



## Human Resource Management in Japanese and Azerbaijan Business: General Benchmarking

**Könül İsrayılova\*, Raqif Qasimov \*\***

\* Azerbaijan Devlet İktisat Üniversitesi, \*\* Azerbaijan Devlet İktisat Üniversitesi  
E-mail: [konul.israyilova@mail.ru](mailto:konul.israyilova@mail.ru), [raqif.qasimov@gmail.com](mailto:raqif.qasimov@gmail.com)

Copyright © 2016 Könül İsrayılova, Raqif Qasimov. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### ABSTRACT

The main goal of this research is to provide information on practiced applications about Azerbaijan companies by comparing Human Resource Management in Japanese and Azerbaijan enterprises. Human Resources Practices in Japanese and Azerbaijan firms will be examined by using secondary sources. This comparison will include the main functions of Human Resources Management, such as job analysis, planning of human resources, personnel selection and placement, education and development, payment systems and etc. As a result of the research, the best ways of implementing basic human resources management into Azerbaijan enterprises will be suggested. This study was presented at the 3rd International Turkish World Research Symposium and has been appreciated by the audience .

**Keywords:** HRM in Japanese business, lifetime employment, Azerbaijan HRM, personnel selection and placement.

### Japon ve Azerbaycan İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Genel Kıyaslama

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı Japon ve Azerbaycan işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel kıyaslamasını yaparak Azerbaycan işletmeleri için örnek uygulamalar hakkında bilgi vermektir. Araştırmada ikincil kaynaklardan yararlanılarak Japon ve Azerbaycan işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları kıyaslanacaktır. Bu kıyaslama insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları olan iş analizi, insan kaynakları planlanması, eleman seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve diğer uygulamaların kıyaslanması şeklinde yapılacaktır. Araştırma sonucunda Azerbaycan işletmeleri için insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarında örnek uygulamaların en iyi şekilde nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verilecektir. Bu çalışma 3.Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Sempozyumunda sunulmuş ve dinleyiciler tarafından beğenilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Japon işletmelerinde İKY, Ömür boyu istihdam, Azerbaycanda İKY, eleman seçme ve yerleştirme.



### Japon İşletmelerinde İKY

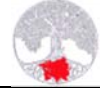
Günümüzün en büyük ekonomik güçlerinden biri olan Japonya İkinci Dünya savaşında kaybeden ülke gibi ayrılrsa da, hem Tokyo Olimpiyatlarının ülkeye uluslararası yaygınlığını yeniden kazandırması, hem Çin ile bir uzlaşmaya varılması, hem de Japonyaya özel yönetim tarzının uygulamaya koyulması onu gelişmiş ülkeler listesinin ön sıralarına yazdı. Hükümetin ve bürokrasinin iş dünyasıyla ilişkisi ve işbirliği sonucunda "Keiretsu" olarak nitelendirilen şirket ağları oluşturuldu ve bununla da kilit sanayiler desteklenerek istikrarlı bir ekonomik kalkınma sağlanmıştır. Keiretsu; genel olarak bir bankayı merkez alan grup şirketlerinden ya da şirketler birliğinden oluşur. Grup içerisinde şirketler birbirlerinin sahip olmaları nedeniyle her türlü işletme faaliyetinde tercihlerini diğer küme üyelerinden yana kullanırlar. (Johnson,1992,s.15) Hızlı kalkınmanın ardındaki diğer en önemli faktör iyi düzeyde eğitim görmüş iş gücünün varlığıdır. İşte bu yüzden japonlara özgü insan kaynakları yönetiminin varlığı 1960 yılında uygulamaya konulan "On yıl içerisinde milli geliri ikiye katlama" projesinin gerçekleştirilmesinde gerekli üretim artışının sağlanabilmesine neden oldu. (Yıldız ve Ardıç,2002,s.41)

Japon Yönetim Sisteminde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminin en ayırtedici özelliği çalışanlara istihdam güvenliğinin verilmesidir. Ömür boyu istihdam uygulaması, kıdeme göre terfi ve ücret sisteminin yapılması, personele ve onun eğitimine verilen önem, yavaş değerlendirme terfi sistemi Japonya'ya özel İKY-nin uygulamalarındandır. Ömür boyu istihdam uygulayan japon işletmeleri her yıl mezun olan üniversite öğrencilerini eğitim programlarına yönlendirirler. Öğrencilerin bu eğitim programlarını cazip bulma nedeni ise hatta kriz dönemlerinde bile onlara işte kalma garantisinin verilmesidir. Ömür boyu istihdam Japonya'da yasal bir zorunluluk olmasa da, büyük firmalar bunu geniş çaplı şekilde uyguluyorlar.

