

## Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları

**Prof.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

**Ebru DURAL**

Temmuz/July 2014, Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3, Page: 19-34  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2014.0253.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=551&cilt=16&sayi=3&yil=2014>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

Serkan BAYRAKTAROĞLU, Sakarya Üniversitesi, email: serkanb@sakarya.edu.tr

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayımlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır.

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, ‘Türkçe’ ve ‘İngilizce’ olarak iki dilde makale yayımlanmaktadır.

Dergimiz İş, Güç; ulusal ve uluslararası birçok indekste taranmaktadır. (Cabells Directory, Ebsco Socindex, Index Islamicus, Index Copernicus, Worldwide Political Science Abstracts, Sociological Abstract, Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı, Asos Index)

**Editörler Kurulu / Editorial Board**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Uygulama / Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Tarandığı İndeksler/Indexes**

ASOS INDEX  
CABELLS DIRECTORY  
EBSCO SOCINDEX  
Index ISLAMICUS  
Index COPERNICUS  
Sociological Abstract  
ULAKBİM Sosyal Bilimler  
Veritabanı  
Worldwide Political Science  
Abstracts

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd.Doç.Dr.Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Bruner University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)  
Prof.Dr.Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof.Dr.Cavide Uyarğil (İstanbul University)  
Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayımlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

## Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları

**Prof.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

**Ebru DURAL**

### **ÖZET**

*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?". Genel olarak Türk ve Japon İKY anlayışlarında işe alma yöntemleri açıklanmaya çalışılmış ve yukarıda belirtilen sorular araştırılmıştır. Araştırmada yarı-biçimsel görüşme ve katılımcı gözlem yöntemleri kullanılarak, Türkiye'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.*

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alma Yöntemleri, Japon Yönetim Sistemi

### **ABSTRACT**

*In this work, 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 general, recruitment processes in Turkish and Japanese HRM understanding are tried to be explained and questions above are studied. In the study, Toyota, 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. As a result, 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.

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. Japonya’da işe alma yöntemleri ile Türkiye’de işe alma yöntemlerinin karşılaştırılması, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Amaç; işe alma yöntemleri bakımından Türk işletmeleri ile Japon işletmelerinin farklılaşma farklılaşmadığını araştırmak ve farklılaşıyorlarsa nedenleri üzerine çıkarımlarda bulunmaktır. 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.

## 1. Türk Örgüt Yapısı İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi, genel insan kaynakları fonksiyonları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu fonksiyonlar; işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güdüleme, iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, çalışma ilişkileri ve güvenlik, iletişim şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu fonksiyonlardan “işe alma ve yerleştirme” bu çalışmaya konu olmuştur.

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.

### 1.1. Türk İşletmelerinde 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 buluşturacaktır. İşletmenin iki önemli çalışan kaynağı vardır (Mirze, 2010: 178-179):

### 1.1.1. İç Kaynaklar

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

İç kaynaklardan eleman tedariki temelde iki şekilde olabilir.

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

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

### 1.1.2. 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).

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

kiralınması 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).

### 1.2. Türk İşletmelerinde Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci

Personel seçimi, "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.

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. (Özgen ve Yalçın, 2010: 116-117).

Personel seçme temel olarak 8 adımdan oluşan bir süreçtir. Bu adımlar:

1. İlan ve Aday Kabulü
2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu Doldurulması
3. Test - Sınav
4. İş Görüşmesi
5. Referansların İncelenmesi
6. Seçim Kararının Verilmesi
7. Sağlık Kontrolü
8. İşe Kabul ve Yerleştirme

Genel olarak Türk işletmelerinde, işe personel adayı bulma ve bulunan adaylar arasından uygun personeli seçip onu/onları işe yerleştirme, yukarıda sayılan sekiz adımda gerçekleştirilmektedir. Japon işletmelerinde durumun nasıl olduğu, bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

## 2. Japon Örgüt Yapısı İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri

Japon örgütlerinin 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

### 2.1. Japon İşletmelerinde Aday Sağlama Yolları

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 yükselir. Bu nedenle boşalan kadrolar öncelikle işletme içi kaynaklardan doldurulur (Tüz, 2001: 47).

