

Rusya’da İnsan Kaynakları Yönetimi

Özlem Balaban¹

Fazilet Nohut²

Özet

Bu çalışmanın amacı, Rusya’da insan kaynakları yönetimi anlayışının temel özelliklerini ortaya koymaktır. Rusya’da insan kaynakları (İK) yönetimi, özellikle son yıllarda iş gücü dinamiklerinin değişmesiyle birlikte önemli bir gelişim göstermektedir. Sovyetler Birliği’nin dağılmasından sonra, Rusya’daki İK uygulamaları büyük ölçüde Batı standartlarına yaklaşımaya başlamış olsa da, hala geleneksel yönetim anlayışları ve kültürel unsurların etkisi devam etmektedir.

Rusya’da İK yönetiminin temel anlayışı, çalışanların yeteneklerini en verimli şekilde kullanmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır. Ancak, merkeziyetçi bir yapıya sahip olan bu ülkede, liderlik genellikle üst düzey yöneticiler tarafından kontrol edilir ve bu durum, İK süreçlerinin daha çok karar alıcıların görüşleri doğrultusunda şekillenmesine yol açar. Ayrıca, iş gücü piyasası zaman zaman ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak değişkenlik gösterdiğinden, insan kaynakları uygulamaları esnek olmak durumundadır.

Rusya’daki İK yönetiminin önemi, ülkenin iş gücü piyasasındaki büyük dönüşümle birlikte daha da belirginleşmiştir. Globalleşme, teknoloji ve dijitalleşme gibi faktörler, İK’nın organizasyonel başarı üzerindeki etkisini artırmıştır. Ayrıca, Rusya’daki İK departmanları, yasal düzenlemelere ve iş gücü haklarına büyük önem vermektedir. Bu nedenle, İK profesyonelleri, çalışanların haklarını koruma ve uygun iş koşullarını sağlama konusunda dikkatli olmalıdır.

1 Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, adiguzel@sakarya.edu.tr; ORCID ID: 0000-0001-6830-5052.

2 Dr. Öğretim Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Seben MYO; faziletnohut@ibu.edu.tr ; ORCID ID, 0000-0002-5470-7744.

Giriş

Ülkelerdeki iş sistemi ve insan kaynakları (İK) uygulamaları, siyasi atmosfer ve kurumsal yapıdan bağımsız değildir (Kuznetsov & Kuznetsova, 2003). Bu perspektiften bakıldığında, Sovyetler Birliği döneminde Rusya'da uygulanan komünist yönetim, kapalı ekonomi ve devlet girişimciliği modelinin iş ortamını şekillendirdiği görülmektedir. 1980'li yıllarda Gorbaçov'un ekonomik ve siyasi yapıyı yeniden yapılandırma amacıyla hayata geçirdiği "perestroyka" ve 1991'de Sovyetler Birliği'nin çökmesinin ardından, Rusya'da yeni bir dönemin başladığı ve bu sürecin iş ve ekonomi açısından Rusya için yeni bir dönem olduğu söylenebilir.

Sovyet imparatorluğunun çöküşünden ve buna bağlı olarak ekonomideki değişikliklerden bu yana, Rusya yabancı yatırımcıları ve işletmeleri cezbetmektedir (Denisova-Schmidt, 2008). Pazar ekonomisine geçiş sürecinde Rusya'da iş dünyasının birçok alanında olduğu gibi insan kaynakları uygulamalarında da değişiklikler olmuştur. Devlet, işveren ve işçi arasındaki ilişkiler yeniden şekillenirken iş ilişkilerinin düzenlenmesinde de radikal değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler sonucunda iş ilişkilerinin düzenlenmesinin yasal biçimini toplu sözleşmeler ve tarife anlaşmaları oluştururken, işletmeler yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerden yola çıkarak personel politikaları konusunda bağımsız seçme şansına sahip olmuşlardır (Akgün ve Aliyev, 2018). 1990'larda bir yandan ekonomik krizle mücadele ederken bir yandan da ekonominin yeniden canlanmasına ve arınmasına ilişkin önemli gelişmeler yaşanmaktaydı. Eski, modası geçmiş endüstrilerin küçüldüğü ve yeni gelişmiş endüstrilerin hızla ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu dönemde çalışma hayatıyla ilgili mevzuat yeniden yapılandırıldığı, Rusya'nın modern iş uygulamalarına geçtiği görülmektedir. Bu yıllarda işletme sayısı, girişimci sayısı ve gerçek iş lideri olarak hareket eden insan sayısı, pazar yönelimli ekonomi bağlamında artış göstermeye başlamıştır. Yönetim paradigmasındaki değişimlerle beraber örgütsel tekniklerde de değişimler kendini göstermiştir. Bu değişimler Rus iş dünyasında liderlik, kültür, yönetim tarzı vb. gibi maddi olmayan kaynakların da maddi kaynaklar kadar birer rekabet avantajı olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Çalışan yönetimi Rus iş dünyası için kritik bir meseledir. Rusya'da insan kaynakları alanında çalışma yapan araştırmacıları batı tipi İK uygulamalarının Rus şirketlerine, özellikle de çok uluslu Rus şirketlerine nasıl uygulanacağını ve bu uygulamalar sayesinde çalışan motivasyonunun ve dolayısıyla kurum performansının nasıl arttırılabileceği sorusuna cevap aramaktadırlar (Horie, 2014).

Rusya'daki yabancı firmaların ve ortak girişimlerin başarısı, onlar için çalışan insanlara bağlıdır dolayısıyla insan kaynakları geliştirme ve insan kaynakları yönetiminin başarısı şirketler için stratejik öneme sahiptir. Etkili insan kaynakları yönetimi, çalışan memnuniyeti ve verimliliğini artırarak organizasyonların uzun vadeli başarısını destekler. Ayrıca, Rusya'nın dinamik iş hukuku ve kültürel farklılıkları göz önünde bulundurularak doğru stratejilerin belirlenmesi, şirketlerin yasal uyumluluğunu ve rekabet gücünü korumasını sağlar.

1. Rusya'da İnsan Kaynaklarının Tarihsel Süreci

Rusya'da, "insan kaynakları" kavramı 80'lerin ortalarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 1991 yılına kadar ülkede, çalışanın sosyo-emek ilişkilerinde bir öznenen çok bir nesne olması ve ilişkilerin tamamen devlet tarafından kontrol edilmesi gerçeğiyle karakterize edilen paternal bir yapı hüküm sürmüştür (Bobina & Grachev, 2024). Bu nedenle, yeni bir sosyo-emek ilişkileri sisteminin oluşumu için, bireylerin öz kimliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sosyal düzenlemeleri, öznelerin kendi kimliklerinin tanımlanmalarına katkıda sağlamaları bu süreci hızlandırmanın ve bu, öznelerin işgücü piyasasındaki davranışlarını şekillendirmenin yoludur. Bu nedenle, sosyo-emek ilişkilerine yaklaşımlar konusu, Rus toplumunun dönüşümü için önemlidir. Yaklaşımlar, diğer ülkelerin bu alandaki başarılarına ilişkin araştırmaları içerebilir. Modern personel çalışma sistemi, psikolojik testlerin ve iş oyunlarının kullanımı, ileri eğitim, sertifikasyon ve personel ile çalışma sisteminin tamamının yeniden yapılandırılması ile ayırt edilir

Tarihsel süreç içinde İK'nın Rusya'daki yeri incelendiğinde Sovyet döneminde Rus şirketlerinin insanı bir kaynak olmaktan ziyade maliyet olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Fey vd.1999:70; Denisova-Schmidt, 2011). "Kadri" veya kadro olarak adlandırılan insan kaynakları kavramı Sovyet dönemi boyunca farklılıklar göstermiştir. Sovyet döneminde ülkedeki mevcut eğitim sisteminin istihdamda nitelikli eleman ihtiyacını karşılaması için yeterli olduğuna inanılmaktaydı. Dolayısıyla iş başı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine çok önem verilmiyordu (Plakhotnik, 2005). İK yönetimiyle ilgili kararlar merkezi bir sistemden alınıyor ve işletmelerde insan kaynakları faaliyetler klasik personel yönetimi ve kayıt tutma şeklinde gerçekleşiyordu.

Komünist dönemde İK departmanının görevleri aşağıdaki departmanlar tarafından yerine getirilmekteydi (Denisova-Schmidt, 2011):

Çalışma Dairesi Bilimsel Yönetimi: Sosyalist düşüncenin argümanlarını kullanarak bireysel ve ekip çalışmalarını destekleyip, üretim verimliliğinin yanı

sıra malzeme ve insan verimliliğinin artması için çalışmalar yapan bir bölüm olarak fonksiyon göstermektedir.

