T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Nadir JAFAROV

Ankara-2010

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Nadir JAFAROV

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

Ankara-2010

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONUSUNDA

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	**İmzası**
Yrd.Doç.Dr. Halil Bader ARSLAN	**.....**
.....	**.....**
.....	**.....**

Tez Sınavı Tarihi: ……

Nadir JAFAROV

ÖZET

Azerbaycan, SSCB'nin dağılmasıyla bağımsızlığını ilan ettikten sonra sahip olduğu zengin doğal kaynaklarıyla dünyaca ünlü çokuluslu işletmelerinin dikkatini çekmiştir. Azerbaycan'ın sahip olduğu en önemli doğal kaynağı petrol ve doğalgazdır.

Doğalgaz ve petrol, Azerbaycan ekonomisinin canlanmasında, en önemli kaynaktır. Bu nedenle, piyasa ekonomisinie geçiş sürecinde ekonomik faaliyetlerin temelinde de bu iki ürün etrafında oluşan sektörler öne çıkmaktadır. Azerbaycan'da faaliyet gösteren ve bu çalışmada incelenen çok uluslu şirketlerin önemli bir bölümü enerji alanında faaliyet göstermektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, çokuluslu işletmelerin uluslar arası faaliyetleri ile ilgili kavramlar kısaca açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, uluslar arası insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve fonksiyonları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise, Azerbaycan'da en büyük yatırıma sahip olan çokuluslu işletmelerden birinde, insan kaynakları yönetimini nasıl uyguladığı incelenecektir.

ABSTRACT

Azerbaijan, which declared its independence after the collapse of the USSR owned by the rich natural resources have attracted the attention of famous multinational enterprises. The most important natural resources of Azerbaijan are oil and natural gas. Gas and oil are the most important resources on revival of economy in Azerbaijan, especially in the provess of transition to market economy.

In the first part of this study international activities and related concepts of multinational enterprises will be described briefly.

In the second part, development and functions of international human resource will be examined in detail.

In the third section, will be examined how is the application of human resources management, which has a largest investment on one of multinational enterprises in Azerbaijan.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT ii

İÇİNDEKİLER iii

KISALTMALAR LİSTESİ viii

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ ix

BÖLÜM I: ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

GİRİŞ 1

1.1. Çokuluslu İşletmenin Tanımı 3

1.2. Çokuluslu İşletme İle İlgili Kavramlar 4

1.3. Çok Uluslu İşletmeler İçin Kullanılan Kavramlar 5

1.3.1. Uluslar Arası İşletme (International company) 5

1.3.2. Uluslar Ötesi İşletme (Transnational Company) 6

1.3.3. Uluslar Üstü İşletme (Supranational Company) 6

1.3.4. Çokuluslu Girişim (Multinational Enterprise) 6

1.3.5. Global İşletme (Global Company) 7

1.4. Çokuluslu İşletmelerin Türleri 7

1.4.1. Tek merkezli (Etnosentrik) İşletmeler 7

1.4.2. Çok Merkezli (Polisentrik) İşletmeler 8

1.4.3. Dünya Merkezli (Jeosentrik) İşletmeler 8

1.5. Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler 9

1.5.1. Çokuluslu İşletmelerin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği 12

1.5.2. Çokuluslu İşletmenin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği 14

BÖLÜM II: İKY'NE ULUSLAR ARASI YAKLAŞIM VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İK STRATEJİLERİ

2.1. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 16

2.2. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi 17

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uluslararasılaşması....20

2.4. Uluslar arası İnsan Kaynakları Stratejisi....23

2.5. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetiminin Biçimleri....26

2.5.1. Ana Ülke İşletmelerinin Denizaşırı Faaliyetleri....27

2.5.2. Ev Sahibi Ülkede Yabancı İşletmelerin Faaliyetler 29

2.6. Uluslar arası ve Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında Farklılıklar 30

2.7. Çok uluslu İşletmelerde İşgücü Stratejileri 33

2.7.1. Çokuluslu İşletmelerde İşgücü Kategorileri 34

2.7.1.1. Köken Ülke Vatandaşları 34

2.7.1.2. Yabancı Ülke Vatandaşları 35

2.7.1.3. Üçüncü Ülke Vatandaşları 36

2.7.2 Çokuluslu İşletmelerin İşe Alım Politikaları....37

2.7.2.1. Etnosentrik 39

2.7.2.2. Polisentrik 44

2.7.2.3. Jeosentrik 46

2.7.3. Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçimi ve Atama 49

2.7.3.1. Seçim Kararı....52

2.7.3.2. Seçim Kriterleri....53

2.7.3.3. Seçim Süreci....55

2.7.4. Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçimi ve Atamalarda Başarısızlık 60
2.7.5. Çokuluslu İşletmelerde Başarılı Personel Seçimi ve Atamalarda Ortaya Çıkan Hususlar 64
2.8. Çokuluslu İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme 67
2.8.1. Eğitim Süreci 69
2.8.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi 70
2.8.1.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi 71
2.8.1.3. Eğitim Programının Tasarımı ve Geliştirilmesi 72
2.8.1.4. Eğitim Örneklerinin Denenmesi 73
2.8.1.5. Eğitimin Uygulanması 73
2.8.1.6. Eğitimin Değerlendirilmesi 73
2.8.2. Yabancılara Yönelik Eğitim Programları 73
2.8.2.1. Kültürel Eğitimi 75
2.8.2.2. Dil Eğitimi 77
2.8.3. Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşlarına Yönelik Eğitim Programları 79
2.9. Çokuluslu İşletmelerde Ücretlendirme 80
2.9.1. Yabancı Vatandaşların Ücretlendirilmesi 82
2.9.1.1. Karargah Bazlı Ücret Modeli (Headquarters-Based Model) 82
2.9.1.2. Düzeltilmiş Köken Ülke Modeli (Modified-Country Model) 83
2.9.1.2.1. Ücret 84
2.9.1.2.2. Yan Ödeme 84
2.9.1.2.2.1. Konut Yardımı 85
2.9.1.2.2.2. Hayat Standartları Yardımı 85

2.9.1.2.2.3. Vergi Farklılıklarından Doğan Ödenekler 86
2.9 1.2.2.4. Eğitim Yardımı 86
2.9.1.2.2.5. Taşınma ve Oryantasyon Yardımları 86
2.9.1.2.2.6. Sigorta 87
2.9.1.2.3. İkramiyeler 88
2.9.1.2.3.1. Denizaşırı Görev Primi 88
2.9.1.2.3.2. Sözleşme Sonu İkramiyeler.....89
2.9.1.2.3.3. Eve Dönüş İkramiyeleri 89
2.9.1.2.3.4. Sağlık Hizmetleri 90
2.9.1.3. Ev Sahibi Ücret Modeli (Host-Country Model).....91
2.9.1.4. Köken ve Ev Sahibi Modelden İyi Model (Better of Home or Host Model) 91
2.9.1.5. Dünya Vatandaşı Ücret Modeli (International Citizen Model) 92
2.9.1.6. Lump-Sum Ücret Modeli 92
2.9.1.7. Müzakere Modeli (Negotiation Model/ Ad hoc) 92
2.9.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Ücretlendirilmesi 93
2.9.2.1. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Ev Sahibi Ülkede Ücretlendirilmesi.....93
2.9.2.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Köken Ülkede Ücretlendirilmesi.....94
2.9.3. Üçüncü Ülke Vatandaşlarının Ücretlendirilmesi 95
2.10. Vergilendirme 96
2.10.1. Laissez-Faire 97

2.10.2. Verginin Eşitleştirilmesi 98

2.10.3. Vergiden Korunma.....98

2.10.4. Ad-hoc.....98

2.11. Çokuluslu işletmelerde Performans Değerleme.....99

BÖLÜM III: AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELER: BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

3.1. Çokuluslu İşletmelerin Azerbaycan'a Gelişi 104

3.1.1. Veri Edinme Yöntemi 107

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme 107

3.1.3. Görüşmenin Ayrıntıları 108

3.1.4. Görüşmelerin Değerlendirilmesi……108

3.2. İşgücü Planlaması.....109

3.3. Personel Seçimi ve İşe Alım 110

3.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları 112

3.5. Ücretler ve Vergiler.....113

3.5.1. Yıllık İzinler.....113

3.5.2. Sigorta 113

3.6. Performans Değerleme.....114

SONUÇ 115

KAYNAKLAR 116

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.m	: Adı Geçen Makale
AB	: Avrupa Birliği
AIOC	: Azerbaijan International Operating Company
ASEAN	: Association of Southeast Asian Nations
BM	: Birleşik Milletler
BTC Co	: Baku Tbilisi Ceyhan Company
CTTC	: Caspian Technical Training Centre
EPC	: Effective Performance Conversations
HSSE	: Health, Safety, Security and The Environment
MNC	: Multinational Corporation
MNE	: Multinational Enterprise
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
PAS	: People Assurance Survey
SOCAR	: State Oil Company of Azerbaijan Republic
SPU	: Strategic Performance Unit
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TNC	: Transnational Corporation

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Etnosentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar 43

Tablo 2. Polisentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar 45

Tablo 3. Jeosentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajları 48

Tablo 4. Yabancı Çalışanların Başarısızlığının Belirleyen Faktörler 63

Tablo 5. AIOC' de İştirakçi Çokuluslu İşletmeler.....105

Tablo 6. "BTC Co" İşletmesinin İştirakçileri.....106

Tablo 7. 2004-2008 Yılları Arasında Bir Çokuluslu İşletmesinde İşgücü Alım Planı…… 110

Tablo 8. Çokuluslu İşletmede Çalışan Kilit Personel (2008).....111

Tablo 9. Çokuluslu İşletmede Çalışan Uzman Personel Sayı "SPU" 112

Tablo 10. 2005-2008 Yılları Arasında Çokuluslu İşletmenin Eğitim ve Geliştirme İçin Harcamaları 113

Tablo 11. 2003-2004 Yılları Perormans Değerleme Sonuçları.....114

Şekil 1. Çokuluslu İşletmelerde İşçi Seçim Süreci 59

Şekil 2. Çokuluslu İşletmelerde Eğitim Süreci.....69

Şekil 3. Çokuluslu İşletmelerde Ücretlendirme: Düzeltilmiş Köken Ülke Modeli.....84

GİRİŞ

20 yüzyılın sonlarına doğru siyasi kutuplaşmalar sona ermiş, uluslar arası ticaret yaygınlaşmaya başlamıştır. Buna paralel olarak, ülkeler arasında ekonomik ilişkiler, işbirlikleri ve entegrasyonlar genişledikçe, çokuluslu işletmelerin sayıları artmış ve faaliyet alanları genişlemiştir.

Sosyalist ideolojiye sahip olan SSCB'nin çökmesiyle, bu sisteme dahil olan ülkeler kendi bağımsızlıklarına kavuşmuşlar ve serbest piyasa ekonomisine geçmeye başlamışardır. Yeni bağımsız cumhuriyetler; finansal kaynak, teknoloji, alt yapı sistemleri gibi gerekli faktörlerin eksikliğinden dolayı, ekonomik faaliyetlerini sürdürmek ve geliştirebilmek için dünyanın diğer gelişmiş ülkeleri ile ve çokuluslu işletmelerle işbirliğine gitme yolnu seçmişlerdir.