Ömür boyu istihdamın ardında "Kıdeme göre ücret" uygulaması gelmektedir. Bir japon işçisinin ücreti aylık düzenli bir ücret ve primden oluşmaktadır. Ücret ve primlerin kıdeme göre verilmesi işçinin işten ayrılmasını önleyen bir uygulamadır. Zira, işyerinden ayrılan bir japon toplumunda iyi karşılanmamaktadır. Bunun yanı sıra, işçiler, eğer işten ayrılırsa, yeni başlayacağı işte kıdeminin sıfırlanması nedeniyle de işten ayrılmaya sıcak bakmazlar. Ücretin kıdeme ve işgörenin eğitim düzeyine göre verildiği bu sistemde temel kriter kıdem olmaktadır. Kıdem arttıkça temel ücret ve prim de orantılı olarak artar. Fakat bu orantılı artış 50-55 yaşlarına kadar devam eder, sonrasında da süratle düşmektedir. İşçinin isteyine uygun olarak, bir başka küçük şirkette o daha düşük ücretle çalışmaya devam edebilir. (Yıldız ve Ardıç,2002,s.45)

Üniversite mezunu olmuş öğrencilerin işletmelere başvuru yapmasının ardından onların eğitimine başlanılır. İşletmeler işe yeni alınanlara mesleki nitelik kazandırabilmek amacıyla çok büyük kaynaklar ayırmaktadır. Bu yönde ayrılan yatırımlar şirketleri korkutmaz - onlar gelecekte kendilerine fayda sağlayacak, katkıda bulunacak işçiler yetiştirdiklerinin farkındadır. En yaygın kullanılan eğitim - işbaşı eğitimidir. Japon şirketlerinin temel felsefesi deneyimli, profesyonel işçiler tarafından yeni işçilere iş başında öğretilir. İşçi seçimi zamanı odaklanan en önemli noktalardan biri olan "Takım içinde çalışabilecek, işbirliğine kendisini verecek, girişimci ruha sahip" işçi karakterinin daha da ileri düzeyde gelişimi, eğitim programında yapılan çalışmalar sırasındadır. Ayrıca, işçilere sadece bir alan üzere değil, işletmenin tüm bölümlerinde çalışma becerilerinin öğretilmesi, Japon işçisini bir işin değil, işletmenin uzmanı olarak gelişmesini sağlar.

Japon işletmelerinde şirketi ilgilendirecek kararların alınmasında tüm işçilerin fikrinin değerlendirilmesi, yönetim sistemini farklılaştıran unsurlardan bir diğeridir. İşçilerin görüşlerinin şirket için ne kadar önemli olduğunu vurgulayan bu yaklaşım Japon işçisinin işletmeni aile bilip, kendisini de bu ailenin bir üyesi olduğunu düşündürür.



Geleneksel karar verme yolu olan "Ringi sistemi" kararın alınmasından etkilenecek çalışanların karar sürecinde yer almalarını sağlar. ( Vergiliel Tüz,2001,s.22)

Yöneticilerin çalışanlarla birarada olması, zamanlarının büyük kısmını onlarla geçirmesi, ortaya çıkacak her hangi bir sorunda işçilerin onlara ulaşabilmek kolaylığı,dolayısıyla, çalışanların örtülü bir şekilde kontrol edilmesi - Japon insan kaynakları yönetimine özgü mekanizma sayılabilir.