Kadro Departmanı : İşe alım, ücretlendirme, transfer, işten çıkarma gibi tüm idari işlerin yanında yerel askeri yetkililer gibi dış ortaklarla da iletişimden sorumlu bir departman olarak görev yapmaktadır.

Çalışma ve Maaş Departmanı: Maaşlar, sosyal yardımlar, görev tanımları, personel düzenlemeleri gibi işlerin yanı sıra emek-çıktı oranları ve tarifelerin belirlenmesinden sorumlu bir departman olarak görev yapmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme Departmanı: Çalışan niteliğinin artırılması için ön eğitimler ve tekrar eğitimlerden sorumlu bir departman olarak görev yapmaktadır. Ancak bu eğitimlerin çalışanların akreditasyonu için bürokratik talepleri karşılamak amacıyla düzenledikleri görülmektedir (Clarke & Metalina 2000).

Hukuk Departmanı: Şirket içinde yapılan tüm faaliyetlerin Sovyet İş Kanununa uyup uymadıklarını tespit etmekle sorumlu olan bir departmandır.

Sovyet döneminde planlı bir ekonominin içinde, insan kaynaklarının verimli tahsis edilmesi ve ücret dağılımlarının tüm Sovyetler birliği içinde eşit olması için iş ve meslekler merkezi bir yolla tanımlanmaktaydı. Bu bağlamda Standart Ücret Oranları ve Temel Beceriler Referans Kitabı (ETKS) ve tüm endüstrilerdeki iş ve mesleklerin sınıflandırılmış tablosunu içeren Tüm Sovyet İşçi ve Çalışanların Ücret ve Meslek Derecelerinin Sınıflandırılması gibi kaynaklarda iş tanımlarının standardize edilmiş karışıklarının yer almaktaydı. 2004 yılı revizyonunda iş ve meslek sınıflandırmalarının yapıldığı referans kitabında 8090 iş başlığı yer almaktaydı. Bu referans kitapları devlet tarafından standardize edilmiş iş ve meslek tanımlarından oluşmaktadır. Her bir iş ve mesleğe göre bireylerin alacakları ücretler de tanımlanmıştır. Sovyet döneminde bu referans kitabının kullanılması, her yerde aynı ücret ve aynı ücret oranlarının geçerli olduğu anlamına gelmekteydi. Örneğin bir Sovyet fabrikasında bulunan personel departmanın bağımsız olarak ücret politikası belirlemesi ve iş tasarımı yapması yasaktı, ancak personel departmanının sadece devlet ve fabrika arasında istihdam tahsis planı yapmasına izin verilmekteydi (Horie, 2014:138).

Ücret: Nitelikli işçiler mühendislerden daha fazla ücret almaktaydı. Tüm maaşlar alan katsayısı denilen bir yöntem baz alınarak belirleniyordu. Belirli coğrafi koşullar altında yaşamak ve çalışmak için (örn. Ural bölgesi) ek %15 ödeme yapılmaktaydı ancak bu ödemede sadece işçiler için geçerliydi, örneğin akademik kurumlar bu ödemeye dahil edilmemekteydi. Çalışanların kariyer ilerlemesi oldukça sınırlıydı dolayısıyla çalışmaya yönelik teşvikler

çok azdı. Maaşlar sadece daha yüksek pozisyonlara terfi edilmesi durumunda artıyordu. 22 Nisan Lenin'in doğum günü, 7 Kasım Büyük Ekim Sosyalist Devrimi gibi ideolojik bayram günlerinde, sosyalist bir yarışmada derece almak gibi profesyonel bir başarı kazanıldığında ya da uzun bir hizmet süresi sonunda (5 yıl,10 yıl,15 yıl gibi) çalışanlara ekstra ödemeler yapılabilirdi. Ancak bu durumların haricinde bir ekstra ödeme söz konusu olmamaktaydı. Öte yandan madalya, rozet ya da resmi anma gibi tanınma faaliyetleri daha yaygın ve çalışanlar tarafından istendik bir durumdu (Suutari,1998).

Parasal Olmayan Tazminat: Şirketlerin haftanın yedi günü yirmi dört saat açık olan kantinlerinde yemek servisleri, 1 haftalık (kısa dönem), ya da altı aylık (uzun dönem) hediye kredileri, çalışanların kendilerini ve bakmakla yükümlü olduğu yakınlarını kapsayan sübvansiyonlu tatiller ve mümkün olduğunda maliyetine satılan ürünler gibi imkanlar çalışanlara sunulmaktaydı. Bunun yanı sıra büyük şirketlerin kendi hastaneleri ve çeşitli sağlık hizmetleri sunan merkezleri vardı. Çalışanlar bu sağlık hizmetlerinden düzenli olarak yararlanabiliyorlardı. Sovyet şirketleri bu alanlarda anaokulu ve kreşlerin açılması, çocuk ve gençlerin boş zaman aktiviteleri ve sportif faaliyetler gerçekleştirebilecekleri alanlar sağlanması konusunda sosyal sorumluluk almaktaydı. Yeni aile kurmuş genç çiftlere pansiyon ya da apartman dairesi gibi imkânlar tanınmaktaydı. Bunların bir Sovyet endüstri kuruluşunda 2 farklı türde gazı klübü bulunmaktaydı. Bunlardan birisi şirketin gazileri, diğeri de II.dünya savaşının gazilerinden oluşmaktaydı. Bu kulüplerin faaliyetlerinin (geziler, etkinlikler vb.) organizasyonu ve finansmanı şirket tarafından karşılanmaktaydı.

Şirket Sadakati: Şirket içindeki konsomol ya da komünist gruplar tarafından takım ruhu yaratılmaya çalışılmaktaydı. Ayın ya da yılın elemanını şirket içinde duyurulmasını sağlayan, şirketin strateji ve planlarının çalışanlarla paylaşılmasını sağlayan bir radyo ve gazete bulunmaktaydı.

İşe Alım: Büyük şirketler genellikle okullarla yakın temas halinde çalışırdı. Bu okullarda okuyan öğrencilerin şirkette staj yapmalarına ya da araştırma tezleri için şirketten veri toplamalarına izin verilirdi. Açık kapı etkinlikleri kapsamında lise ve üniversite öğrencilerinin şirketi ziyaret etmelerine izin verilirdi. Dahası üniversite ve teknik okullarla şirketler arasında istihdam sözleşmeleri imzalanırdı. Buna göre okullardan mezun olacak her bir öğrencinin istihdam edileceği kuruluş da önceden garanti edilirdi. Sadece iyi bir akademik dereceye sahip olanların ya da evli olanların üniversitelerin sunduğu teklifi reddetme ya da seçenekler arasından tercih yapma hakları vardı. Bu kişilerin diploması "free diploma" yani serbest diploma olarak adlandırılıyordu.

Sovyetler içindeki tüm yetişkinlerin bir işi olması beklenirdi dolayısıyla birçok iş ve meslek istihdamı garantileyecek şekilde tasarlanmıştır. Şehirlerde yaşamak için “propiska” adı verilen yasal iznin bir gereklilik olması ve sosyal ağların Ruslar için fazla önemli olması işgücü hareketliliğini azaltıyordu ve bu durum emek piyasasının daha da kötüleşmesine neden olmaktadır (Alexashin & Blenkinsopp 2005; Denisova ve Schmidt, 2011).

Merkezi planlamanın yıkılması, Komünist Partinin ortadan kaldırılması ve sendikal aktivizmin çökmesi bir boşluk yaratmıştır. İK konularıyla ilgilenen çeşitli birimler arasında istihdam konularıyla ilgili yasal evrak işi değişmediği için yalnızca personel departmanı hayatta kalmıştır (Gurkov ve Zelenova, 2011). Maaş yönetimi muhasebe bölümlerine devredilmiştir. Mesleklerin tanımlandığı referans kitap İK yönetimi için gerekli olmamasına rağmen çeşitli yasal düzenlemeler çerçevesinde işletmenin devlete sunması gereken personelle ilgili belgelerde bunun bir gereklilik olmasından dolayı hala kullanılmaya devam edilmektedir. Bunun yanı sıra halen daha birçok Rus işletmecisi tarafından eski iş metotlarının uygulandığı da bilinmektedir. Nitekim 2009 yılında 430 firmanın katıldığı bir araştırmada katılımcıların neredeyse tamamının (%96,3) Sovyet Rusya'sından aktarılan bu eski iş düzenine güvendikleri görülmektedir (Horie, 2014:138).