Çok uluslu işletmelerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaptıkları yatırımların bu ülkelerdeki istihdam ve ekonomik kalkınma üzerinde olumlu katkılarının olduğu şüphesizdir. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yayılması, bu ülkelerin ekonomik kalkınmasıyla beraber insan kaynaklarının da uluslar arası entegrasyonuna katkı sağlamaktadırlar. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerde faaliyette bulunması konusunda, insan kaynaklarının ucuza çalıştırılarak sömürüldüğü idda edilse de, uluslar arası insan kaynakları araştırmalarınca bu husus çoğunlukla onaylanmamaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, Azerbaycan'da faaliyet gösteren çokulusu işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını incelenmesi ve Azerbaycanın

sahip olduğu insan kaynakları için yeni bir kavram olan insan kaynakları yönetimi uygulama acısından nasıl bir performans gösterdiğini ortaya koymaktır.

Üçüncü bölümde, Azerbaycan'da en büyük yatırıma sahip olan çokuluslu bir işletmenin, insan kaynakları yönetimini nasıl uyguladığı incelenmektedir. Çalışmada, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan "görüşme" yöntemi kullanılmıştır. İşletmenin "İnsan Kaynakları Birimi" ve "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Birimi" yöneticisi ile görüşülmüş ve insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına yönelik sorular yanıtlandırılmıştır.

BÖLÜM I

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

1.1. Çokuluslu İşletmenin Tanımı

Çok uluslu işletme kavramının, çeşitli akademisyenler tarafından kabul edilen kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Birçok akademisyen çokuluslu işletmeler için farklı tanımlar ileri sürmüşlerdir.

- Çok uluslu işletmeler, yabancı piyasalarda üretim yapmak amacıyla yatırım yapan (Aydın 1997:5) ya da farklı ülkelerde rekabet eden işletmelerdir (Bateman ve Zeithaml 1990:763).

- Çok uluslu işletmeler, doğrudan doğruya yurt dışında yatırımda bulunan ve birden fazla ülkede katma değer yaratan faaliyetleri yürüten veya bu faaliyetler üzerinde kontrol hakkı bulunan gelişmelerdir (Kidger 2002:70).

- Daha farklı bir tanımla çokuluslu işletme, birden fazla ülkede gelir getirici etkinlikte bulunan; ekonomik, mali ve üretime yönelik temel kararların belli bir merkezden saptandığı veya dolaylı yoldan bağlı işletmelere empoze edildiği işletmelerdir (Fidan 1995:102).

- Çok uluslu işletme, yabancı ülkelerdeki üretimi, kara veya personeli, toplam üretiminin, karının ya da personelin önemli bir miktarını oluşturan işletmelere denir (Dinçer ve Fidan 1996:73-74).

- Çok uluslu işletmeler, doğrudan yabancı yatırımlara girişen ve üretim ve satış faaliyetlerini birden çok ülkede gerçekleştiren işletmeler, olarak tanımlanabilir (Başoğlu, Ölmezoğulları ve Parasız 1999:10; Wright ve Noe 1996:224).

- Çok uluslu işletmeler, iki ya da daha fazla ülkede ticari faaliyette bulunan, tek bir merkezden kontrol edilen, hukuken birbirinden bağımsız, ancak ekonomik olarak birbirine bağlı ortaklıklardan oluşan işletmelerdir (Aydın 1997:5).

- Çok uluslu işletmeler, global bir temele dayalı rekabetçiliği benimseyen ilave işletme birimlerine ve mal ve hizmetlerin ihracına dönük olarak kurulan çok büyük kuruluşlardır (Nelson 1990: 155).

- Çok uluslu işletmeler, satış gelirlerinin %25'inden daha fazlasını, ana işletmenin bulunduğu ülke dışından elde eden işletmelerdir (Wheelen ve Hunger 2000:57).

- Çok uluslu işletme, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren ve bu ülkelerde üretim, pazarlama, finansman ve diğer işletme işlevlerini yerine getiren işletmelerdir (Yüksel 1999:113).

- Çok uluslu işletmeler, gittikleri ülkede yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuata uygun olarak doğrudan yatırım şeklinde özel bir yatırımda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve denetim açısından bir bütünlük gösteren ve uluslar arası faaliyetleriyle tanınmış olan işletmelerdir (Mutlu 1999:10).

- Çok uluslu işletme, iki veya daha fazla ülkede, mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tam bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

Kaynak: Aytemiz S, Tamer. B, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel Yayımları, Ankara 2005, s. 53-54.

BM'de kabul gören çok uluslu işletme tanımına göre çokuluslu işletme, milli sınırlar dışında faaliyette bulunan, iki veya daha çok ülkede faaliyet gösteren şube ve kuruluşları kapsayan işletmedir.[1] Günümüzde dünyanın farklı bölgelerinde yaklaşık 82 bin çokuluşlu işletme ve bunlara bağlı olan 810 bin yabancı yavru işletme faaliyet göstermektedir.[2]

1.2. Çok uluslu İşletme İle İlgili Kavramlar

Bu çalışmada çok uluslu işletme ile ilgili sıkça karşılaşılacak kavramlar aşağıdakilerdir.

Köken/Ana Ülke (Origin/Parent Country):Çok uluslu işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. Örneğin; "SONY"nin köken ülkesi Japonya, Siemens'in köken ülkesi Almanya'dır.

[1] UNCTC, "The UN Code of Conduct on Transnational Corporations", **Current Studies Series**, A, ST/CTC/, New York, UN, C. 4, 1986, s.2.

[2] UNCTAD, **World Investment Report 2009: TNC, Agricultural Production and Development**, New York: United Nations 2009, s.xxi.

Ev Sahibi Ülke (Host Country):Çok uluslu işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkeleri ifade eder.

Üçüncü Ülke: Ev sahibi ülke dışında kalan ve çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine "üretim faktörlerinden herhangi birinin sağlanması" ya da "bilgi transferi" gibi çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir.

Ana İşletme (Parent Company): Bu işletme ulusal sınırlar dışında yatırım yapan, kendisine bağlı işletmelerin mülkiyetini elinde tutan ve yönetiminde söz sahibi olan işletmelerdir.[3]

Yavru İşletme/Şube (Subsidiary Company): Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren ve aynı zamanda ana işletmeye bağlı olan şube ve ya kuruluşlardır.[4]

1.3. Çok Uluslu İşletmeler İçin Kullanılan Kavramlar

Çokuluslu işletme kavramı bazı İngilizce kaynaklarda "Transnational Corporation (TNC)", "Multinational Corporation" (MNC) veya "Multinational Enterprise" (MNE) olarak kullanılmaktadır. Bu tanımlar BM tarafından 1986'da uluslar arası kavram olarak kabul görmüştür.[5]

Bu kavramların dışında çeşitli yazarlar tarafından daha farklı kavramlar da kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Uluslar Arası İşletme (International company)

Uluslar arası işletme kavramı genellikle, kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler için kullanılmaktadır. Yabancı ülkelerde

---

[3] Aytemiz S, Tamer. B, 2005, a.g.e., s.64.

[4] a.g.e., s.64.

[5] UNCTC, a.g.m., s. 2.

çeşitli faaliyet dallarından birinde veya birkaçında üretim veya satış faaliyetinde bulunan işletmelerdir. Yabancı ülkelerde faaliyet göstermekle birlikte; dışarıda sınırlı yatırımları olan ve çoğunlukla ana işletmenin yönetimi ülkesinin vatandaşlarının elinde bulunan işletmelerdir.[6]

1.3.2. Uluslar Ötesi İşletme (Transnational Company)

Uluslar-ötesi işletme kavramı, uluslar arası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup, çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirten bir kavramdır. İşletmenin mülkiyet ve yönetiminde belirli bir ulus ya da ulusların ağırlığı mevcut değildir.[7]

1.3.3. Uluslar Üstü İşletme (Supranational Company)

Uluslar üstü işletme kavramı, uluslar arası bir ihtiyaçtan doğan, hiçbir ülkeye mensup olmayan, daha çok uluslar arası bir anlaşma ile kurulan ve yine uluslar arası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde de hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmeler için kullanılmaktadır.[8]

1.3.4. Çokuluslu Girişim (Multinational Enterprise)

Çokuluslu girişim, müteşebbise ve her teşebbüse ağırlık veren liberal iktisadi düşünceden kaynaklanan bir terim olup, teşebbüsün yoğunlaştığını ve çokuluslu bir niteliğe büründüğünü ifade eder. Uygulamada yalnız köken ülke girişimciliğini

---

[6] Fethi, G., **Globallaşma ve Çokuluslu İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,** İstanbul, 2001, s.17.

[7] a.g.e., s. 17.

[8] a.g.e., s. 18.

yaygınlaştırdıkları, ev sahibi ülkelerde teşebbüs ideolojisinin yaygınlaşmasını ve girişimcilerin ortaya çıkmasını önledikleri ileri sürülmektedir. Pek çok farklı ülke ve pazarda kendi yerel benzerlerini kurmuşlardır. Ev sahibi ülkelerdeki operasyonlarının yönetimini yerel idarecilere devretmekten çekinmezler.[9]

1.3.5. Global İşletme (Global Company)

Global işletme, ulusal piyasalara entegre olmuş bir şekilde dünyanın önemli piyasalarında ürünlerini satan ve dünya çapında faaliyetleri olan işletmelerdir. Global işletme ve çokuluslu işletme arasındaki farklılık gerçekte önemli değildir ve bir dereceden ziyade bir nitelik olarak düşünülmektedir.[10] Dünyaca tanınmak, dünyaya satmak tek farktır denebilir.

1.4. Çokuluslu İşletmelerin Türleri

Çokuluslu işletmelerin genel olarak tek merkezli, çok merkezli ve dünya merkezli olarak sınıflandırılabilir.

1.4.1. Tek merkezli (Etnosentrik) İşletmeler

Köken ülkeye ait yönetim şekli görünmektedir. İşletmelerin yönetiminde çoğunluk olarak köken ülke vatandaşlarından yararlanmaktadır. Bu durum, diğer ülke mensubu çalışanların bilgisizlik, deneyimsizlik ve diğer noksanlarından ortaya çıkan ön yargıdan meydana gelmektedir.

---

[9] Fethi, G.,a.g.e., s.18; Khalid A, "International Dimensions Of Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage: A Review", **International Journal of Trade and Global Markets**, C.1, S.2, 2008, s. 307-308.

[10] Fethi, G., a.g.e., s.18.