#### 2.1.1. 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).

#### 2.1.2. Dış Kaynaklar

İşletme dışı kaynaklar, alt basamaklara eleman alımında, özellikle örgütsel birimlerin doldurulmasında kullanılır. Alt kadroların genel eğitim seviyesi yüksek 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).

#### 2.2. Japon İşletmelerinde Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci

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 öğretililebileceğini 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 elemeyi 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).

Türk işletmeleri ile Japon işletmelerinin personel seçme ve işe alma yöntemlerinin ne olduğu yukarıdaki iki bölümde anlatılmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde ise personel seçme ve yerleştirme yöntemleri bakımından iki ülkenin karşılaştırması yapılmaya ve gözlemlenen farklılıklar aktarılmaya çalışılacaktır.

### 3. İşe Alma Yöntemleri Bakımından Türk Örgütleri İle Japon Örgütleri

İşletmelerde 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. 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.

#### 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.

##### 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 yararlanılır (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.

### 3.2. Personel Seçme Yöntemleri Bakımından Farklılıklar

#### a. Türkiye

Türk işletmelerinde personel seçimi, 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.

#### 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, insan kaynakları bölümünün genel yöneticisi ve son olarak üst yönetim ile görüşürler.

### 3.3. Personel Seçim Kriterleri Bakımından Farklılıklar

#### a. Türkiye

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 (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.

### 3.4. Seçim Kararını Veren Bakımından Farklılıklar

#### a. Türkiye

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 merkezîyetçi bir nitelik taşıyor gibi gözükmektedir (Danışman, 2008: 201).

#### b. Japonya

Japon şirketlerinde karar, 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, 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.

### 3.5. Sonuç

“İşe alma yöntemleri bakımından Türk şirketleri ile Japon şirketlerinin farklılaşması” konusu aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir.

**Tablo 1: İşe Alma Yöntemleri Bakımından Türk ve Japon Şirketleri**

	Türk İşletmeleri	Japon İşletmeleri
<b>Kaynak</b>	Ağırlıklı olarak dış kaynaklar	Ağırlıklı olarak okullar
<b>Yöntem</b>	Temel İK işe alma yöntemleri	Mülakat → Testler → Mülakat
<b>Kriter</b>	Eğitim, tecrübe, yetenek, diğer.	Kişilik, karakter, uyum, diğer.
<b>Karar</b>	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 kullanımı 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 işlemedir" demek yanlış olmayacaktır.

#### 4. Türk ve Japon Örgüt Yapılarında İşe Alma Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma

##### 4.1. Amaç, Kapsam ve Yöntem

İnsan kaynakları yönetiminin "işe alma" işlevinin konu edildiği bu çalışmada, "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.

Genel olarak personel temin ve seçim süreci bakımından Türk ve Japon işletmeleri arasındaki farklılaşmayı incelemek amacıyla 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 amacıyla 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 "yari

biçimsel mülakat" yönteminden yararlanılmıştır. Görüşmelerde alınan cevapların değerlendirilmesi aşamasında ise daha detaylı değerlendirmeler yapabilmek amacıyla "katılımcı gözlem" yöntemi kullanılmıştır.

##### 4.2. Kısıtlar

- 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.
- 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.
- Son kısıt ise, görüşme yapılan çalışan sayısı kısıtlıdır. 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.

##### 4.3. Bulgular ve Değerlendirme

###### Katılımcı Profili:

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.

### Bulgular:

Katılımcılara yöneltilen (Ek 1) sorular ve alınan cevaplar aşağıda çok temel kavramlar

halinde kısaca aktarılmaya ve daha sonra alınan cevaplar doğrultusunda değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

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

**Tablo 2: 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

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 3: 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

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 uygulandığı nasıldır?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4: 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 :	Son kararı üst yönetim verir.
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 :	Son kararı üst yönetim verir.
Katılımcı 8 :	



Verilen cevaplar Japon katılımcılar ve diğer katılımcılar (3 Türk, 1 Japon) olarak ikiye ayrılarak tablolandırılmıştır. 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 alınabilmektedir. Her üç katılımcı da Toyota Türkiye'nin İK çalışanı olduğundan, alınan cevapların genel bir yorum yapmaya elverişli olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 5: 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 çökeskilerden (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.