2. Rusya'da Mevzuat Açısından Çalışma İlişkileri

1971 tarihli eski İş Kanunu'nun yerini alan 1 Şubat 2002'den beri yürürlükte olan İş Kanunu, mülkiyet, büyüklük ve yasal statüye bakılmaksızın Rusya Federasyonu'ndaki tüm kuruluşları kapsamaktadır. Yeni İş Kanununda dört ana yenilik alanı bulunmaktadır (Gurkov ve Zelenova, 2014):

Çalışma ilişkilerinde hukukun önceliği: Bir çalışan tarafından gönüllü olarak imzalanırsa bile bireysel iş sözleşmesinde bulunan maddeler mevcut mevzuata uygun değilse sözleşme geçersiz sayılmaktadır.

İkinci olarak, sendikal haklar ciddi şekilde sınırlandırılmıştır: Örneğin, bir sendikanın kitlesel işten çıkarmalarda onay vermesi artık gerekmemektedir, sendikal eylemciler kolayca işten çıkartılabilmektedir, işverenler sendikanın günlük faaliyetleri için gerekli şartları sağlamaya mecbur değildir.

Üçüncü olarak, yöneticilerin sözleşmelerine özel bir bölüm ayrılmıştır ve böylece üst düzey yöneticilerin şirket sahipleri tarafından daha sıkı denetime tabi tutulmaları sağlanmıştır.

Dördüncü olarak ise işten çıkarmalar daha kolay hale gelmiştir. Aşağıda sayılan nedenler ortaya çıktığında bir çalışanın iş akdine kolaylıkla son verilebilmektedir:

- Çalışanın görevini ciddi bir şekilde ihmal etmesi (daha önceden bir dizi ihlal ve ihmalin olmasının gerektiği görülmektedir),
- Çalışanın mülkiyet değişikliğinden sonra çalışmaya devam etmeyi reddetmesi,
- Çalışanın sağlık nedenlerinden dolayı iş değiştirmeyi reddetmesi durumunda ve buna ek olarak, bu kanun, geçici iş sözleşmelerinin kapsayıcı nedenlerini de içermektedir.

Genel olarak, Rus çalışma mevzuatının zamanla daha esnek hale geldiği görülmektedir. Bununla birlikte, bazı yenilikler şiddetli bir direnişle karşılaşmıştır, bunlardan bazılarının etkisiz olduğu kanıtlanmıştır. Haziran 2006'da Duma (Parlamento) tarafından İş Kanununda 300'den fazla değişiklik önerilmiştir. Bu değişikliklerin çoğu 90. Federal Yasaya dahil edilerek Ekim 2006'da yürürlüğe girmiştir.

Günümüzde Rusya'daki sosyal ortaklığın ana biçimi "toplu sözleşme" olarak adlandırılmaktadır. Toplu sözleşme, işveren ile çalışanlar arasındaki bir sözleşmedir. Sözleşmedeki taraflar, bir sendikanın genel müdürlüğü ve yerel birimidir. Şirkette sendika yoksa, çalışanlar temsilcilerini seçebilirler. Toplu sözleşmenin ana maddeleri aşağıdaki maddeleri içermektedir:

- Ücret, maaş ve maaş biçimleri, sistemleri ve seviyeleri;
- Diğer tazminat türleri;
- İstihdam seviyeleri, yeniden eğitim ve teşvik;
- İzinler ve bayramlar da dahil olmak üzere çalışma süresi;
- İş güvenliği;
- Şirketin mülkiyetindeki konutların özelleştirilmesi de dahil olmak üzere, bir şirketin özelleştirilmesinde çalışanların çıkarları.

Ayrıca sözleşmenin ana maddeleri ihlal edilmediği sürece grevlerin reddini öngören özel bir madde de bulunmaktadır. Genel olarak, hükümet toplu sözleşmeleri desteklemekte ve büyük şirketlerde daha geniş kullanımlarını teşvik etmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelere bakıldığında durumun çok daha farklı olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerde aktif sendikalar yoktur ve yerel kontrol organları (ticaret denetimleri) nadiren müdahale etmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar genellikle bir işverenin keyfi yönetimine karşı tamamen güçsüzdürler. Bununla birlikte, bir çalışanın davası mahkemeye geldiğinde, Rus mahkemeleri çalışanın tarafını "muhtemel bir mağdur" olarak değerlendirmeye meyillidir. Bu nedenle, davayı mahkemeye getirme

tehdidi çoğu durumda, bireysel emek anlaşmazlıklarında işgören lehine çok iyi bir argüman olarak hizmet etmektedir (Gurkov ve Zelenova, 2014).

3. Günümüz Rusya'sında İnsan Kaynakları Yönetimi

Rusya'da iş hayatının geçirdiği geçiş ve gelişmelere paralel olarak, ülkedeki insan kaynakları yönetimi işleyişi için de bir takım değişikliklerin yaşandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temellerinin 19. yüzyılın sonlarında öncelikli olarak Almanya, Fransa, İngiltere ve Amerika'nın etkileri baskın şekilde yer almaktadır. Aynı dönemde bugünkü Rusya, Çarlık Rusyası rejiminden Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'ne geçişi sağlayan devrim dönemini yaşamaktadır. Bu dönemden Sovyetler Birliği'nin geç dönemlerine kadar insan kaynakları ile ilgili uygulamaların işletmeler için bir maliyet unsuru olduğu, kayıt tutma temeline dayanan personel yönetimi anlayışının yaygın olduğu bilinmektedir. Bu dönemde işe alma, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, ücret ve yan haklar gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bakanlıklar tarafından yerine getirildiği ifade edilmektedir. Birliğin dağılmasının ardından Rus iş dünyasının en önemli çabalarından birinin işletme bazında çağdaş insan kaynağı departmanlarını oluşturma olduğu bilinmektedir. Bu çaba adına Rus devlet teşekkülleri ve yeni kurulan özel sektör temsilcilerinin yoğun programlarla Avrupa'da ve Amerika'da eğitim programlarına katıldığı ve insan kaynakları yönetimini çağdaş seviyeye taşımaya çalıştıkları ifade edilmektedir (Negiz ve Kalkan, 2023).

Rusya'da yaşanan radikal ve köklü sistemsel değişimlerin etkilediği en önemli konulardan birisi hiç kuşkusuz çalışma hayatına yöneliktir. Çalışma hayatı açısından bakıldığında ise en radikal değişimlerin istihdam konularında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla modern İK uygulamaları için Rusya çok yeni bir alan oluşturmaktadır bu durum da İK konusunda çalışan araştırmacıların oldukça ilgisini çekmektedir. Nitekim alan yazın incelendiğinde Modern İK uygulamaları sürecine Rus İK'sının adaptasyonu ile ilgili çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmasa da yapılmakta olduğu bilinmektedir (Zaytseva, 2016; Denisova ve Schmidt, 2008; Plakhotnik, 2005). Yapılan bu çalışmalarda modern İK araçlarının kullanımına yönelik olarak aşağıdaki konuların özellikle ele alındığı görülmektedir:

Seçme Yerleştirme: İdeal adaylara ulaşmak zor olduğu için Rusya'da yöneticiler uygun olan tüm yöntemleri kullanmaktadırlar (Gurkov ve Zelonova, 2014). Bugün Rusya'da faaliyet gösteren şirketlerin işe alım metodlarına bakıldığında iç kaynaklardan istihdam, iş arama motorları, iş bulma ajansları, sosyal ağlar ve referanslar, beyin avcılar, gazete reklamları

ve üniversiteler gibi araçları kullandıkları görülmektedir. Bu işe alım metodlarından hangisinin seçileceği açık olan iş pozisyonunun türüne, kurumun işe alım politka ve prosedürlerine ve şirketin bulunduğu yere göre değişmektedir (Denisova Schmidt, 2011:5).