Bunun dışında köken ülke yöneticilerinin kendi aralarındaki ve kültürel uyumu da diğer bir sebeptir. Bu tür yönetim şeklinin egemen olduğu tek merkezli işletme tipinde, ana işletmenin kullandığı yönetim diğer yönetim tiplerinden üstün görülmekte, diğer ülkelerdeki şubeler de bu yönetim biçimini kullanmaya zorlanmaktadır.[11]

1.4.2. Çok Merkezli (Polisentrik) İşletmeler

Bu tür işletmeler, faaliyetlerini ev sahibi ülkeye yönelten ve yerel davranmaya özen gösteren işletmelerdir. Bunların başlıca özelliği, bağlı işletmeleri aracılığıyla, ev sahibi ülke ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelmesi ve bu işletmelerin ana işletmeden bağımsız bir işletme politikası izlemeleridir.[12] Yurtdışı operasyonlara köken ülke vatandaşları nadir hallerde gönderilmektedir.

1.4.3. Dünya Merkezli (Jeosentrik) İşletmeler

Dünya merkezli işletmeler, ne köken ülkenin ne de ev sahibi ülkenin baskın olmadığı, evrensel bir yönetim şeklidir. Bu yapıya, bağlı işletmeler daha bağımsız ve ev sahibi ülkenin ekonomik ve sosyal sorunları ile daha fazla bütünleşmiş durumdadırlar. Bu tür işletmelerin yönetim felsefesi, global düşünmek ve global faaliyet göstermektir.[13] Milliyetçiliği reddeden, esasen personelin performansına önem veren işletmelerdir. Bu tip işletmelerde ev sahibi ülke, köken ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının üçüne de rastlanmaktadır. Her üç kategoriye ait olan vatandaşlar için işletmenin her kademesinde çalışabilmek imkanı vardır. İşletme yapısının bu son türü, organizasyonun şebeke yapısı ile ilişkilidir. Brewster tarafından yapılan anket

---

[11] Fethi, G., a.g.e., s.21; Khalid A, a.g.e., s. 307-308.

[12] Aytemiz S, Tamer, B, a.g.e., s.65.

[13] a.g.e., s.65.

sonuçlarına göre çokuluslu işletmelerin % 16'sı polisentrik, %12'si etnosentrik, %5'i ise jeosentrik yapıya sahiptirler. Diğer %67 işletmeler ise, bu oryantasyon yapılarından birini benimseme çabasındadırlar.[14]

1.5. Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler

Köken ülkede kurulu bir işletmenin üretim tesislerini, ofislerini yurtdışına taşıması veya yurtdışında yeni üretim tesisleri, ofisleri kurması ve orada gerçekleştirdiği mal veya hizmet üretimi ile köken ülke, ev sahibi ülke veya üçüncü ülke piyasalarına mal veya hizmet arzında bulunmak istemesi, bir "çokuluslulaşma kararı"; bu kararı eylem haline getirmesi ise, bir "çokuluslulaşma"dır.[15] Bugünkü uluslararasılaşmanın temel karakteristiği ve son zamanlarda literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmasının sebebi; işletmelerin yaygın karakterleri, gösterdikleri yüksek büyüme hızı ve faaliyetini dünya çapında koordine etme imkanlarına sahip olmasıdır.[16]

Literatürde uluslarasılaşmaya yönelik çok sayıda tanım yapılmıştır.[17] Bugüne kadar literatürde yer alan tanımları şöyle belirtebiliriz.

Welch ve Luostarinen uluslararsılaşmayı, uluslar arası faaliyetlere artan bir biçimde katılma süreci olarak tanımlamaktadır.[18] Diğer bir deyişle uluslararasılaşma,

---

[14] Sparrow P., Brewster C., Haris H, **Globalizing Human Resource Management,** Routledge, 2004, s.55.

[15] Fethi, G., a.g.e, s.73.

[16] Hakan, E., Süleyman E., "Uluslararasılaşma Süreci", **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** S.3, 2001, s. 149-164

[17] http://fikretgultekin.com/content5.asp,

[18] Formsan, M., Hinttu, S., Kock, S., "Internationalization From a SME Perspective", **Conference Paper Presented at the IMP Conference in Dijon**, Fransa, 9-11 Eylül, 2002, s.3.

işletmelerin ulusal sınırların dışında faaliyet göstermeleri anlamına da gelmektedir.[19] İşetmelerin çokuluslu hale gelmesi bir diğer literatürde, işletmelerin gelecekleri açısından diğer ülke/ülkelerdeki işletmelerce doğrudan ya da dolaylı olarak fark edilmesi ve bu nedenle faaliyetleri diğer ülkelerle birlikte yürütülmesi şeklinde tanımlanmaktadır.[20]

Çokuluslu işletme niteliklerine uygun faaliyet gösteren işletmelerin davranış şekillerinde üç temel hareket yönteminin bulunduğu belirtilmektedir.[21]

- Dünya çapında pazarlarda var olmak.
- Bir ya da daha fazla işletmenin işlevsel alanlarını dünya ölçeğinde standart operasyonel hale getirmek.
- Dünya çapındaki çalışmalarını birleştirmektir.

Çokuluslu işletmelerin yayılmalarında ilk yıllarda hammaddenin coğrafi dağılımı önem taşırken, günümüzde global rekabetin artması ve pazar payı sorunu temel belirleyici olmuştur.[22] Rekabette avantajlar ise dış faaliyetlerin yatay ve dikey alanlarda artması ile olmaktadır. Bir çok çokuluslu işletmeler, dikey entegrasyon ile yabancı piyasalarda sıkça olan kusurları önlemek ve yabancı ülkeden hammadde ile anamal üretimlerinin tedariklerinde başarı sağlayabilmektedir. Böylece, onlar daha iyi dağıtım ve hizmet içi iletişimi gerçekleştirebilmektedirler. Yatay entegrasyon ile

---

[19] Recep, Ç., Ömür, D., "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler", **Akademik Bakış**, S.16, Nisan, 2009, s.2.

[20] Lau, H.F., "Internationalization, Internationalization or a New Theory for Small, Low- Technılogy Multinational Enterprise", **European Journal of Marketing**, C.26, S.10, 1992, s.17.

[21] Ayhan, G., "Küreselleşme Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.5, S.2, 2003, s.1.

[22] Aysen, T., "Çokuluslu Şirketler Ve Endüstri İlişkilerine Etkileri" **İş-Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.2, 2001, s.1.

çokuluslu işletmeler tekelci güçlerini koruyarak, üretimlerinin yerel koşullarda beğenilmesini sağlamak ve üretim kalitesinin daha tutarlı olmasını gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler.[23] Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini ülke dışına kaydırmalarının genel ve özel olmak üzere ilgi alanına göre değişmesi mümkündür.

İşletmelerin uluslararasılaşmasına sebep olan yedi faktör aşağıda gösterilmektedir.[24]

- Ülke dışında fırsatların doğması ve kâr yönünden iç tıkanıklık
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorluklar
- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi
- Teknolojik gelişim
- Üretim faktör fiyatlarının farklı oluşu
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi

Bazı kaynaklarda ise işletmelerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler aşağıdaki iki faktörle ilişkilendirilmektedir.[25] Bu faktörler yukarıdaki gösterilen yedi faktörü de içerdiği için, bu iki temel faktör ele alınmıştır.

1. Çokuluslu işletmelerin ülkesindeki mevcut koşulların iticiliği
2. Çokuluslu işletmelerin yatırım yaptığı ülkelerin çekiciliği

---

[23] Ayhan, G., a.g.m., s.1.Salvatore, D., **International Economics, Sixth Edition**, New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.377.

[24] Recep, Ç., Ömür, D., a.g.m., s.2.

[25] Aşkın, K., "Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı", **Akademik Bakış**, Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, S.1, s.2, Nisan 2004; Fethi, G., 2001, s.74.

1.5.1. Çokuluslu İşletmelerin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği

Çokuluslu işletmelerin tanımında da olduğu üzere, bu işletmenin diğer bir ülkede faaliyet gösterme zorunluluğu vardır. Dolayısıyla bir işletmenin diğer ülkelerde faaliyet göstermesi için geçerli nedenlerin varlığı şarttır. Bu yönüyle çokuluslu işletme, kendi ülkesinde faaliyette bulunmanın iticiliğini göz önünde bulundurmaktadır. Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardır:[26]

- İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz olması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar): Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.[27] Ayrıca yerinde üretim, genellikle işletmenin, ev sahibi ülkenin dolaysız yatırım yapan yabancı işletmelere sunduğu özendiricilerden yararlanmasını da sağlar. Örneğin, birkaç yıl süreyle vergi indirimi ve işgücü problemi olmaması gibi faktörler olabilir.[28]

- İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması: Bu durumda işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.

---

[26] Aşkın, K., a.g.m., s.2.
[27] a.g.m., s.2.
[28] Sinan, Ü., "Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri", **Journal of Yaşar University**, C.2, S.7, 2007, s.698.

Örneğin, birçok işletmeler, dış satımla sağlanan ancak sonraları yüksek gümrük ya da kotalarla tehlikeye düşen yabancı piyasalardaki pozisyonunu koruyabilmek için yabancı ülkede üretim tesisleri kurmak zorunda kalmıştır. Japonya'da üretilen otomobillerin Amerika Birleşik Devletleri'ne satımıyla ilgili 1980'deki gönüllü kısıtlamalar bazı Japon otomobil işletmelerinin A.B.D'de otomobil üretim tesisleri kurmalarına yol açmıştır. Aynı şekilde birçok A.B.D işletmesi, A.B'ye üye ülkelerin A.B'ye üye olmayan ülkelerden yapılan alımlara koydukları gümrüğe bağlı olan ve olmayan engelleri aşabilmek için AB ülkelerinde üretim tesisleri kurmuştur.[29]

- Kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurların çokuluslu işletmelere dezavantaj oluşturması: İşletme kendi ülkesinde yüksek işgücü maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.

- İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması veya "ürünleri için yeni bir piyasa ya da bir hammadde kaynağı elde edebilmek için dışarda dolaysız yatırım yapmaya zorlanması".[30] Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu işletmelerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır.

[29] Sinan, Ü., a.g.m., s.698.
[30] a.g.m., s. 699.

Örneğin, petrol araştırma ve çıkarma işiyle meşgul bir işletme, işlenmiş ürünü için piyasası olan yabancı bir ülkede bir petrol rafinerisi satın alarak ya da inşa ederek "geriye doğru" bir bütünleşmeye gidebilir. Aksi yönde ise, bir ülkede sağlam dağıtım kanalları (benzin istasyonları) olan bir işletme, istikrarlı fiyatlarla düzenli bir benzin arzına gereksinim duyduğu durumda "ileriye doğru" bütünleşmeye giderek başka bir ülkede bir petrol üretim tesisi ya da rafinerisi satın alabilir.[31]

1.5.2. Çokuluslu İşletmenin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği

Çokuluslu işletmelerin ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yapmamaları, ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerini olumsuz yönde etkileyebilir. Dış ülkenin ekonomik sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşulları ülke dışı faaliyet biçimi üzerinde etkili faktörlerdir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerin doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri gibi avantajlar sunması bu ülkeleri uluslar arası işletmeler açısından çekici kılmaktadır.[32]

Bu bağlamda rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir:

- Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması,
- Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması ve
- Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olması.

Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı hakkında çokuluslulaşmış Amerikan işletmeleri üzerine Brush tarafından yapılan bir çalışmada, ülke çapında rastgele seçilen işletmelerden %13'ünün faaliyetlerinin birinci yılında uluslararasılaştıkları görülmüştür. Yine; Ernest ve Young'ın Kuzey Amerika'da elektronik endüstrisinde

[31] Sinan, Ü., a.g.m., s.698.
[32] Aşkın, K.,a.g.m., s.3.

303 işletme üzerinde yaptığı inceleme; 1987 yılında işletmelerin %53'ü ülke içi faaliyet gösterirken; 1992 yılında yalnızca %17'sinin ülke içi faaliyet gösterdiğini ortaya koymuştur. 1997 yılında ise, bu rakamın %9 olması bekleniyordu.[33]

[33] Fethi, G, a.g.e., s.73.

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ULUSLAR ARASI YAKLAŞIM

2.1. Uluslar Arası İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi terimi yirminci yüzyılın sonlarına doğru yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.[34] Bu döneme kadar bu yönetim alanı "personel yönetimi" olarak bilinmekteydi.[35]

Briscoe ve Schuler'e göre uluslar arası insan kaynakları yönetimi yatırımcılar, müşteriler, iş verenler, ortaklar, tedarikçiler, çevre ve toplum dahil olmak üzere çoklu paydaşların tecrübelerini arttırmak amacıyla, dünya çapındaki işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi süreci dahilinde etkili olan tüm insan kaynakları faaliyetlerini kendi iç ve dış bağlamlarında anlama, araştırma, uygulama ve revize edilmesidir.[36]

Global ekonomi büyüdükçe, global ölçekte daha fazla ürün ve hizmet rekabet ettikçe ve daha fazla işletme kendi ülkelerinin dışındaki ülkelerde iş yapmaya başladıkça, çeşitli işletme faaliyetleri daha fazla telaffuz edilir hale gelmektedir. Sermaye, teknoloji veya toprak gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için

---

[34] Fidan, Y., "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", **Yönetim ve Organizasyon Seminerleri**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi**,** Konya, 1998, s. 206-207.

[35] John, J. L.," Human Resource Management in International Settings", **An Overview of the HRM Field and International HRM Gender and Agribusiness Seminar**, Institute of Labor and Industrial Relations, Şubat 5, 1999, s.1.

[36] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., **International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise,** Routledge, 2004, s.20.

temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları gelmektedir.[37]

Uluslar arası işlerde faaliyet gösteren kişiler uluslar arası düzeyde bilgi birikimlerini, becerilerini ve tecrübelerini geliştirmek zorundadırlar, zira bu onların ve işletmelerinin uluslar arası düzeyde başarılı olmalarını sağlar.[38]

2.2. Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında kendisi ünlü bir iktisatçı olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmanın Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları "Personel Yönetimi" kavramı ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bilim adamları esas itibariyle bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler.[39]

İnsan kaynakları yönetimi üzerine odaklanan konularda tartışmalar zaman zaman devam etmektedir. 1980'lerde akademisyenleri ilgilendiren temel konu insan

---

[37] Berrin, F., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği", **Cumhuriyet Üniversitesi İİB Dergisi**, C.4, S.1, 2003, s.165.

[38] Brewster, C., Dıckmann, M., Sparrow, P., **International HRM: A European Perspective,** Routledge, 1999, s.6.

[39] Hafizullah B, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", **Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi**, S.17, 2007, s.107.

kaynakları yönetiminin evrimiydi ve bu tartışmalar personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine dönüşümünün incelemesinde yoğunlaşmaktaydı. Yapılmış bu araştırmalar insan kaynakları yönetimi ile endüstriyel ilişkilerin birleştirilmesine götürdü. İnsan kaynakları yönetiminin iş stratejilerine entegrasyonu sonucunda insan kaynakları yönetiminin gelişim hattı çizilmeğe başlamıştır ve rekabete dayanan avantajın bir kaynağı olarak uluslararası insan kaynakları yönetimi doğmuştur.[40]

Afrika, Doğu Asya, Çin, Hindistan, Kuzey Doğu Asya ve Latin Amerika gibi yeni pazarların, NAFTA, Avrupa Birliği, ASEAN gibi yeni uluslar arası ekonomik işbirliklerinin büyümesi, ekonomik işlerin uluslarasılaşması ve globalleşmenin seviyesinin yükselmesi için çok önemlidir ve işletmeler arasında rekabet hem ulusal hem de uluslar arası boyutta artmıştır. Dünyanın çeşitli bölgelerinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili hangi sorunlarla yüzleştiklerini araştırmaya büyük gereksinim vardır. Böylece, farklı bağlamlarda insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarında etkili faktörleri vurgulamalıyız. Fakat ticaretin uluslararasılaştırılması süreci boyut ve yoğunluk bakımından artış kaydettikçe, söz konusu bu uluslararasılaştırmaya artan bir uzmanlık katkısında bulunmak için insan kaynakları yöneticilerine ihtiyaç duyulacaktır.[41]

İnsan kaynakları yöneticileri genellikle kendi işletmeleri içerisinde artmakta olan globalleşmeye odaklanan, uluslar arası temsilcilikler alan ve bu nedenle de

---

[40] Budhwar, P. S., Debrah, Y. A, **Human Resource Management in Developing Countries,** Routledge, 2001,s.1.

[41] a.g.e., s.2.

işletmelerinin uluslararasılaşmasında tam yetkili ortaklar olarak yönetim takımına katkı sağlayan kişilerdir.[42]

İnsan kaynakları yönetiminde aşağıdaki bazı konularla ilgili kararların verilmesi zorunludur:[43]

1) İş gücü bakımından hangi ülkelerin uluslar arası operasyonlar konusunda en akla uygun olduğu;

2) Dünya çapında kuruluşlar ve bayiler kurmak için kolaylık sağlayacak uluslar arası temsilcilerin niteliklerinin ülkelere göre belirlenmesi;

3) Söz konusu bu bireylerin nereden ve nasıl temin edileceği ve bu kişilerin performanslarının nasıl değerlendirileceği;

4) İnsan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarının her yerde aynı mı olacağı yoksa her bir yere veya merkeze ve yerleşik bir kombinasyona göre nasıl uyarlanacağıdır.

Uluslar arası insan kaynakları alanının gelişmesinde çokuluslu işletmeler büyük başarılar elde etmişlerdir. Avrupa'da Nestle, Unilever, ve Royal Dutch, Shell veya Birleşik Devletler'de Ford Motor Company, IBM, ve Kodak gibi bazı işletmeler uluslar arası olmak anlamında oldukça uzun bir geleneğe sahiptirler (yaklaşık 100 yıl

[42] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s. 26.
[43] a.g.e., s. 26-27.

kadar geriye gitmektedirler) ve bu nedenle söz konusu bu işletmelerin insan kaynakları konusunda uzmanlıklar geliştirmişlerdir.[44]

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uluslararasılaşması

İnsan kaynakları yönetiminin uluslararasılaşması, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin köken ülkeden yabancı ülkelere doğru genişlemesi olarak ifade edilmektedir. Bu süreç ekseriyetle iki yönde gelişmektedir. Birincisi; yabancı ülkelerin gerçekleri ışığında yerel insan kaynağı uygulamalarının evrensellik sorununa yönelik bir girişimde bulunmaktır. İkincisi ise, uluslar arası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir. İşletmelerin uluslararası boyuta ulaşmaları ister istemez insan kaynaklarının yönetiminin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmıştır. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insanların yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirir. İşletmelerin farklı bölgelere faaliyetlerini yaymaları ile birlikte, yerel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalması, bu disiplin alanının da genişlemesinin temel nedenidir. Dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin, gerek farklı kültürlerden işgücünü barındırması, gerekse farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini yürütmeleri nedeniyle, uluslararası perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulması kaçınılmazdır.[45]

Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada işgücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik, isterse

[44] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s. 27.
[45] Berrin, F., a.g.m., s.163.

sosyal nedenler olsun işgücü koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmiştir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletmenin dahi dünyadaki işgücü hareketlerinden etkilenmemesi imkansızdır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bunun amacı, çok uluslu işletmelerin global seviyede başarılı olabilmelerini sağlamaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise; dünya çapında rekabetçi, etkin, yerel düzeyde sorumlu, en kısa zaman periyodunda esnek ve adapte olabilen, global düzeyde yayılmış birimlerin tümüne öğrenmeyi/öğrenileni transfer edebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir.[46]

Teknoloji, sermaye ve diğer girdilerin ülkeler arasındaki akışının kısa sürede sağlandığı günümüz dünyasında, rekabetin oldukça yoğun ve yıkıcı yaşandığı piyasa koşullarında çok uluslu işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına ihtiyaç her zamankinden çok daha fazladır. Özellikle globalleşmenin işletmeleri ulusallıktan uluslar arası boyuta taşıması ile birlikte işletmeler insan kaynaklarının yönetiminde üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerde olduğu gibi uluslar arası faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü çok uluslu işletmeler ülkelerinin dışındaki birimlerinde sadece kendi ülke vatandaşlarını değil, ev sahibi ülke vatandaşlarını veya üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler. Özellikle farklı ülke ve kültürlerden, farklı işgücü istihdam eden çok uluslu işletmeler, kadrolama politikalarını global ölçekte değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda bu işletmeler, sadece çalıştıkları birime değil, işletmenin bütününe sadık

[46] Berrin, F., a.g.e., s.166.

insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetimine düşen görev, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların oluşturulan örgüt kültürüne uyum sağlamasında aktif rol oynamaktır. Ayrıca çok uluslu işletmelerin insan kaynakları birimi ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmalıdır. Aynı zamanda, işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi, yeni ve aynı zamanda ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol yine işletmenin insan kaynakları bölümünün görevidir.[47]

Uluslararası insan kaynakları yönetimi pek çok işletmenin başarılarında kritik öneme sahiptir ve uluslar arası insan kaynakları yönetimi pek çok uluslu işletme için ölüm ve kalım arasındaki farkı oluşturabilir. 21. yüzyılda uluslar arası piyasalar ve finans kaynakları ile strateji konuları, işletmelerin nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği noktasında, önemli tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir. Yine tüm işletmelerin ister ulusal, isterse uluslar arası olsun rekabet edebilirliliğinin nitelikli eleman bulma ve onu elde tutmaya bağlı olduğunun herkes tarafından kabul gören bir gerçeklik olması nedeniyle, uluslar arası işletmelerin yönetiminde daha stratejik düşünme ve hareket etme ihtiyacı global piyasalar dahilinde giderek artan bir öneme ulaşmış ve bu durum özellikle uluslararası insan kaynakları yönetiminin uluslararası işletmeler için stratejik bir güç olarak kabul görmesine temel teşkil etmiştir.[48]

[47] Berrin, F., a.g.e., s.166.

[48] a.g.e., s.166.