### Azerbaycan İşletmelerinde İKY

Ülkemizin bağımsızlık kazanmasının ardından farklı alanlarda daha kaliteli gelişmeler sağlamak için bu yönde kapasitesi, becerisi üst düzeyde olan işçi gücüne ihtiyacı vardır. Azerbaycanda uygulanan insan kaynakları yönetimi yabancı şirketlerin ülkeye girişimiyle modernleşme yolunda ilerlemektedir. Fakat uzun süre Azerbaycanın SSCB'de olması ülkenin İKY alanına da etkisini göstermiştir. Günümüzde de işletmelerdeki İKY uygulamalarında hem modern, hem de Sovyet İKY etkileri karışık şekilde görülmektedir.

İKY-nin temel fonksiyonlarından olan iş analizinin Azerbaycan işletmelerinde geniş şekilde yapıldığı bilinmektedir. Yapılan iş analizi sonucunda gereken bölümlere eleman sayının ve özelliklerinin hangi kriterlere cevap vermesi gerektiği yöneticilerin tecrübelerine dayanmaktadır. Fakat iş analizi ile ilgili sonuçlar doğru analiz edilmediği ve ya etkin kullanılmadığı halde eleman seçme uygulamalarında da yanlışlıklar olacaktır. Azerbaycandaki işletmelerin %70-ten fazlasında iş analizinin yapıldığı iddia edilse de, iş tanımları, iş gerekleri ile ilgili sonuçlara bakıldığında bu sonuçların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

İK planlamasının Azerbaycan işletmelerinden %60-da yapıldığı malumdur. Fakat çalışanların bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacaklarının ortalama değerinin daha düşük derecede olması işletmelerde İKP yapılmadığı anlamına gelmektedir. Bunun da temel nedeni Azerbaycan işletmelerindeki İK planları ile işletme planları arasındaki ilişkinin bütünleşmemiş olmasıdır.

Azerbaycandaki işletmeler eleman seçimi zamanı tecrübeli ve disiplinli işçi aday bulma arayışındadırlar. Bunların yanı sıra, işletmeler eğitilmiş ve genç işçi adaylarının temin edilmesinde de zorluklar yaşamaktadır. Boş kontenjanlara seçim zamanı, genellikle, üst, orta ve alt kademelerin doldurulmasında iç kaynaklara başvuru yapılır. Bu, çalışanların yeteneklerinin üzerinde terfi almalarına, personelin terfi için mücadele ederken moralinin bozulmasına, sistemin bürokrasiye dönüşmesine sebep olabilir. İç kaynaklara yapılan başvurular yetersiz kabul edildiği hallerde işletmeler dış kaynaklara müracaat ederler. İşletmeler dış kaynakların dikkatini çekmek için internet ve sosyal ağlar aracılığıyla duyurular vere, işçi kiralaya, işçi bulma kurumlarıyla görüşmeler yapa, aracılarda iletişime geçe, eğitim okulları ve üniversitelerde panayırılar geçirebilirler. Genel olarak işletmeler dış kaynaklardan eleman seçerken yöneticilerin tavsiyesine daha çok önem vermektedir (%55), ikinci ve üçüncü yeri ise uygun olarak, doğrudan yapılan başvurular ve çalışanların tavsiyeleri tutmaktadır. Üst kademe işçilerinin seçiminde sosyal ağ(dost,akraba), üniversite, gazete ilanları ve internet ilanları; Orta kademe personelinin seçimi için gazete ilanları, internet ilanları, üniversite ve sosyal ağlar; Alt kademe çalışanları için internet ilanları,gazete ilanları,üniversite ve sosyal ağlar sıralaması kullanılır.

Çalışanların işe alınması zamanı temel İK yöntemleri kullanılmaktadır, işçilerin sınav ve mülakatlarla seçilmesi, bu seçimin genel müdür ve ya İK müdürü, bölüm müdürü ve diğer şahıslardan oluşan bir komisyon tarafından yapıldığı bilinmektedir. İşe yerleştirildikten sonra ise çalışanlar uyum eğitimine tabi tutulmaktadır.

Personelin temel bilgi ve becerilerindeki eksikliklerini gidermek için, değişen müşteri isteklerine cevap vere bilmek için onlar belirli dönemlerde eğitime yönlendirilir.



Bazen işletmeler sadece mecbur oldukları zaman, mevzuat gereği işçilerin eğitimine gerek duyar. İşçilerin eğitimi yönetici gözetimiyle işbaşında, internet üzerinden, işçilerin seminerlere gönderilmesi - iş dışı şekilde hayata geçirilir. Gösterilen yöntemler işletmenin yönetim yapısına, yapılan işin özelliklerine göre değişir.