İşe alım Rus yöneticiler için zorlayıcı bir görevdir bir pozisyona alım yapılması gerektiğinde öncelikle eğitime ihtiyaç duymayan ve minimum uyum süresi gerektiren çalışanları tercih etmektedirler (Gurkov ve Zelenova, 2014). Seçme yerleştirme sürecinde dikkat edilen konular şu şekilde ifade edilebilir:

CV Değerlendirilmesi: Hem batılı şirketler hem de Rus şirketleri başvuru sahiplerinden bir CV/Özgeçmiş göndermelerini istemektedirler. Ancak geleneksel yapıda CV kullanılmadığından dolayı hala daha tam anlamıyla amacına uygun olarak hazırlanamamaktadır, aday hakkında çok çeşitli bilgileri içermektedir. Bu CV'lerde genellikle dil yeterliliği, bilgisayar okuryazarlığı, önceki iş deneyimleri, aldığı görev ve sorumluluklar yer almaktadır ve bu bilgiler sorgulanmaktadır. CV'lerde genellikle referans bilgisi istenmemektedir ancak kişinin referans bilgisi yazması halindeyse şirket bu durumu takdirle karşılamaktadır (Denisova-Schmidt, 2011). İşlerin yürütmesinde yerel otoritelerin olumlu tutumları, rakiplerin ve paydaşların hoşgörüsünün önemli olduğu Rusya'da adayların bağlantıları da önemlidir (Gurkov ve Zelenova, 2014).

Adayın Eğitim Bilgileri: Sadece yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da iyi bir eğitim almış olması Rus yöneticileri tarafından önem verilen bir konudur (Gurkov ve Zelenova, 2014). Ancak kişinin ilgili azimli ve çalışkan bir yapıya sahip olması, önceki iş deneyimlerinden dolayı şirkete sağlayabileceği olası katkılar konusundaki verdiği izlenimler bazen diplomadan daha önemli olabilmektedir (Fey vd. 1999).

Fey vd.(1999) Rusya'da faaliyet gösteren yabancı şirketlerin, yurt dışında eğitim gören Rusları yakından takip ettiklerini, çünkü bunların eğitimlerini tamamladıktan sonra şirketler için aranan niteliklere sahip, cazip adaylar olarak değerlendirildiğini ifade etmiştir (Dennisona-Schmidt,2011:5). Ancak uzun zamandır yurtdışında yaşayan Ruslar tekrardan dönmek istediklerinde Rus toplumuna kabul konusunda bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu durum sektörden sektöre, farklı yönetim seviyelerine göre ve tekrar dönmek isteyenlerin iş sözleşmelerinin süresine göre değişmektedir. Dahası batıda uygulanan iş teknikleri Rusya'da birebir uygulanabilir olmamaktadır. Bu yöntemler Rus kuruluşlarına uyarlanabilseler bile Rus iş kanunları ve kültürel normlarına da uyarlanabilmeleri gerekmektedir (Denisova ve Schmidt,2011).

Referanslar: Bazı işe alım ajansları referans kontrol hizmeti vermektedirler. Bir önceki işverenle ya da referans olan kişilerle iletişime geçerek bu kişilerin gerçekten belirttikleri kurumlarda çalışıp çalışmadıklarını ya da referans olan kişilerin gerçekten kişi için referans mektubu yazıp yazmadıklarını sorgulamaktadır. Ancak Rus iş kanunu (2001) adayın yazılı izni olmadan bir önceki işverenden aday hakkında bilgi edinmek için danışılmasına izin vermemektedir. Buna rağmen yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Denisova-Shmidt, 2011). Ancak önceki işveren çalışan şirketten kendi isteğiyle ayrılan çalışan hain olarak nitelendirdiği için genellikle olumlu referans vermemektedir. Dolayısıyla çalışanların mevcut işlerinden ayrılmadan önce, iş arama sürecine girip, diğer işletmeyle gerekli işe alım prosedürlerini tamamladıktan sonra da mevcut işlerinden istifa ettikleri görülmektedir (Gurkov ve Zelenova, 2014). Çalışma belgesi verme sistemi henüz çok yeni olduğundan bazı şirketler çalışanın vasıfları, görevleri ve sahip olduğu diğer özellikleri konusunda bilgi vermeden bireyin ilgili şirkette çalıştığına dair basitçe çalışma belgesi düzenlemektedirler (Denisova-Shmidt, 2011).

Mülakat: Çalışanların seçiminde mülakatlar en çok kullanılan yöntem olduğu görülmektedir. Mülakatlar genellikle birkaç aşamada gerçekleştirilmektedir (Gurkov ve Zelonova, 2014; Nemecek vd., 2008; Fey vd.; 1999). Çeşitli bürokratik sınırlamalar ve sık sık karmaşıklaşması dolayısıyla, iş görüşmeleri genellikle zorlu bir sınav şeklinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu süreç içinde yönetsel organlarla yakın temas içinde, amaca uygun bir şekilde çalışma ortağının seçilmesi önemlidir. Dahası sürecin zorlu olmasından dolayı sabırlı olmak da bir diğer önemli husus olarak ifade edilmektedir (Nemecek vd, 2008). İlk görüşme personel departmanından bir kişi tarafından yapılmaktadır. Bu görüşme genellikle çok resmidir ve adayın kişisel verilerinin iş başvuru formuna işlenmesi sağlanır. Bu aşamada ciddi kararlar alınmaz. Ancak görüşmeyi yapan İK yetkilisi adayın biyografisinde tuhafliklar farkederek, onun şirketi yanıltmaya çalışan bir taklitçi olduğu konusunda şüphelenirse bu durumu şirketin güvenlik şefi ile paylaşmalıdır. İkinci görüşme alım yapılacak departmanın yöneticisiyle yapılır. Bu görüşme daha az resmi bir çerçevede gerçekleşir. Eğer adayın ilk çalışma deneyimi olacaksa Rus yöneticiler adayı çalışkanlık, isteklilik, itaatkârlık, alçakgönüllülük, dürüstlük ve güvenilirlik gibi ahlaki değerler açısından değerlendirmektedirler. Deneyimli çalışanlar için ise işle ilgili temel teknik bilgiler sınıranır. Aslında işlerin neredeyse %80'i ortak bağlantılar sayesinde bulunduğundan mülakatlardan önce adayla işveren arasında ortak bir payda zaten oluşmaktadır. Ortak zemin oluşturulduğu ve referans noktaları bulunduğu sürece, adayın mülakat sürecini başarıyla geçtiği kabul edilmektedir (Gurkov ve Zelenova,2014).

İş görüşmelerinin uzun bir süreç içinde, karşılıklı güven esasına göre gerçekleştiği, yanlış karar verme tehlikesini önemli ölçüde azaltmaktadır. Genellikle ilk görüşmede uzlaşma ihtimali oldukça düşüktür (Nijmeci vd., 2008). Rus yöneticileri için işe alım değerlendirmelerinde formal kriterlerin belirlenmesi oldukça zor olduğundan bir noktadan sonra işe alım kararlarını yöneticiler içgüdülerine dayanarak vermektedirler (Fey vd., 1999, Gurkov 2002; Denisova-Shmidt, 2011 :6).

Deneme Süreci: Rus iş kanununa (2001) göre şirket, çalışanı uzun vadeli bir iş ilişkisi içine girmeden önce yönetim ve yönetim dışı pozisyonlar için genellikle üç ay ya da üst yönetim pozisyonları için altı aylık bir deneme sürecine tabi tutarlar (Denisova ve Schmidt,2011; Gurkov ve Zelenova, 2014).

3.1. Maaş ve Sosyal Haklar

Rus İş Kanununun 133. Maddesi uyarınca, asgari ücret, federal bir yasa ile Rusya Federasyonu'nun tüm bölgelerinde aynı anda ayarlanır. Hiçbir tam mesai maaşı, asgari ücretten düşük olamaz. Ücretlerin ölçüğü tarife sistemine göre belirlenmektedir. Tarife sistemi, belirli işlerin zorluğuna ve bu zorlukların belirli işlere göre ödeme seviyesini belirler. Rusya tarife sistemi aşağıdakileri içermektedir:

- Tarife oranları (belirli bir zorluk çalışması için saat başına sabit ücret);
- Tarife tablosu (tüm işlerin belli tarife oranlarına tahsisi);
- Tarife katsayıları (belirli tarife oranı ile en düşük oran seviyesi arasındaki fark (en basit iş için).

1 Eylül 2007 tarihinden itibaren tarife oranları asgari ücretten düşülmüş, bölgesel makamlar tarife oranlarını asgari ücretin üstünde veya altına düşürmeye imkan sağlamıştır.