2.4. Uluslar Arası İnsan Kaynakları Stratejisi

Uluslar arası işlerle uğraşan bir işletme aktif olarak stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarında bulunmak zorundadır. İşletme düzenli olarak dış tehditlerine, fırsatlarına ve organizasyonel güç ve zayıflıklarına ilişkin çevresel bir analiz veya tarama yapar ve söz konusu bu analiz/taramaya bağlı olarak daha sonra global başarısı için kullanacağı global stratejilerini geliştirir. İşletmenin tüm bileşenleri kendi sorumluluk alanlarında benzer bir planlamaya dahil olacağı gibi benzer stratejik planlamaya da sahip olacaktır.[49]

Hussey'e göre strateji, işletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur[50]. Clayton' a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır.[51] Becker ve Huselid' e göre insan kaynakları stratejisi bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanmaktadır.[52] Bu tanımlar doğrultusunda stratejiyi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür.[53]

---

[49] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.36-37.

[50] Hussey, D., **Strategy and Planning: A Manager's Guide,** John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996, s.1.

[51] Clayton, S., **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme** (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.19.

[52] Becker, B. E., Huselid, M. A., "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, C.32, S.6, 2006, s.899.

[53] Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996. s.7.

Genelde insan kaynakları stratejisi yöneticilerin işletmeleri yönetirken kullanmakta olduğu rekabetçi hareketlerin ve yaklaşımların bir dizisi olmakla birlikte işletmenin vizyon ve hedeflerine bağlı olarak geliştirilmektedir. Stratejik bir gidişatta, yönetim "seçtiğimiz tüm yollar ve eylemler içerisinde şu yönde gitmeyi tercih ediyoruz ve bu ticaret yapma yollarına güveniyoruz" der. Bir strateji, bir organizasyonun spesifik pazarlara olan bağlılığının, rekabetçi yaklaşımlarının ve işletme yollarının sinyallerini verir.[54]

Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarımlanan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır.[55] Bir işletmenin stratejisi o işletmenin yönetiminin işletmeni belli başlı ticaret aktiviteleri için para ve insan yatırımı yapmak, korunabilir bir rekabetçi avantaj geliştirmek, müşterilerini memnun etmek ve böylelikle de yüksek bir ticari performans sergilemek için seçilen arenada konuşlandırmada kullandığı "oyun planıdır".[56]

Çokuluslu işletmelerin stratejik planlamasında, insan kaynakları üst düzey yöneticiler, fonksiyonel alanda veya birimden ayrı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanları işe alma, insan kaynakları yöneticisinin strateji oluşturulmasında önemli katkılarda bulunduğu temel alandır. İnsan kaynakları birimi personeli, stratejik planlamaya daha fazla katılımda bulunmaktadır; insan kaynakları

---

[54] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.37.

[55] Arthur A., Jr. Thompson, A. J., III Strickland., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood, 1992, s.2.

[56] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.37.

biriminin rolü daha belirginleşmekte ve insan kaynakları personelinin strateji uygulanmasına nasıl katkıda bulunacağının önemi artmaktadır.[57]

İşletmeler bu veya diğer sebeplerden dolayı kendi stratejilerini değiştirmek zorunda kalabilir. İşletmeler beklenilen pazar güçleriyle çalışmak için ileriye dönük bir plan olarak veya reaktif olarak işletmenin pazarda tecrübe ettiklerine bir yanıt olarak stratejilerinde değişiklik yapabilirler. Çoğu işletmede, stratejiler çevresel baskıların bir bileşkesinden geliştirilmektedir.[58]

Yöneticiler, örgütün işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler[59]. Bu stratejileri iki bağlayıcı ihtiyaçtan dolayı organizasyonlar için geliştirmektedirler. Bunlardan biri işletmenin işlerinin nasıl yönetileceğini aktif olarak şekillendirme gereğidir. İkincisi ise, departmanlar, yöneticiler ve personel tarafından verilen kararların ve yapılan eylemlerin koordineli olarak işletme çapında bir oyun planı haline getirilmesi yönündeki ihtiyaçtır.[60]

Fakat yöneticilerin yapmakta olduğu her şeyin dışında, hiçbir şey işletmenin başarı veya başarısızlığını, yönetim takımının işletmenin uzun dönemli gidişatına yönelik planları, rekabetçi gelişimleri, etkili stratejik hamleleri, ticari yaklaşımları ve günlük strateji uygulaması geliştirmede hangi bileşenlerin kullanılması yönündeki

---

[57] Nurgün N.P, "Uluslar arası İnsan Kaynaklarının Gelişimi", **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi,** 2000, C.2, S.2, s.105.

[58] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.37.

[59] Adem Ö, Tahir A, Tahir D, "Stratejik İKY Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C.12, 2004, s.281.

[60] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.37-38.

kararlarından daha çok etkilememektedir. Optimal strateji ve optimal uygulama, optimal yönetimin en doğru göstergeleridir.[61]

İnsan kaynakları konusunda, bir işletmenin stratejik planlaması "uluslar arası hale geldiği" zaman yurt içi faaliyetlerde beliren konulardan pek çoğu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler global stratejik planlar geliştirmeye ve uygulamaya başladıkları zaman aynı zamanda kendilerini global insan kaynakları konularıyla da iç içe bulmaya başlamaktadırlar. Aslında, insan kaynakları konuları uluslar arası pazarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmede etkili ve gerekli olan en kritik kararlar arasındadır ve bu nedenle de insan kaynakları uluslar arası stratejik kararlar vermenin her adımında görev ve hedef düzlemi, çevresel tarama, spesifik strateji tasarımları hususlarında ve tabi ki stratejilerin uygulanmasında mevcut olmalıdır.[62]

Çokuluslu işletmelerin yeni, global, karmaşık ve zaman zaman düzensiz dünyası, yeni stratejik odak noktaları ve tıpkı diğer yönetim fonksyonları alanında olduğu gibi yeni insan kaynakları yapıları gerektirmektedir.

2.5. Uluslar Arası İnsan Kaynakları Yönetiminin Biçimleri

İnsan kaynakları yönetimi konusunda, uluslararasılaşma pek çok biçimde olabilir. Pratik amaçlar için, çoğu işletme tipindeki insan kaynakları yöneticileri uluslararasılaştırmanın en azından bazı unsurlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yani, iş için kaçınılmaz hale gelen globalleşme ve teknoloji faktörleri genel anlamda aynı zamanda insan kaynakları uzmanının da kaçamayacağı bir unsur haline gelmiştir. İnsan kaynakları uzmanları kendilerini bu muhtemel konuların (ki söz

[61] Arthur A., Jr. Thompson, A. J., III Strickland., a.g.e., s.2.
[62] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.37-38.

konusu bu konular yalnızca genel olarak çokuluslu işletmenin genel merkezinde veya ana işletme operasyonlarında çalışanlara odaklanmış olan işletme türleri dahilindeki uluslar arası insan kaynakları pozisyonları değil, her tür işletmedeki insan kaynakları yönetimi pozisyonlarını içermektedir) herhangi birinde uluslar arası insan kaynakları yönetimi konularına dahil olacaklarını anlamalıdırlar.[63]

2.5.1. Ana Ülke İşletmelerinin Denizaşırı Faaliyetleri

Bu durum, geleneksel çok uluslu işletmelerin ana veya bölgesel genel merkezlerinde köken ülke insan kaynakları uzmanı olarak çalışmayı içermektedir. Giderek artan bir şekilde, çokuluslu işletmenin yabancı bir yavru işletmesinde insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmak anlamına da gelmektedir. Örneğin, A.B.D'den Coca Cola, Ford, Motorola, Bechtel, ve Citibank, veya Avrupa'dan Nestle, Shell, Ericsson, ve Unilever, veya Asya'dan Sony, Samsung, ve Acer gibi işletmelerin köken ülke operasyonlarında çalışmakta olan insan kaynakları faaliyetleri olabilir. Tipik genel merkez uluslar arası insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları, personel seçme ve hazırlama ve onları işletmenin çeşitli ülkelerde bulunan karargahları arasında transfer etme, söz konusu bu uluslar arası temsilciler için rekabet ve fayda paketleri belirleme, yönetme ve işletmenin yabancı operasyonları için insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları oluşturmayı içermektedir. Genellikle ana işletme ya kendi ana ülke insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yabancı yavru işletmelerine uygular ya da personel uygulamalarını ev sahibi ülkede yaygın olanlarla harmanlamaya çalışır.[64]

---

[63] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.21.

[64] a.g.e., s.23.

Çokuluslu işletmenin yabancı yavru işletmeleri konusunda uygulama ve muhtemelen ihtiyaç bakımından insan kaynakları yöneticileri, neredeyse her zaman ev sahibi ülke vatandaşlarıdır. Yani, her ne kadar bu bayiler genellikle köken ülke yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin çabalarıyla kurulmuş olsa da, bu pozisyonların köken ülkenin insan kaynakları yöneticileriyle doldurulması tercih edilmez. Yerel insan kaynakları yöneticilerinin yavru işletme yönetim takımının bir parçası olarak kullanılması mantıklıdır, çünkü ev sahibi işgücü genellikle yereli vatandaşlardan oluşmaktadır ve işe alım uygulamaları yerel yasa ve geleneklere uygun olmalıdır. Her ne kadar insan kaynakları politikaları genellikle ana işletmenin genel merkezinden yönetilse de ev sahibi vatandaşlarının yavru işletme insan kaynakları pozisyonlarında etkili olma olasılığı ana işletmenin yabancı insan kaynakları yöneticilerininkinden daha yüksektir. Fakat insan kaynakları politikaları tipik olarak her zaman olmasa da, yerel yasa ve geleneklere uygun hale getirilmektedir. İnsan kaynakları politikalarının bu şekilde merkezileştirilmesi ev sahibi ülkenin (yavru işletmenin) kendi oryantasyonlarında köken ülke insan kaynakları müdürlerinden farklı olan müdürleriyle yerel insan kaynakları yöneticileri de dahil problem yaşamasına neden olabilmektedir.[65]

Uluslar arası insan kaynakları yönetimi için mevcut olan diğer bir ek karmaşa ise; global işletmelerde genel merkez stratejisini uluslar arası faaliyetlerde kullanabilecek yöneticiye olan ihtiyacın artmasıdır. Bundan dolayı çokuluslu işletmelerin diğer yöneticilerini olduğu gibi insan kaynakları yöneticilerini de yabancı temsilciliklere yollamaya başlıyorlar. Bunun sonucu şudur ki, genel merkezlerinden veya yabancı yavru işletmelerden bir başka ülkeye temsilci olarak

[65] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.23.

yollanan ve kendi ülkeleri dışındaki insan kaynakları pozisyonlarında görev yapan insan kaynakları yöneticilerini bulmak mümkündür. Köken ülke vatandaşı yabancı bir yavru işletmede temsilci olarak çalışmakta olan bir insan kaynakları yöneticisi veya ev sahibi ülke vatandaşı olarak başka bir yavru işletme veya genel merkezde çalışmakta olan bir insan kaynakları yöneticisi olmak.[66]

