteryası Eğitimi ver.1.0-2, Sakarya.
- TREVOR, Malcolm (1983), *Japan’s Reluctant Multinationals*, Japanese Managements at Home and Abroad, Frances Printer, London.
- TÜZ, Melek Vergiliel (2001), *Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye Uygulaması)*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- WEATHERS, Charles (2003), “*The Decentralization Of Japan’s Wage Setting System In Comparative Perspective*”, Industrial Relations Journal, Vol: 34, Issue: 2, s.119–134.
- YILDIZ, G. (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Yüksek Lisans Ders Notları, Sakarya Üniversitesi.

YILDIZ, Gültekin ve K. Ardıç (2002), “*Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme*

Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?”, Mimar ve Mühendis Dergisi, Yıl:6

Sayı:31, s. 40–50.

YOSHINO, M.Y. (1968), *Japan’s Managerial System, Tradition and Innovation*, The

MIT Press, U.S.A.

YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

MÜLAKAT SORULARI

1. Genel olarak Japon Yönetim Anlayışı nasıldır?
2. Japon İKY anlayışının temel özellikleri nelerdir?
3. Toyota Türkiye’de İKY anlayışının temel özellikleri nelerdir?
4. Personel seçiminin Toyota Türkiye’de ve Toyota Japonya’da uygulanışı nasıldır?
5. Toyota Türkiye ve Toyota Japonya organizasyonları, personel seçimi bakımından farklılaşıyor mu? Neden?

ÖZGEÇMİŞ

Ebru Yazar Dural, 25 Nisan 1980 yılında Adapazarı'nda doğmuştur. 1998 yılında Adapazarı Atatürk (Süper) Lisesi'nden, 2003 yılında Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun olmuştur. 2004 – 2005 yılları arasında Finansbank A.Ş., 2005 – 2006 yılları arasında Total Oil Türkiye A.Ş ve 2006 yılında Adapazarı Volkswagen Otokur Otomotiv A.Ş.'de çalışmıştır. Ekim 2006'dan bu yana Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş. Boya Grubu Plastik Bölümü'nde çalışmaktadır. Öğrencilik yıllarında ve mezuniyetinden sonra kısa bir süre Adapazarı yerel basınında seslendirme ve haber spikerliği yapmıştır. Fırsat buldukça amatör olarak seslendirme çalışmalarına devam etmektedir.