Resmi hükümler aynı zamanda özel koşullardaki (dezavantajlı bölgeler için) yüksek ücretlerin ödenmesini şart koşar. Yasa aynı zamanda iki önemli maaş sisteminin (zaman esaslı ödeme ve parça başı) çeşitli şekillerde birleştirilebileceğini öngörmektedir. Ek ödemeler ve net kârdan sağlanan faydalar için herhangi bir hukuki sınırlama yoktur ve çalışanlara toplumsal faydalar için herhangi bir sınır yoktur. bazı yardımlar bir maaş olarak muhasebeleştirilir (Gurkov ve Zelonova, 2014). Maaşlar ve sosyal haklar Rusya'da bulunan uluslararası ve yerel ajanslar tarafından düzenli olarak ele alıp incelenmektedir. Bu konuda farklı yollar denenmektedir. Bunlardan bir kısmı belirli bir bölgedeki belirli bir sektördeki çeşitli pozisyonlar için anketler yaparlar. Bir kısmı da beşeri beceriler, iş alanı ve sorumluluklar gibi

kriterler çerçevesinde maaş analizleri yaparlar. Böylelikle iş derecelendirilmesi olarak adlandırılan bir sonuç ortaya çıkar. Ancak Rus İK'sı için buradaki temel sorun analizler tamamlanana kadar yöneticilere önerilen ücretler ve sosyal faydaların seviyelerinin güncelliğini yitirmesidir. Araştırmanın başlangıcından sonuçların değerlendirilmesine kadar geçen sürede eldeki bulgular geçersiz hale gelebilmektedir. Diğer faktörlerin yanında bu durumda çalışan sirkülasyonunda önemli bir faktör olabilmektedir (Denisova ve Schmidt, 2011).

Dahası bazı Rus şirketleri resmi ve gayri resmi olmak üzere maaşları iki farklı yolla ödeme eğilimindedirler. Bunun nedeni de Rus girişimcilerinin iki farklı kayıt tutma geleneğinden kaynaklanmaktadır. Bu kayıtlardan birisi şirket faaliyetlerinin gerçek durumunu gösteren, iç kararlara rehberlik edecek kayıtlar diğeri ise dış denetimlerde gösterilmek üzere Sovyet Bakanlıkları tarafından belirlenmiş kurallara uygun düzenlenmiş istenen sonuçların yer aldığı kayıtlardır. Günümüzde halen daha Rusya'da tatil ve izin günlerinde çalışma, aşırı çalışma ve gayri resmi fazla mesailer gibi işlemlerin devam ettiği görülmektedir. İşin ilginç yanı ise bu gayri resmi kazançların Rusya'da faaliyet gösteren ve kredi sağlayan bankalar tarafından bile yadırganmıyor oluşudur (Zaytseva, 2016).

3.2. Eğitim

Serbest piyasa ekonomisinde başarılı bir şekilde faaliyet göstermek için gereken bilgi, beceri ve yetenek eksikliğini telafi edebilmek amacıyla özel sektör, yabancı yatırımcılar ve ortaklıklar eğitim ve geliştirme konusundaki yatırımlara ağırlık vermişlerdir (Plakhotnik, 2005). Rubens (1995) Sovyet dönemi boyunca verilen yetersiz yöneticilik eğitimlerinden dolayı Rus yöneticilerin batılı yönetim standartlarına yabancı olduklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetsel alanda öncelikli olarak serbest piyasa ekonomisinde iş yapma ve uzlaşma yöntemleri, ekip kurma ve liderlik, örgütsel davranış, bilgisayarla ilgili yazılımsal ve donanımsal eğitimler gibi konulara öncelik verilmiştir. Batılı yöneticilerin odağında insan davranışları varken Rus yöneticilere bakıldığında onların genellikle mühendislik alanlarında problem çözme, niceliksel yetenekler üzerinde yoğunlaştıkları gözlenmiştir. Dolayısıyla onlara sağlanan eğitimlerin stratejik planlama, liderlik, geliştirme ve güçlendirme konularında bilgi ve tecrübe sağlayacak şekilde dizayn edilmesine gerek duyulmuştur (Plakhotnik, 2005.) Öte yandan hükümet, işletme ve yönetim eğitiminin geliştirilmesine ciddi önem vermektedir. 1998'de Rusya devlet başkanının himayesinde küçük ve orta ölçekli şirketlerin yöneticilerine yönelik büyük ölçekli bir program başlatılmıştır. 1998 yılından bu yana her yıl yaklaşık 2600'den fazla yönetici bu programdan geçmektedir. Harcanan

zamanın ve harcamaların yönetim eğitimi konusunda çok etkili bir yatırım olduğunu ve mezunların yarısından fazlasının diğer şirketlerden hemen iş teklifleri aldığını görülmektedir. Maaş zammı “ve iş promosyonları, yeniden eğitim programının muhtemel sonuçlarıdır. Yöneticilerin eğitimiyle olumlu sonuçlar alınırken çalışanlar açısından durumun pek de iç açıcı olmadığı görülmektedir. Meslek okullarının ve teknik kolejlerin en profesyonel kadrosu, işletmelerde yönetim pozisyonları için kamu eğitim kurumlarını terk etmiştir. Deneyimli işçiler ve pedagojik becerilere sahip teknisyenlerin, kamu sektöründe düşük ücretli işlerde çalışmaya istekli olmadıkları görülmektedir. Birçok Rus sanayi şirketinin kalifiye genç işçi eksikliğinin üstesinden gelmek için etkili bir araç olarak gördüğü geçici çözümün, şirket içi mentorluk sistemini yeniden inşa etmek olduğu görülmektedir. Bu yolla bazı çalışanlar belirli bir uzmanlık ve yeterlilik düzeyi için yetiştirilmek üzere istihdam edilmektedir. Bu noktada bu kişilere iş başı eğitimi verecek ve yetişmesine rehberlik edecek kişiler genellikle bu gibi görevler için önemli miktarda ilave ödeme almaktadırlar (Gurkov ve Zelonova, 2014).

Yöneticiler de dahil olmak üzere ortalama Rus çalışanları piyasa ekonomisi hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları için batılı danışmanlık firmaları ve Amerikan-Rus ortaklıkları şeklindeki oluşumlar gerek akademik gerekse de uygulama düzeyinde iş dünyası hakkında bilgi vermek için Rus firmalarına destek sağlamışlardır. Frey vd.(1999), Moskova’da 20’den fazla firmanın eğitim ve danışmanlık hizmeti verdiğini, bazı Rus şirketlerinin yöneticilerini yurtdışına gönderdiğini, birçoğunun ise bilgisayar, İngilizce, yönetim becerileri gibi kurum içi eğitimlerle çalışanlarını eğittiğini ifade etmektedir. Her ne kadar personel geliştirme öncelikli olarak üst düzey yöneticileri hedeflese de, eğitim konusu eğitim ve yönlendirmeden meslekte uzmanlaşma ve yetenek geliştirmeye evrilmiştir. Ancak batı kaynaklı eğitim ve geliştirme yöntemleri hızlı çözüm önerileri ve hazır reçeteler sundukları için üç temel noktayı dikkate almamaları açısından sorgulanmışlardır (May vd. 1998). Bunlar:

- Eğitim öncesi hazırlık (örn. İhtiyaç analizleri yapılmamıştır)
- Konuya ve Rus diline hakim bilgili eğitmenlerin olmaması
- Rus iş kültürüne özgü karmaşıklıkların derinlemesine anlaşılabilmesi

Lawrence ve Vlachoutsicos (1993) Rusların “yerli pazarlar ve tedarikçiler, iş ağıları ve bakanlıklar, yasal düzenlemeler, kültürel kalıplar ve işgücünün güçlü ve zayıf yönleri hakkında Batılı bir yöneticinin yıllarca iş başında öğrenebileceğinden daha fazla şey bildiklerini de ifade etmektedir. Öte yandan, Rus yöneticiler tarafından başarılı Sovyet yöneticilerinin olmadığı görüşü

reddedilmekte, hatta Sovyet yöneticilerin çoğunun muhteşem başarılarına imza attıkları yönünde bir anlayışının hakim olduğu görülmektedir. Dolayısıyla başarılı ortaklıkların uygulamalarına bakıldığında Sovyet yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden olabildiğince yararlandıkları, batılı araç ve yöntemleri kademeli olarak sundukları görülmektedir (Plakhotnik, 2005).

3.3. Çalışanların Elde Tutulması

Rusya'da son yıllarda yaşanan endüstriyel canlanma, Rus şirketlerinin çoğu için "nitelikli işgücünün" aşırı derecede kıtlığı olarak nitelendirilebilen yeni bir sorun yaratmıştır. Rus üst düzey yöneticiler, finans ve pazarlamadan sonra üçüncü önemli mesele olarak insan kaynakları konularını sıralamışlardır. Böyle bir durum, Rus şirketlerinin çoğunun, personel, performans değerlendirme ve ücretlendirme faaliyetlerine başlamasını zorlamaktadır. Bu durum, ekonomik faaliyetlerin olduğu tüm sektörleri kapsamaktadır (Gurkov ve Zelenova, 2014).