2.5.2. Ev Sahibi Ülkede Yabancı İşletmelerin Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetiminin ikinci olasılığı yabancı bir çokuluslu işletmenin yavru işletmesinde evinden çalışan insan kaynakları yöneticisini içermektedir (veya ev sahibi ülke insan kaynakları müdürü). Bu olasılık aynı zamanda artan bir şekilde yabancı bir işletme tarafından satın alınmış ve bu nedenle artık yabancı bir ülke işletmesi olan ev sahibi ülke işletmesinde çalışmayı da içermektedir. Her iki durumda da insan kaynakları yöneticisi artık insan kaynakları uygulamalarıyla bağlantı kurdukça ortak uygulamaların sınırındadır (ve genellikle yabancı yani artık ana işlteme olan işletmeden yöneticiler de yollanır) ve insan kaynakları yöneticisi kendi ülkesinin tipik olarak yerel işletmenin operasyonları ile farklı yerel felsefesi, örgütsel kültürü ve uygulamalarıyla birleşecek. Bu durum aynı zamanda, örneğin Sumitomo Bank, SONY veya Volkswagen veya Combustion Engineering (artık Asea Brown Boveri, ABB bayisi olarak) veya Häagen-Dazs ice cream (artık Birleşik Kırallık Grand Met'e ait olan), veya Chrysler Group (artık Daimler Benz'e ait olan) işletmelerin durumlarında olduğu gibi yabancı bir işletmenin A.B.D bayisinde görevli olan bir Amerikalıyı da içermektedir. Veya Almanya'da Ford Motor Company için veya Braun (şimdi Gilette'ye ait olan) için çalışan Alman bir insan

[66] P. Sparrow, Brewster C, Haris H, a.g.e., s.164.

kaynakları yöneticisi veya Japonya'da IBM'in Japonya bayisinde veya artık büyük bir çoğunluğu Fransa'dan Renault'a ait olan Nissan için çalışan Japon bir insan kaynakları yöneticisini de içerebilir.[67]

Farklı iletişim ve iş uygulama stilleri, motivasyon felsefeleri ve organizasyonel yapıları ve ana işletmenin ev sahibi ülkenin kültürüne, pazarına, istihdam kanun ve uygulamaları ve diline karşı sahip olduğu anlayış eksikliği yerel yönetici için problemler doğurabilmekte ve bu nedenle de ev sahibi ülkenin insan kaynakları yöneticisini en az genel merkezde çalışan ve ihracat politika ve uygulamalarıyla ilgilenen köken ülke insan kaynakları yöneticisi tarafından uygulananlar kadar zor olan uluslararasılaştırma unsurlarını uygulamaya zorlar.[68]

2.6. Uluslararası ve Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında Farklılıklar

Hendry gibi bazı akademisyenlerin uluslar arası insan kaynakları yönetimi ile yerel insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar konusunda ikna edilmelerine rağmen;[69] uluslararasılaşmanın artan hızı ve globalleşmenin biçimlerindeki değişim bazı (öneğin Evans gibi) akademisyenlerin uluslar arası insan kaynakları ile yerel insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar konusundaki kanıtlarını desteklemiştir.[70]

Genel olarak uluslar arası insan kaynakları yönetimi hakkında yapılan araştırmalarda çok sayıda akademisyenler ve yazarlar uluslar arası insan kaynakları

---

[67] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.23.

[68] a.g.e., s.23.

[69] Hendry, C., **Human Resource Strategies for International Growth**, London: Routledge, 1994, s.16.

[70] Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2002, s.14.

yönetiminin pek çok faktöre bağlı olarak yerel insan kaynakları yönetiminden farklı olduğunu öne sürmüştür.[71] Gerçekten de uluslar arası anlamda insan kaynakları uygulaması pek çok yönüyle yerel insan kaynakları yönetiminden farklılık göstermektedir.[72]

Geniş anlamda uluslar arası insan kaynakları yönetimi ile yerel insan kaynakları yönetiminin bazı fonksiyonlarının aynı faaliyetler içerdiğini görebiliriz. Ancak Dowling ve diğer akademisyenler yerel insan kaynakları yönetiminin tek bir ulke ile ilgilendiğini savunmuşlardır.[73] Uluslar arası insan kaynakları yönetiminin, yerel insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında daha fazla fonksiyona sahip olduğu görülür. Bu fonksiyonlar, başlıca olarak uluslar arası personelin işe alımı, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve ücretlendirmeden oluşmaktadır. Uluslar arası vergilendirme, uluslar arası yeniden yerleştirme, oryantasyon, yabancı ülkeye gönderilen personel için kurulan idari sistem ve ev sahibi ülkenin yönetimi ile ilişkiler gibi fonksiyonlar en önemlileri olarak sayılmaktadır.[74]

Uluslararası insan kaynakları fonksiyonları içerik açısından da farklıdır. Aynı fonksiyonlar uygulanmak zorunda olsa bile, bunlar çokuluslu işletmeler için daha farklılaştırılmıştır ve daha fazla karmaşıktır. Çünkü bu fonksiyonlar, işletmenin

---

[71] Claus. L, "Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union", **Thunderbird International Business Review**, 2003, C. 45,s.729.

[72] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.29.

[73] Dowling, P.J., Marion, F., Allen, D. E., **International Human Resource Management**, London, Thomson learning, 2008, s.3.

[74] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.29.

köken ülkesinin, ev sahibi ülkenin ve üçüncü ülkelerin çalışanlarının oluşturduğu gruplarına uygulanmak zorundadır.[75]

Üluslar arası insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla katkısı söz konusudur. Uluslar arası atamaların başarısı bir çokuluslu işletme için hayati öneme sahip olduğundan yurtdışına atanacak personelin seçimi, eğitimi ve yönetimi, çalışanların kişisel yaşamlarına ileri düzeyde katılımı gerektirmektedir (örneğin, başarısız bir uluslar arası temsilcilik 1 milyon dolar gibi büyük bir bedel doğurabilir[76]). Ev sahibi ülke işletmelerinde, çalışanlarının çocukları için de uygun okullar bulması genellikle yerel insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkmayan bir fonksiyondur.[77]

Uluslar arası insan kaynakları yönetimi ile yerel insan kaynakları yönetimini ayırt eden iki faktör: farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde karmaşık faaliyetler ile işgücünün farklı kategorilerden oluşmasıdır

Ancak bunun dışında uluslar arası insan kaynakları ile yerel insan kaynakları arasından başlıca farklılıkları içeren anahtar değişkenlerin olduğu iddia edilmektedir.[78] Bu çeşitli ülkelerdeki koşulların öğrenilmesi ve uluslar arası insan kaynakları yönetiminin sınır ötesi operasyonlarda nasıl uygulanması gerektiğini göstermektedir. Araştırmalar, çoğu işletmelerin insan kaynaklarının karmaşıklığını gerekince değerlendirmediği sürece, sınır ötesi operasyonlarda kötü performans

[75] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.29.
[76] Dowling, P.J., Marion, F., Allen, D. E, a.g.e., s.5-9.
[77] Nurgün N.P., a.g.m., s.100-101.
[78] Dowling, P.J., Marion, F., Allen, D. E, a.g.e., s.19.

sergilediklerini göstermektedir. Dowling'e göre uluslar arası insan kaynakları ile yerel insan kaynaklarını ayıran diğer değişkenler aşağıdakilerdir.[79]

1. İnsan kaynakları faaliyetlerinin çeşitliliği
2. Daha geniş perspektif için ihtiyaç
3. Çalışanların kişisel hayatını daha fazla içermesi
4. İşe alım stratejilerinde uluslar arası strateji değişiklikleri gibi yanıtlar
5. Yüksek riske maruz kalma
6. Etkilerin daha fazla olması

2.7. Çokuluslu İşletmelerde İşgücü Stratejileri

Yerli işletmelerde olduğu gibi, uluslararası iş gücünün planlanmasının amacı; iş gücü ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve mevcut uluslararası iş gücü ihtiyaçlarını temin etmek için birçok stratejiler geliştirmektir.[80]

İşletmelerin faaliyetlerinin dünyanın her yerine yayılması ve onlarca, yüzlerce dillerin ve kültürlerin bir araya gelmesi global çevrede faaliyet göstermenin en zor yönlerindendir. İşletmenin işe aldığı kadrolar bu yerlere gelerek çeşitli dilleri ve kültürleri benimsemektedir. Uluslar arası insan kaynakları yönetiminin değişik çevre ve koşullarda uygulanması, çokuluslu işletmenin yurtdışı operasyonunda yönetici olarak başarılı olmuş biri, işletmenin diğer ülke operasyonunda başarılı olmayabilir. Bu yüzden işletmeler uluslararasılaşma sürecinde, yatırım yapacak ülkenin mevcut koşullarına, ekonomik, siyasi, soysa kültürel yapısına uygun olarak yurtdışı yavru

[79] Dowling, P.J., Marion, F., Allen, D. E, a.g.e., s.5.
[80] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.202.

işletmenin üst yönetici takımının oluşturulmasına ve oryantasyonunun belirlenmesine dikkat etmelidir.

Çokuluslu işletmelerde işgücü ihtiyaçlarının tespiti, seçilmesi, işletme faaliyetlerinin başarısında çok önemli rol oynamaktadır. Önemli olan, "doğru işe doğru adam" bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Personel bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da uygun elamanı seçememe; işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir.[81]

Çokuluslu işletmelerde işgücü stratejilerinin doğru tespiti ve uygulanması işletmenin başarısı için en önemli faktörlerden biridir.

2.7.1. Çokuluslu İşletmelerde İşgücü Kategorileri

Çokuluslu işletmeler stihdamda, uluslar arası işgücünden üç kategoride yararlanmaktadır.[82] Köken ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşları.[83] Bu terimler ilk defa 1986 yılında Bechtel'de uluslar arası insan kaynakları biriminin müdürü olarak çalışan Patrick Morgan tarafından literatüre sokulmuştur.[84]

2.7.1.1. Köken Ülke Vatandaşları

Uluslar arası insan kaynaklarının uzman ve akademisyenlerinin esas dikkati çokuluslu işletmenin genel merkezinin yerleştiği ülkenin vatandaşları olan köken

---

[81] Melike, G., Kudret, G., "Çokuluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci", Aytemiz, O.S., Tamer, B., **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel yayınları, Ankara 2005, s.250.

[82] Marijana M, "Human Resource Management İn The Context Of Environmental Changes", **Ekonomski vidici,** Belgrade, 2002, C.7, S.4, s. 433.

[83] Christoph D, Mike G, "Micro-Political Aspects Of Mandate Development And Learning İn Local Subsidiaries Of Multinational Corporations**" the 4th International Critical Management Studies Conference**, 4-6 Haziran, 2005, s.7.

[84] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.210.

ülke vatandaşları üzerine yönelmiştir.[85] Bu kategoride olan çalışanlar bir yıldan fazla her hangi yavru işletmede yahut çokuluslu işletmenin diğer yurtdışı operasyonlarında çalışmak için atandıklarında, yabancı vatandaşlar "expat'lar" olarak gösterilmektedir.