Azerbaycandaki işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri - kıyaslama yöntemi, kritik olay yöntemi, yöneticilerden alınan performans görüşleri ve performans değerlendirme formlarıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi ve ya karyer yönetiminde etkili bir şekilde kullanılmasında ise ortalama değerlerinin çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışacak her kesi etkileyen kararların alınması sürecinde yöneticilerle birlikte çalışanların ve ya temsilciliklerinin katılımı görülmektedir. Bu katılım çalışanların öneri ve şikayetlerini dinlemekle ve ya çalışanlarla sözlü fikir alışverişinde bulunmakla yapılır. İşletme stratejisinin belirlenmesinde ise genel olarak, yöneticilerin ve orta kademe işçilerinin görüşleri alınsa da çok az sayıda işletmelerde alt kademe çalışanlarının fikirleri dinlenilir.

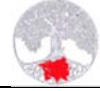
İşletmelerde oluşan hiyerarşik yapıdan, yöneticinin tutumundan ve işletmenin kültüründen farklı olarak, işçiler direkt üst yöneticilerle değil, kendi üstleri aracılığıyla yöneticilerle iletişime geçebiliyorlar.

Yukarıda anlattıklarımızdan yola çıkarak Japon ve Azerbaycan işletmelerinde uygulanan İKY-nin genel kıyaslamasını tablodaki gibi verebiliriz:

Seçenekler	Azerbaycan işletmeleri	Japon işletmeleri
İşçi seçmede baş vurulan kaynaklar	İç ve dış kaynaklara neredeyse aynı oranda müracaat edilir.	İç kaynaklara ağırlık verilir
İşe alma yöntemleri İşçide aranan kriterler	Temel İKY yöntemleri Tecrübe, eğitim, disiplin, dil bilgileri, yetenek ve diğer beceriler	Mülakat-test-mülakat Kişilik, karakter, girişimcilik ruhu, takımla çalışma becerisi.
Aday işçinin iş alınmasına karar veren kişi	Yönetici	İşe alma ekibi - üst yönetim
Yöneticiye ulaşma şekli	Endirekt	Direkt
Çalışma yöntemi	Bağımsız	Grup
İşde önem verilen sonuç	Verimlilik	Kalite
Karar verme yöntemleri	Bireysel karar verme	Toplu karar verme
Kontrol mekanizması	Açık kontrol	Örtülü kontrol
Kariyer	Ömür boyu istihdam	Kısa süreli istihdam

## Sonuç

Japon işletmelerinde uygulanan yönetim tarzının ne kadar başarılı olduğunun şahidi olmaktadır. Bu kadar başarılı olan yönetim tarzında etkili olan faktörleri de aydınlatmağa çalıştık. Azerbaycanda da aynı başarı düzeyini sağlamak için işletmelerin vasıflı eleman yetiştirmekte meraklı olması, eğitim düzeyinin uygulamaya yönelik olması, üniversitelerin başarılı işletmelerle öğrencilerin staj geçmesini sağlayacak anlaşmalar imzalaması,



şirketlerde İK bölümüne önemin artırılması ve modernleştirilmesi, İK bölümündeki yetkili kişilerin bu alanda yüksek düzeyde eğitilmiş olması önemli şartlardandır.

## REFERENCES

- Ahmet Selamoğlu, "Japonya'da Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Gelişmeler";
- Ebru Dural, "Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları".
- Aliyeva, F.N. (2015), "Azerbaycandaki işletmelerde eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları", yüksek lisans tezi.
- Muammer Zerenler, Rıfat İraz, "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları(keiretsu) Analizi.
- Qasimov. R.X. (2011), "Azerbaycandaki işletmelerde İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri", doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Gültekin ve Ardıç, (2002), "Japon işletmecilik uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi".
- Vergiliel, T. (2001), "Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye uygulaması).
- <http://karenstitusu.org/tr/makaleler/japon-isletmecilik-uygulamaları-türk-isletme-yonetimine-bir-model-olabilir-mi-/69>. (Son erişim tarihi: 4 Mart 2016)