Çalışanların elde tutulması için farklı şirketlerin farklı uygulamaları bulunmaktadır. Bu konuda en iyi uygulamaların neler olduğunu söylemek ya da genel bir reçete vermek pek mümkün görünmemektedir. Çalışılan sektör, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, görev pozisyonu gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Çalışanların elde tutulması konusunda önemli olan faktörlerin aşağıdaki gibi olduğu ifade edilmektedir (Gurkov ve Zelonova, 2014; Denisova ve Schmidt, 2011; Denisova-Schmidt 2008; Fey vd. 1999):

İyi çalışma şartları: Yeterli alan, kafeterya, park alanı gibi imkanlar bir çok batılı çalışan için söylemeye bile gerek duyulmayan imkanlar için Rusya'da iş arayanlar için oldukça önemli unsurlardır.

Aşırı kalabalık ofisler, yetersiz oda sıcaklıkları ve eski sıhhi tesisler bazı şirketler için hala yaygındır. Özellikle, Moskova'da ve St. Petersburg'da, ulaşım erişilebilirliği ve işe gidip gelmek için harcanan zaman da çalışma şartları açısından önemli faktörlerdir. Evden işe uzun mesafeler Rusya'daki büyük şehirlerde çalışanlar için büyük bir sorundur dolayısıyla çalışanlar işyerlerinin evlerine yakın olması motivasyonu yeni bir iş arayabilirler.

Mesleki ve Bireysel Gelişim: Fey vd. (1999) eğitimin önemini vurgulamak amacıyla bazı yöneticilerin bir haftalık eğitim için bonus olarak aldıkları 2000 dolar değerindeki ikramiyelerden vazgeçebileceklerini ifade etmişlerdir. Frank (2007, 2009), oryantasyon ve işle ilgili diğer eğitimlerim özellikle şirketin Rusya dışındaki ana merkezlerinde gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Ancak bazı yabancı kuruluşlar Ruslar için yurtdışına çıkmanın önemini hafife almaktadırlar. Çalışanların birçoğu için

yurtdışına çıkmak merkezde eğitim almaktan daha önemlidir. Şirketin ana merkezinde ya da yurtdışında herhangi bir yerde eğitim almak gerçekten de Rusya'da düzenlenen bir eğitimden daha fazla motive edici olmaktadır. Dahası IK profesyonelleri Rus çalışanlarının birçoğunun temel teknik eğitimleri okullarda alarak yetiştiklerini dolayısıyla eğiticilerden ve eğitim çevresinden daha farklı beklentileri olduğunu göz önünde bulundurmalıdırlar (Denisova-Schmidt 2007, Blanchard-Cattarossi and Pshenichnikova 2008).

Amaçlar-hedefler: Stratejiler ve organizasyondaki olası değişiklikler konusunda açık ve erişilebilir bilgi kaynakları Rus çalışanları için önemlidir. Rus çalışanlar şirket içindeki olası değişikliklerin küçük bir açıklama yoluyla kendilerine bildirilmesinden çok mutlu olurlar. Bu bildirim ya bir toplantı esnasında patron ya da yöneticilerinden, ya şirket bültenlerinden ya da video kayıtlar yoluyla olabilir.

Performans, bilgi ve deneyime dayalı iç rotasyon ve terfi olanaklarının sunulması: Şirketler için çalışanların elde tutulmasında çok önemli bir avantajdır. Çünkü halen daha yerel Rus şirketlerinin uzun süren bir geleneğin sonucu olarak işe yerleştirmelerde tanıdık ve akrabalarına öncelik verdikleri görülmektedir. İnisiyatif için çalışanlar cesaretlendirilmelidir. Genellikle Rus çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verilmediği görülmektedir. Geleneksel yöntemde görev tanımları bir çerçeve içinde tanımlanır ve o çerçevenin dışına çıkılmasına izin verilmezdi. Ancak bu geleneğin kırılması, bireylere işleriyle ilgili inisiyatif hakkı tanınması önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

Hata yapmaya izin vermek: Bir çalışan bir hata yaptığı zaman onu suçlamak yerine yapılan hatanın düzeltilmesi için gerekli aksiyonları uygun yöntemlerle almak çalışanların şirkete bağlanmasında önemli bir unsurdur. Bir çalışan hata yaptığında o konuda eğitime tabi tutulması makul bir çözümdür (Denisova-Schmidt 2007:82-83, Fey 2008: 257-258).

Eleştirilebilirlik: Ruslar tipik olarak kamusal alanda eleştirileri kabul etmezler, bu gerçekleşirse yöneticilere karşı bir meydan okuma olarak değerlendirilebilir. Dahası, eğer iki çalışan birbirini eleştirmeye başlamışlarsa bu genellikle işle ilgili değil şahsi olarak değerlendirilir ve yapıcı değil, yıkıcıdır.

Tatmin edici bir maaş ve rekabetçi sosyal haklar: İyi maaşlar ve rekabetçi sosyal haklar Rus çalışanlar için çok önemlidir. Eğer bir şirket bu konuları önemsemiyorsa iyi çalışanları cezbedemez, motive edemez ve elinde tutamaz.

3.4. Ödül ve Performans Yönetimi

Sovyet döneminde örgütlerde İKY'nin görüntüsü; fiili iş güvencesinin ve tam istihdamın var olduğu çalışma ortamında, düşük düzeyde ücret farklılaşması ile birlikte emeğe göre ödül dağıtımının yapıldığı, temel ücretin gelir içinde garanti edildiği, ödüllerin planlama hedeflerine ulaşma bağlamında yönlendirildiği ve parasal olmayan ödüllerin söz konusu olduğu kısıtlı bir çerçeve çizmektedir. Perestroika (geçiş) döneminde İKY uygulamalarında, artan iş yükü ile işin daha talepkâr hale gelmesi karşısında, motivasyon konusunun ön plana çıktığı görülmektedir. İşgören motivasyonunu arttırmak için ücret farklılaşması uygulanmaya başlamıştır. Amaç, artan motivasyon sayesinde örgütsel üretkenliği de arttırmaktır

Rus işçilerinin tüm maaş ve sosyal yardımlarına ek olarak, aylık ev ödemesi karşılığı olan “onüçüncü maaş” gibi özel bir Noel ikramiyesi verilmektedir.

Çoğu ödül sistemi, küçük maaşlardan ve katı primlerden oluşur; bu da, herhangi bir çalışanın uygun performansının bir sorun teşkil etmemesi için, işçiyi itaatkar ve kullanışlı hale getirmek için aylık prime mahsup etmek yeterlidir.

Genel olarak, Rus şirketlerinde uygulanan işçiler için ödül ve performans sistemleri geleneksel bir yapı sergilemektedir. Şirket doğrudan denetleme ve sosyal yardımlar için yeterli kaynak ayırırsa, sistemler iş kurallarına uyulmasını sağlar ve üretkenliğin artırılması için olanaklar sağlar. Yöneticiler ve nitelikli “uzmanlar” için ödül ve performans yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir. İşçilerin performans kriterleri ne kadar netse yöneticilerin performans kriterleri bir o kadar belirsizdir (Gurkov ve Zelenova, 2014).