Uluslar arası insan kaynakları yönetimi konusunda yabancı çalışanlardan bahseden birçok kaynaklarda, bütün uluslar arası işlerde atanan kişilerin bu kategoriye uygunluğu yer almaktadır. Araştırmalarda bir yıldan fazla yurtdışında çeşitli görevlerde bulunmuş kişiye, uluslar arası düzeyde iş tecrübesi olan veya yabancı çalışanlar denilmektedir.[86]

2.7.1.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşları

Uluslar arası iş gücünün ikinci kategorisi ev sahibi ülke vatandaşlarıdır. Onlara kendi ülkesinde faaliyet gösteren yavru işletmede işe alınan yavru işletmenin yerleştiği ülkenin vatandaşları denir.[87] Eğer onlar ana işletmenin genel merkezinde yeniden yerleştirilirse o zaman bu kişiler (kendileri, aileleri ve yakınları tarafından yabancı olarak sayılmalarına rağmen) yerli vatandaş olarak görülmektedirler.[88]

Genel olarak çokuluslu işletmeler kendi yavru işletmelerinde ev sahibi ülke vatandaşlarını en azından yönetici kademesinden aşağı kademede olan işe almaktadırlar. Bazan bu kategoride çalışanların yerini üçüncü ülke vatandaşları ile de doldurulabilmektedirler. Bu durum genelde ev sahibi ülke vatandaşlarının eğitim

---

[85] Khalid A, a.g.m., s. 313.

[86] Carpenter, M.A., Sanders, W.G ve Gregersen, H.B, "Bundling Human Capital With Organizational Context: The İmpact Of İnternational Assignment Experience On Multinational Firm Performance And CEO Pay," **Academy of Management Journal**, C.44, S.3, 2001, s.493.

[87] Khalid A, a.g.m., s.313.

[88] Solomon, C.M, "Learning To Manage Host-Country Nationals," **Personnel Journal**, Mart 1995,s. 15.

düzeyinin az olması ve lazım olan elemanların seçiminde zorluklar olduğu zaman zorunlu hale gelmektedir. Bu problemi çözmek için genelde işletmeler ev sahibi ülke vatandaşlarını eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutmaktadırlar.[89]

2.7.1.3. Üçüncü Ülke Vatandaşları

Çokuluslu yabancı yavru işletmelerde çalışmak için ana veya yavru işletmenin yerleştiği ülke dışındaki ülkelerden işgücü alırsa o zaman bu kişilere üçüncü ülke vatandaşları denir.[90] Çokuluslu işletmede yukarıda belirttiğimiz işgücü kategorilerinden çok ev sahibi ülke çalışanlarının stratejik rolüne önem verilmektedir. Çünkü onlar çokuluslu işletmeler tarafından yerine getirilen uluslar arası faaliyetlerde kadroların tedarikinde önemli rol oynamaktadırlar. Örneğin, Microsoft, Siemens və Morgan Stanley, Hindistan, Çin, Filipin ve Rusya gibi ülkelerde yerli faaliyete önem vermelerine karar vermişlerdir. Bu ülkelerde onlar kendi vatandaşı olan çalışanlarına ödediğinden daha az ücret vermekle daha becerikli ve eğitimli kadrolar bulabileceklerini düşünmektedirler. Yerli düzeyden uluslar arası düzeye yönelen bu tür faaliyet prosedürüne "offshoring" denir.[91]

Üçüncü ülke vatandaşlarından özellikle; gerekli yetenek, bilgi ve beceriğe sahip kadroların az bulunduğu ve bir ülkeden diğerine serbestce gidilebildiği bölgelerde yaygın olarak (örneğin, A.B'de) faydalanılmaktadır. Örneğin, Suudi Arabistan' da faaliyet gösteren batı petrol işletmelerinde, yapılandırma projelerinde Kore vatandaşları kullanılmaktadır. Globaleşmenin getirdiği yeniliklerden biri olan

---

[89] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.221.

[90] Khalid A, a.g.e., **s.**313.

[91] Rai, S. "As İt Tries To Cut Costs, Wall Street Looks To India" **New York Times**, Ekim, 2003, s.7.

enformasyon ve bilgisayar teknolojileri konusunda uzman kadroların bulunması az olduğu için işletmeler bu tür elemanları üçüncü ülkelerden almaktadır.[92]

2.7.2. Çokuluslu İşletmelerde İşe Alım Politikaları

Çokuluslu işletmelerde işe alma politikaları belirli işler için personel seçimi ile ilgilidir. İşe alım işletmenin büyümesi, örgüt kültürünün geliştirilmesi için belirli bir işi en iyi yapabilecek elemanın seçilmesini içeren bir araçtır.[93] Çokuluslu işletmeler kendi ülkelerinde ve yurtdışında başarı sağlamak için iyi bir kadro kurmak zorundadırlar. İşletmeler çokuluslulaşmaya karar verince, ev sahibi ülke ile köken ülke vatandaşlarının uyumlu karışımı ve işe alma politikaları kritik konu haline gelmektedir. Günümüzde büyük işletmelerin başarısı :

- İşletme için uygun elaman seçebilmeğe,
- Seçilen elemanı uygun yerde çalıştırabilmeğe,
- Çalışanları, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde geliştirebilmeye bağlıdır.[94]

Çokuluslu işletmeler insan kaynağı sağlamada üç (bazı kaynaklarda dört) farklı yaklaşım kullanmaktadırlar. Bu yaklaşımlar etnosentrik, polisentrik, jeosentrik yaklaşımlardır.[95] Uluslar arası işe alım uygulamalarına bakarsak, genelde orta kademe yöneticilerini ev sahibi ülke vatandaşlarından, üst kademe yöneticilerini ise;

---

[92] Johnston, W.B. "Global Work Force 2000: The New World Labor Market" **Harvard Business Review**, Mart- Nisan,1991, s.115.

[93] Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., **Organizational Behaviour,** New York, 1997, s. 267.

[94] Zümrüt, T., "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", İnan, Ö., **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Ünversitesi Yayınları, 2004, s.160.

[95] Treven, S., "Human Resource Management in International Organizations", **Managament**, 2001, C.6, s.178; Schweiger, D., Atamer, T., Calori, R. "Transnational Project Teams And Networks: Making The Multinational More Effective", **Journal of World Business**, C.38, S.2, 2003, s.127.

köken ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşlarından seçmektedirler.[96] Yabancı çalışanlar kavramı, işletmenin genel merkezinin yerleştiği ülkenin vatandaşları olan ve yavru işletmeye atanan ama atandıkları ülkenin vatandaşları olmayan çalışanlar için kullanılır.[97]

Yabancı çalışanlardan yararlanmanın esas sebepleri şunlardır:

- Koordinasyon ve kontrol,
- Örgütsel kültürü yayma,
- Teknoloji transferi,
- Örgütsel yeteneklerin transferi ve geliştirilmesi,
- Öğrenme ve yönetim geliştirmedir.[98]

Torbiorn'a göre ise çokuluslu işletmelerin yabancı çalışanlarını yurtdışına atanmasının üç temel amacı vardır:[99]

- Kontrol fonksiyonu (personel sadakatinden yararlanmak için, diğer ülkelerdeki operasyonlarda bu konu planlı olarak yürütülmektedir),
- Know-how fonksiyonu (teknolojik ve idari hizmetleri sağlamak) için,
- İletişim/koordinasyon fonksiyonu (işletme işlemleri arasında belirgin bilgi iletimi ve değerlendirmek) için.

---

[96] Deresky, H.,**International Management: Managing Across Borders and Cultures, Pearson Education**: New Jersey, C.4, 2003, s. 342.

[97] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R, **Organizations: Behavior, Structures And Processes**, Boston, McGraw-Hil, 2006, s.76.

[98] Hill, C.W.L., **International Business: Competing in the Global Marketplace,** Boston, McGraw Hil, 2003, s.612-613.

[99] Furnham, A., **The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization**., Hove, Psychology Pres, 2004, s. 651.

Böylece, yabancı çalışanlar fazlasıyla sorumlu şahıslardır, çünkü onlar hem ana işletmenin hem de yavru işletmenin beklentilerine göre hareket etmektedirler. Yabancı çalışanların işe uyumsuzluğu genelde aşağıdaki sebeplerden doğmaktadır.

- Ana işletme ile ilgili veya başka beklentileri,
- İletişim güçlüğü,
- İşletme ile kişisel çıkarları ve değerleri arasında çatışma,
- Geleceği ile ilgili belirsizlik, eşleri ve aileleri ile ilgili sorunlar.[100]

Çokuluslu işletmelerde işe alım ve atama politikaları hakkındaki araştırmalar, işletmelerin uluslar arası stratejisini ve atama politikaları arasındaki ilişkileri analiz etmekte yetersiz kalmaktadır.[101]

2.7.2.1. Etnosentrik

Çokuluslu işletmelerin ana işletmelerinde ve ona bağlı yavru işetmelerinde yöneticiler köken ülke vatandaşlarından seçilmektedir. Bu yaklaşımda köken ülkenin kültürü, işletme politikalarına hakim bulunmaktadır ve işe alma ve yönetme işletmenin merkez karargahından uygulanmaktadır.[102] İşletmenin merkez karargahında yöneticiler tecrübelerini geliştirmekte ve yavru işletmelerinde sürekliliği temin etmek amacıyla kilit pozisyonlarda yer almaktadırlar. Etnosentrizm görüşünde olan yöneticiler bilgi, tecrübe, teknoloji ve önemli kararlarların verilmesi

---

[100] Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J.,"Changing Patterns Of Global Staffing İn The Multinational Enterprise: Challenges To The Conventional Expatriate Assignment And Emerging Alternatives", **Journal of World Business,** S.42, 2007, s.199.

[101] Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., "Expatriation: A Developing Research Agenda", **Thunderbird International Business Review**, C.43, S.1, 2001, s. 3.

[102] Treven, S., a.g.m., s.178; Ferner, A,"Country of Origin Efects and HRM in Multinational Companies" **Human Resource Management Journal**, C.7, S.1, 1997, s.19.

konusunda ev sahibi ülke vatandaşlarına güvenmemektedirler.[103] Örnek olarak, bir İngiliz işletmesinin Türkiye'deki fabrikalarında İngiliz yönetici görevlendirilmesi verilebilir. Her birimde köken ülkeden insan kaynağı sağlamak olarak ele alınan etnosentrizmin çokuluslu işletmelere sağladığı avantajlar yanında dezavantajları da vardır. Bu yarar ve sakıncalar etnosentrik politikaların tercih edilmesinde etkili olmaktadır.[104]

Avrupa ve A.B.D çokuluslu işletmeleri ile Japon çokuluslu işletmelerinin işe alım politikalarını karşılaştırdığımızda; Japon çokuluslu işletmelerinin etnosentrik eğilimli politika izledikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle, Japon çokuluslu işletmeleri kadro temininde çoğunluk olarak köken ülke vatandaşlarının tercih etmektedirler.[105] Günümüzde A.B.D ve Avrupa çokuluslu işletmeleri polisentrik, regiosentrik veya jeosentrik politika uygulamaktadırlar.[106] Avrupa bağlamında ise etnosentrik politikaların olasılığı birkaç faktöre bağlıdır.[107] Bunların birincisi yabancıların ortak bir temeli olan kültürel anlayışının, diğer kültürler yanında kendi perspektiflerini artırmak fırsatı bulabilmesidir. İkincisi coğrafi konumun: yöneticinin atandığı ülkede yaşamasını gerektirmemesidir.