Bu soru, bir önceki 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 nedenleri şöyle özetlenebilir:

- Sosyo-kültürel, ekonomik ve yasal düzenlemeler ile işsizlik oranları farklılıkları

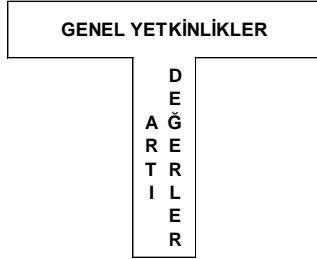
- Seçim kriterleri farklılıkları
- İKY süreci ile kültür etkileşimi

#### **Değerlendirme:**

Personel seçimi ve işe alma süreci bakımından Toyota'nın Japonya ve Türkiye organizasyonları arasında farklılıklar olduğu yukarıda 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 (Ŗirkete bağlılık anlamında) olmasıdır. Genel olarak yeni mezun olmuş, iş tecrübesi olmayan kişiler tercih edilir, Ŗirket içinde eğitilip yetiştirilir ve terfi ettirilir. Bu, dışarıdan amir alınmadığı, yöneticilerin içeriden yetiştirildiğı anlamına

Ŗekil 1: İŖe 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, bildiğı bilgisayar programları gibi özellikler ise “Artı Deđerler (dikey kısım)” olarak görölmektedir. 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 eğitime müsaittir; önemli olan kişinin Toyota yapısına uyum sağlayabilmesidir. Japon yönetim anlayışında farklı olmamak, sivrilmemek önem verilen bir değerdir. Ŗirketler, çalışanların kendilerini oraya ait hissetmelerini istemektedirler. Bu, takım çalışması mantığından gelmekte ve devamında da yine takım çalışmasına doğru gitmektedir.

## SONUÇ

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

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.

**Toyota Japonya’da** adaylarla, daha okuldan mezun olmadan önce görüşölür. Burada en önemli etken, iş tecrübesi aranmasıdır. Kalabalık bir ekip tarafından gerçekleştirilen ön elemelerden sonra işe alım kararı, birçok yönetici ile yapılan görüşmeler sonunda verilir. Kişi Ŗirketin hangi bölümüne giderse gitsin çalışabilmeli, bunu sağlayacak temel yetkinliklere sahip olmalıdır. Bu nedenle örneğın, bir bilgisayar mühendisi finans bölümünde ya da bir endüstri mühendisi İK’da çalışabilir. Genel yetkinliklere sahip olması beklenen aday, Ŗirketin 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 Ŗirketlerde uygulanmakta olan işe alım sürecidir. Teoride 8 temel adımdan oluştuğı bilinen bu süreç firmadan firmaya değişiklik göstermekle beraber, Toyota Türkiye’de tam anlamıyla uygulanıyor demek doğru olacaktır. Toyota Türkiye’de de yine Ŗirket yapısına uyum sağlayabilecek, dinamik, iş tecrübesi olmayan ve öğrenmeye açık kişiler Ŗirkete kazandırılmaya çalışılır. Bu sebeple de uzun soluklu bir seçim süreci bulunmaktadır. En doğru kararın verilebilmesi için aday birçok yetkili ve yönetici ile görüşölür. İşe alımda son kararı yine genel müdür ve/veya genel müdür yardımcısı verir.

Sonuç olarak; çıkış noktası, Japon Ŗirketleri ile Türk Ŗirketlerinin İKY’de işe alma yöntemleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı sorusu olan bu çalışmada, iki ülkenin farklılaştığı cevabına ulaşılmıştır.

Sözü edilen farklılaşmanın altında yatan nedenlere yönelik bir yorum yapılmak istenirse, Ŗunlar 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

- DANIŞMAN, Ali (2008), *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi.
- DESSLER, Gary (1991), *Personnel / Human Resource Management (Fifth Edition)*, Prentice Hall, New Jersey.
- 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.
- KAYNAK, Tuğray (1996), "İnsan Kaynakları Planlaması", Editör: Ramazan Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 60-88.
- KÜCÜ, Hüseyin (2007), *Promethee Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi ve Bir İşletmede Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- MİRZE, S. Kadri (2010), *İşletme*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

MUCUK, İsmet (1999), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana.

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.

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

TÜZ, Melek Vergiliel (2001), *Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye Uygulanması)*, Alfa Yayınları, İstanbul.

YOSHINO, M.Y. (1968), *Japan's Managerial System, Tradition and Innovation*, The MIT Press, U.S.A.