3.5. İş Akdinin Feshi

Rusya Federasyonu İş Kanunu 81. Maddesi, iş sözleşmesinin feshi için çeşitli durumları belirler. İş sözleşmesi aşağıdaki hallerde iptal edilebilir:

- Şirketin kapanması veya personel sayısının azaltılması,
- Çalışanın görevine uygun olmadığı ya da yeterli olmadığı tespit edilmesi,
- Şirket ortaklarının değişmesi (yöneticiler ve baş muhasebeci için),
- Çalışanın görevlerini yerine getirmemesi veya sorumluluklarını ihlal etmesi,
- Maddi değerlerle ilgili güven kaybı yaratacak eylemler,
- Etik olmayan davranışlar, özellikle eğitim sektöründe,

- Yönetici ya da baş muhasebecinin zarara yol açan kararları,
- Çalışanın sahte belgeler sunması veya iş sözleşmesinde belirtilen diğer durumlar

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak son yıllarda Rus organizasyonlarının performans ve verimliliklerinin artırılmasında insan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi konusunun anahtar faktör olarak önemsenmeye başladığı görülmektedir (Zaytseva, 2016; Horie, 2014; Dennisova, 2011; Denisova-Schmidt, 2008; Plakhotnik, 2005; Suutari 1998). Rusya'da İK'yı yönetmek için geliştirilen yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Zaytseva, 2016) :

- Personel yönetiminden insan kaynağını yönetmeye geçiş sürecinde Rus kuruluşlarında insan, ekonomik ve sosyal değerın temel kaynağı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Böylece insan örgütsel düzeyde birincil derecede öneme sahip, öncelikli bir yere sahip olmuştur.
- Kurumlar insana yatırım yaparak, insan kaynağının niteliğini ve verimliliğini arttırmak için gereken zaman, eğitim ve bütçeyi ayırmaya stratejik bir önem atfetmeye başlamışlardır.
- İnsanlar sahip oldukları değerlerin sadece bir kısmını üretilen üzerinden gösterme yeteneğine sahiptirler. Yani insana yapılan yatırımların sonuç vermesi için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Dolayısıyla şirketler bu gerçeğin farkına vararak, insana yapılan yatırımların boşa gitmediğini, emeklerin yeşermesi için belirli bir zaman gerektiğinin bilincine vardılar.
- Belirli bir çalışan şirkette ne kadar uzun süre çalışırsa şirkete katkısı da o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla varlığıyla şirkete katma değer katacak çalışanların elde tutulması için özel istihdam politikalarının uygulanması gerekliliğın farkına varılmıştır.
- Bir çalışan çalıştığı süre boyunca yalnızca performans gibi kısa vadeli sonuçlar üretmez aynı zamanda bilgi, itibar gibi uzun vadeli iş çıktıları da elde eder. Dolayısıyla anlık performans göstergelerinin ötesinde performans ölçütlerinin çalışanın örgütte geçirdiği tüm zamanları kapsayacak şekilde ele alınması gerekliliği anlaşılmıştır.
- Çalışanlar emek piyasası için farklı seviyelerde profesyonel cazibeye sahiptirler. Dolayısıyla bir işveren kuruluşuna en yüksek değeri katacak çalışanları cezbetmek için rekabet etmekten çekinmemelidirler.
- En iyi çalışanlar için rekabetin olduğu bir piyasada işçi-işveren arasındaki istihdam ilişkilerinin niteliği de değişir. Kendisi için en iyi şartları elde etmek için masaya oturan çalışan kendisinin mesleki ve

kişisel gelişimine yatırım yapılacağına garanti, uzun vadeli bir iş ilişkisi, klasik maaş anlayışı yerine tatmin edici bir gelir sağlanması ve sosyal hakların sunulması gibi beklentileri konusunda işverenle uzlaşmak ister.

4. Rusya'da Çalışan İşgücünün Demografik Profili

Güncel verilere göre Rusya; 146 milyon'un üzerinde bir nüfusa sahiptir. Nüfusun % 54'ünü kadınlar, % 46'sını ise erkekler oluşturmaktadır. Bu nüfusun 109 milyonu kentlerde, 37 milyonu ise kırsal bölgelerde yaşamaktadır. Rusya'nın en kalabalık şehirleri Moskova (12,6 milyon nüfus) ve St. Petersburg (5,4 milyon nüfus) dur. Sanayi, ticaret, finans ve turizm gibi sektörler açısından bu şehirler önemli merkezler olarak öne çıkmaktadır.

Rusya'nın nüfus dinamiklerine bakılarak yapılan tahminlere göre nüfusun 2050 yılına kadar 130-135 milyon seviyelerine düşmesi beklenmektedir. 20-30 yaş arası genç nüfusun son yıllarda azalma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Birlikte 55 yaş üstünün ise nüfustaki payının arttığı görülmektedir. Bu veriler istihdam edilebilir insan ihtiyacı açısından önemli sinyaller vermektedir. Öncelikle, genç nüfusun azalması, yaşlı nüfusun artması ülkenin istihdam konusunda daha fazla yabancı işçiye ihtiyaç duyacağı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte nüfustaki bu durum sağlık ve sosyal güvenlik harcamaları için ayrılacak bütçenin de önemli bir konu olarak ele alınması gerekliliğini ifade etmektedir.

Ülkedeki potansiyel iş gücü (toplam işsizler ve istihdam edilenler) yaklaşık olarak 75 milyon 400 bin civarındadır. İşsizlik oranı yaklaşık olarak %4,5'tir. 2021 yılı itibarıyla nüfusun yaklaşık 72 milyonluk kısmı istihdam edilmektedir. Çalışanların % 38,9'u kamu kurum ve kuruluşları ve belediyelerde, %49,3'ü özel sektörde, % 4,4'ünü kamu özel ortak girişimlerinde, % 6,5'i ise yabancı sermayeli şirketlerde istihdam edildiği görülmektedir. Rusya'da kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 55 seviyesindedir.

Rusya'da işsizlik oranı % 4- %5 seviyelerinde düşük olarak seyretmekle birlikte bu durum bölgelere göre farklılık göstermektedir. Nüfusun önemli bir kısmının çalışma amacıyla Moskova gibi büyük şehirlere doğru hareket ettiği görülmektedir. 2019 yılı verileri incelendiğinde işsizlerin %73'ünün daha önceden bir işi olduğu, bunların %26'sının kendi isteğiyle ayrıldığı, kalan kısmının ise personel azaltımı, işletmelerin tasfiyesi ve diğer sebeplerle işlerinden ayrılmak zorunda kaldığı görülmektedir.

İşsizlerin yüzde 21'inin üniversite mezunu, yüzde 40'nın çeşitli eğitim programı ve meslek kursu mezunu, yüzde 29'nun da lise mezunu olduğu görülmektedir.

Rusya'da hem nüfus dinamikleri, yani nüfusun artmaması ve yaşlı nüfusunun payının yükselmesi, hem de Rus vatandaşlarının bazı sektörlerde çalışmaya ve düşük ücretlere gönüllü olmaması nedenleriyle yabancı işçilere gün geçtikçe daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda 11-12 milyona kadar çıkan göçmen işçi sayısının salgın döneminde önemli bir azalma eğilimine gittiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak göçmen işçilerin geri dönüş için daha yüksek ücret talep etmesi varsayılabilir.

2017 yılında yaklaşık 39 bin Ruble olan çalışan başına ortalama aylık nominal ücretin 2020 yılında 49 bin Ruble (670 dolar) olduğu görülmektedir.

Ortalama ücretlerin 100 bin Rublenin üzerinde olduğu sektörlerin ise petrol ve doğal gaz imalatı, tütün imalatı ve finans gibi sektörler olduğu görülmektedir.

Bir Rus ajansının araştırmasına göre Rusya'da ideal maaş beklentisinin 107 bin Ruble olduğunu ifade edilmektedir.

Rusya'da genel olarak işgücü verimliliği Avrupa ülkelerinin gerisinde seyretmektedir. Bunun en önemli nedeninin geçiş sürecindeki işletme ve çalışma kültürü olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda yol kat edildikçe verimliliğin de zamanla artacağı ifade edilebilir.

İK çalışanları, özellikle genç nesil çok iyi eğitim almış olmalarına rağmen Rusya'da istihdam için istenen bilgi ve belgeler konusunda çok dikkatli olmalıdırlar. Aşağıda vurgulanan hususlar işe alım aşamasında özellikle dikkat edilmesi gereken hususlardır (Denisova ve Schmidt, 2011):

Uluslararası geçerliliği olan bir pasaport: Bir çalışanın yurtdışına seyahat etmesi gerekiyorsa, uluslararası geçerliliği olan bir pasaporta ihtiyacı vardır. Özellikle Rus kökenli olmayan firmalar özellikle iş alım aşamasında tüm Rus çalışanların bu belgelere sahip olmama ihtimalini göz önünde bulundurmalıdırlar. Dahası bazı kimselerin yurt dışına çıkışları otoriteler tarafından yasaklanmıştır ve bu kişilerin pasaport işlemleri çok uzun zaman alabilmektedir.

Eğitim Belgeleri: Diplomalar, sertifikalar hatta sürü belgeleri bile performanstan daha fazla öneme sahiptir. Bu belgelerin edinilmesi yasaldır. Ancak bir iş başvurusunda bu belgeleri beyan eden adayların gerçekten ilgili alanda yeterliliğe sahip olup olmadığı test edilmelidir.

Askerlik Belgesi: Erkek çalışanların askerlik belgeleri önemlidir. Sadece Rus şirketleri değil yabancı şirketlerin Rusya'da faaliyet gösteren kuruluşları da ülkedeki ilgili askeri mercilerle irtibat halinde değildir. Şayet askeri otoriteler

tarafından talep edilmesi halinde erkek çalışanlara ait gerekli bilgi ve belgeleri sunabilmelidirler.

SONUÇ

Rusya'da insan kaynakları yönetimi, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Sovyet dönemi, işgücünün merkezîyetçi ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesiyle karakterize edilmektedir. Ancak 1990'ların başından itibaren, piyasa ekonomisinin gelişmesiyle birlikte, Rusya'da insan kaynakları anlayışı da büyük bir değişim sürecine girmiştir.

Rusya'da insan kaynakları uygulama ve politikaları mülkiyet biçimine, bölgesel ve endüstriyel özelliklere, kuruluşun büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Büyük kuruluşlar katı disiplin, kolektivizm, sosyal garantiler ve iyileştirilmiş yaşam standartları geleneklerini devam ettirmektedir. Küçük işletme kuruluşları, açık olarak formüle edilmemiş bir insan kaynağı felsefesinin yokluğunda faaliyet göstermektedir.

Sovyet döneminde çalışanların motivasyonu ve motivasyonla ilgili uygulamalar komünizm ideolojisinin etkisinde hüküm sürerek bu dönemde ödül ve ceza modelinin yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Birçok noktada yöneticilerin önyargılı ve katı değerlendirme yapmaları çalışan motivasyonunda azalmaya yol açmıştır. Bu bağlamda motivasyon yönetiminin karakteristik özelliği kolektivizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Piyasa ekonomisine geçişin ardından çalışan motivasyon sistemi önemli ölçüde değişmiş, kolektivizm yerine, bireysel başarılar öncelikli haline gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte en önemli motivasyon uygulamaları yemek, eğitim, ulaşım, maaş, ikramiye ve ek ücretler olmuştur.

Günümüz itibarıyla Rusya'da insan kaynakları konusu, mekanik görevler ve çalışanın inisiyatif kullanmasını sınırlayan, kısmi idari sorumlulukların olduğu eski dar anlayıştan modern bir insan kaynakları yönetim sürecine doğru evrilmektedir. Artık Rus organizasyonlarında da çalışanın motivasyonu, personel güçlendirme, liderlik, yönetim biçimleri, işbirliği ve koordinasyon, örgüt kültürünün iyileştirilmesi gibi modern İK araçları kullanılarak çalışan verimliliğinin ve bağlılığının artırılması konularına odaklanan bir İK anlayışı görülmektedir (Zaytseva, 2016).

Çalışanların iş performansı ve davranışları Rus kültürel değerlerine, inançlarına ve tutumlarına bağlıdır. Dolayısıyla, Rus kültürel değerlerinin ve bu değerlerin eğitimi nasıl şekillendirdiğinin anlaşılması, insan kaynakları geliştirme uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunabilir.

Rusya yabancı sermayeden ve nüfus dinamikleri dikkate alınarak nitelikli yabancı çalışanlardan daha fazla yararlanmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında şirketler için eşit rekabet koşullarının ve güçlü hukuki güvencelerin oluşturulması önemli bir konu olmaktadır. Birçok ülkenin kalkınmasında önemli paya sahip olan yabancı sermayenin teknoloji transferi, kurumsal kabiliyetin ve verimliliğin artırılması anlamında önemli katkıları söz konusu olacaktır. Bu gerçekten hareketle şekillenen modern insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitim ve gelişimine, motivasyonuna ve verimliliğine odaklanan stratejik bir yaklaşım benimsemeye başlamıştır.

Rusya'nın küresel insan kaynakları yönetimi politikasındaki rolü belirgin değildir. Bunun öncelikli nedeni piyasa ekonomisine geç geçiştir. Sovyet personel yönetimi uygulamalarının etkisi bazı kurumlarda hala hissedilmektedir. Birçok örgüt hem yabancı örgütlerin deneyimlerine dayanarak hem de rakiplerini veya iş ortaklarını göz önünde bulundurarak kendine özgü insan kaynakları anlayışını geliştirmektedir. Bu durum kaçınılmaz olarak insan kaynağının kalitesini, motivasyonunu ve gelişme arzusunu etkilemektedir.

Genel olarak Rus insan kaynakları politikası ve uygulamalarında öne çıkan hususlar şu şekilde ifade edilebilir: İnsan kaynakları ile ilgili kararların alınmasında yöneticilerin önemli rol oynaması; uzun vadeli istihdama odaklanmak, düşük işgücü hareketliliği, işe alım politikalarının yeterli düzeyde tanımlanmamasının yanı sıra sezgisel ve kişisel nitelik taşıması; yeterli düzeyde bilgi paylaşımının olmaması; takım halinde çalışma arzusunun baskın olmasıdır.

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki, günümüzde yüksek teknolojilerin ve modern üretim araçlarının kullanılmasıyla birlikte, mal ve hizmet üretiminde doğrudan yer alan nitelikli personele olan bağımlılık devam etmektedir. Çalışanlara yönelik yönetim politikasını geliştirmek, onların özelliklerini en üst düzeye çıkarılmasına ve eksikliklerini azaltılmasına olanak tanımaktadır. Rusya'nın insan kaynakları politikasının zamanla daha hareketli hale geleceği ve kendine özgü insan kaynakları anlayışını oluşturacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abdullah, A. (2020). Rusya Federasyonunda Gençlerin İşgücü Piyasasındaki İşsizlik ve İstihdam Sorunları. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. <https://doi.org/10.33712/mana.833586>.
- Akgün, L., & Aliyev, P. (2018). Rusya'da Personel Ücret Ödemelerinin Hesaplanması Denetimi: Düzenleyici Çerçeve Ve Gerçekleştirme Metodolojisi. *Journal of International Social Research*, 11(55), 747-754.
- Alexashin, Y./ Blenkinsopp, J. (2005) Changes in Russian managerial values: a test of the convergence hypothesis? In: *International Journal of Human Resource Management* vol. 16.3, 427-444.
- Blanchard-Cattarossi, K. & Pshenichnikova, I. (2008). World View: Training's Focus on Russia. In: *Training*, 45.6, 13.
- Bobina, M., & Grachev, M. (2024). Digitalization of Human Resource Management in Russia. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 29(3), 540-564.
- Clarke, S. & Metalina, T. (2000). Training in the new private sector in Russia. In: *International Journal of Human Resource Management* vol. 11.1, 19-36.
- Denisova-Schmidt, E. (2008). The Transfer of Western Human Resource Practices to Russian Subsidiaries, in: *WU Online Papers in International Business Communication / Series One: Intercultural Communication and Language Learning*, Paper 2, <http://epub.wu-wien.ac.at/>.
- Denisova-Schmidt, E. (2011). Human Resource Management in Russia: Some Unwritten Rules. *WU Online Papers in International Business Communication / Series One: Intercultural Communication and Language Learning*; No. 8, WU Vienna University of Economics and Business, 1(8), 1-13.
- Fey, C., Engström, P., Björkman, I. (1999). Doing Business in Russia: Effective Human Resource Management Practices for Foreign Firms in Russia. In: *Organizational Dynamics* vol. 28.2, 69-79.
- Gurkov, I., & Zelenova, O. (2011). Human resource management in Russian companies. *International Studies of Management and Organization*, 41(4), 65-78.
- Horie, N. (2014). A note on human resources management in Russia: Path dependency in job design. *The journal of comparative economic studies*, 9, 135-141.
- Kuznetsov, A., & Kuznetsova, O. (2003). Institutions, business and the state in Russia. *Europe-Asia Studies*, 55(6), 907-922.

- May, R., Young, C. B., & Ledgerwood, D. (1998). Lessons from Russian human resource management experience. *European Management Journal*, 16(4), 447-459.
- Negiz, M. , & Kalkan, N. (2023). Rusya Federasyonu'ndaki Kısmi Seferberlik Kararı: İş Dünyası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme.
- Němeček, Petr; Kocmanová, Alena; Šimberová, Iveta, (2008), “Cultural Aspects Of Management In Conditions Of Eastern Europe Countries And Russia”, *Intellectual Economics*, Volume 2/4, s.73-80.
- Plakhotnik, M. S. (2005). Human Resource Development Practices in Russia: A Structured Literature Review. *Online Submission*.
- Rogerson, M. (2024). Business and human rights in Russia: Emerging or merging? *Business and Human Rights Journal*, 9(1), 103-128.
- Suutari, V. (1998). Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. In: *International Journal of Human Resource Management* vol. 9.2, 235-258.
- Zaytseva, T. (2016). Human Resource Management in Russia. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2944-1