Etnosentrik işe alım politikaları zaman zaman eleştirilen önemli konulardan olmuştur. Bu bağlamda bazı yazarlar, çokuluslu işletmelerin yöneticileri arasında global zihniyet geliştirmek için çağrıda bulunmuşlardır. Etnosentrik yaklaşımının,

---

[103] Khalid, A., a.g.m., s.306.

[104] Zümrüt, T., İnan, Ö., a.g.m., s.160.

[105] Naoki, A., Yong, J.K., "Expatriate Staffing Policy for Foreign Affiliates: The Moderating Effects of Host Country and International Experiences", **Management Review: An International Journal,** C.1, S.1, 2006, s.45.

[106] Timothy, D. K., **International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge,** Palgrave, 2001, s. 107.

[107] Mayrhofer, W., Brewster, C., "In Praise Of Ethnocentricity: Expatriate Policies İn European MNCs", **International Executive**, C.38, S.6, 1996, s.766.

global düşünce yapısı ve anlayışı ile uyuşmadığı açıkça görülmektedir. Aslında etnosentrik yapıda olan organizasyonlarda yöneticiler köken ülke bilgilerini algılamaktadır ve egemen ve üstün nitelikli personel gibi diğer milletlerin görüşlerine az ilgi göstermektedirler.[108] Oysa etnosentrik organizasyonlarda yönetim ekibinin homojen anlayışları çokuluslu işletmelerin büyümesini geciktirebilir. Diğer bir kaynakta ise etnosentrik organizasyonların dezavantajlarının uluslar arası yönetici atama politikalarında olduğunu vurgulanmaktadır. Bu dezavantajlar atamaların maliyeti ve köken ülke vatandaşlarının atanmasındaki başarısızlık olasılığıdır.[109]

Yavru işletme bakış acısından bakarsak; etnosentrik yapının birkaç dezavantajları vardır. Bunlardan birincisi; organizasyon dahilinde ev sahibi ülke vatandaşlarının üst kademelere yükselmelerini imkansız kılıyor. Köken ülke ile ev sahibi ülke arasındaki ücret farkları adaletsizliğe ve ayrımcılığa neden olabilir ve bu da ev sahibi ülke vatandaşlarının motivasyon ve gelişimini kötü yönde etkileyebilir. Bu gibi durumlarda ev sahibi ülke vatandaşları ile köken ülke vatandaşları arasında çatışma çıkma ihtimali büyüktür.[110]

Mayrhofer ve Brewster gibi bazı akademisyenler pratik olarak çokuluslu işletmelerin büyük çoğunluğunun etnosentrik olduğunu tartışmaktadırlar. Schuler çokuluslu işletmelerin insan kaynakları yönetimi operasyonlarında etnosentrik ve

---

[108] Schuler, R.S., Budhwar, P.S., Florkowski G.W., "International Human Resource Management: Review And Critique", **International Journal of Management Reviews**, C.4, S.1, 2002, s.49.

[109] Harvey, M., Speier, C., Novecevic, M.N. "A Theory-Based Framework For Strategic Global Human Resource Staffing Policies And Practices", **International Journal of Human Resource Management**, S.12, 2001, s.898.

[110] Banai, M., "The Ethnocentric Staffing Policy İn Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy", **International Journal of Human Resource Management**, C.3, S.3, 1992, s.451.

polisentrik yapının kullanılmasının mümkün olduğunu savunmaktadır.[111] Benzer şekilde, Lao ve Ngo çokuluslu işletmenin köken ülkesinin, diğer ülkelerdeki uygulamalar üzerinde önemli bir etki yapma ihtimali olduğunu göstermektedir.[112] İnsan kaynakları yönetimi alanında çok az yabancı yavru işletme her hangi bir bağımsız özelliye sahip olmaktadır. İç ve dış operasyonlarda kilit pozisyonlar merkez yönetim personeli tarafından düzenlenmektedir.[113]

[111] Schuler, R. S., Dowling, P. J., De Cieri, H., "An İntegrative Framework Of Strategic İnternational Human Resource Management", **The International Journal of Human Resource Management**, C.4, S.4, 1993, s. 717.

[112] Lao, C., Ngo, H. "Organizational Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms", **Journal of International Business Studies**, C.32, S.1, 2001, s.114; Duysters G., Hagedoorn J., "Do Company Strategies and Structures Converge in Global Markets? Evidence from Computer Industry", **Journal of International Business Studies**, C.32, S.2, 2001, s.349.

[113] Harris, H., Brewster, C., Sparrow, P., **International Human Resource Management**., Wimbledon: CIPD., 2003, s.134.

Tablo 1. Etnosentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Avantajlar	**Dezavantajlar**
➢ Ana merkezin amaçlarına, politikalarına ve uygulamalarına yakınlık, ➢ Yeterli teknik ve yönetsel bilgi, ➢ Ana merkez personeliyle etkin iletişim, ➢ Bağlı kuruluş faaliyetler üzerinde kolay kontrol ve koordinasyon	➢ Yabancı dile, sosyo-ekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu, ➢ Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçim, eğitim, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu, ➢ Ev sahibi ülkenin bağlı kuruluşun yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskıları, ➢ Yönetici ailesinin çevreye uyum sorunları özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin durumu

Kaynak. Zümrüt, T; İnan, Ö., a.g.m., s.160

2.7.2.2. Polisentrik

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinde (yavru işletmelerinde) ev sahibi ülke uyruklu (yerel) yönetici görevlendirmesi polisentrizmdir. Her bir kuruluş yerel olarak yönetilmektedir ve genel merkez yöneticileri, yeterli yerel bilgiye sahip edilmez. Yavru işletme (yan kuruluş) yerel insan kaynakları yönetimi geliştirmektedir[114]. Örnek olarak, bir Alman işletmesinin Türkiye'deki fabrikasında Türk yönetici görevlendirmesi verilebilir. Genellikle çokuluslu işletmeler orta ve alt düzey pozisyonlar için ev sahibi ülke vatandaşları tercih etmektedirler.[115] En üst yönetim kadroları, köken ülkeye mensup kişilere ayrılır. Genel merkezin yönetimi, daha çok mali konular üzerindedir.[116]

Polisentrik yapıda olan çokuluslu işletmeler, bu yapının ev sahibi ülkede faaliyet göstermekte en uygun bir yapı olduğunu düşünmektedirler. Bu yüzden her bir yavru işletmenin kilit pozisyonları ve karar verme yetkisi kendisine aittir. Yavru işletmeler yerli yöneticiler ile daha çok özgür olmaktadır. Çokuluslu işletmelerin polisentrik yapıyı seçmelerinde esas sebep faaliyet ortamlarında ayrımcılığın bastırılması ve her bir yabancı birimin davranış ve sorumluluklarını kendi üzerine almasıdır.[117]

Örneğin; Pepsi Cola, Volvo polisentrik yapıya sahip olan çokuluslu işletmedir. Bu işletmenin iş merkezleri çoğunlukla İsveç'tedir, Avrupa'nın diğer

---

[114] Treven, S., a.g.m., s.178.

[115] Zümrüt, T., İnan, Ö., a.g.m., s.160.

[116] Seyidoğlu, H., **Uluslar arası İktisat:Teori, Politika ve Uygulama**, Güzem Yayınları, İstanbul, 1990, s. 567.

[117] Dowling, P. J., Schuler, R. S., Welch, D. E., **International Dimensions of Human Resource Management**, Wadsworth Publishing, 1994, s.319.

bölgelerinde, A.B.D'de ve Asya'da sadece çok önemli merkezlere yavru işletmeleri yerleşmektedir.[118]

Tablo 2. Polisentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Avantajlar	**Dezavantajlar**
➢ Dil, kültür, sosyo ekonomik, politik, yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkınlık, ➢ Evsahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verebilme, ➢ Yöneticilerin işletmeye maliyetinin düşük olması, ➢ Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artmasıdır.	➢ Yavru işletmenin faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılmaması, ➢ Ana merkez personeli ile etkili iletişim kurulamamasıdır.

Kaynak. Kaynak. Zümrüt, T; İnan, Ö., a.g.m., s.160-161

[118] Hans, J., "Organized by the Swedish Network for European Studies Economics and Business"**., 7th Annual Conference on European Integration,** 2005, s.14.

2.7.2.3. Jeosentrik

Çokuluslu bir işletmenin yöneticilerini köken ülke ve ev sahibi ülke dışında üçüncü bir ülkeden sağlaması jeosentrizmdir. Örnek olarak bir A.B.D işletmesinin Almanya'daki fabrikalarında İngiliz yöneticinin çalışması verilebilir.[119]

Çokuluslu işletme kar sağlama ve büyümesini temel amaç kabul ettiği için, kendisini bu amaçlara götürebilecek yöneticinin milliyetine önem vermez ve dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanı çalıştırmak ister. Bilgi ve beceriye önem verilmektedir.[120] Jeosentrik işletmeler yüksek sınır ötesi iletişim ve entegrasyon gerektiren ve organizasyon yapısına göre en karmaşık yapıya sahip olan işletmelerdir.[121] Diğer bir sözle, iş ortamının gelişiminde ortaya çıkabilecek esnek organizasyon yapısı ile karakterize olunan, yavru işletmelerin birleşmiş şebekesi gibi anlaşılabilir.

Jeosentrik işe alma politikaları, çokuluslu işletmelerin üretime yönelik çalışan yavru işletmeleri arasında yaygındır. Şöyle ki; operasyonlarını büyük oranda köken ülke dışında yapan, yahut köken ülke dışında satış yapan çokuluslu işletmeler potansiyel olarak jeosentrik politikaya yönelmektedirler. Jeosentrik organizasyonlar etnosentrik ve polisentrik yapıda olan organizasyonlardan farklı olarak global zihniyetli yöneticilere sahiptirler. Örneğin, jeosentrik yapıda olan Gillette,de işletme operasyonuna katılan yabancı yöneticilerin sadece % 15'i köken ülke vatandaşları,

---

[119] Zümrüt, T., İnan, Ö., a.g.e., s.161.

[120] Evans, P., Pucik, P., Barsoux, J.L., **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**, New York, McGraw-Hill, 2002, s.25.

[121] Caligiuri, P.M., Stroth, L.K., "Multinational Corporation Management Strategies And İnternational Human Resource Practices: Bringing IHRM To The Bottom Line", **International Journal of Human Resource Management**, C.6, S.3, 1995, s. 494.

geriye kalan % 85'i diğer 27 ülkeden seçilmiş yöneticilerdir.[122] Aynı zamanda bu yaklaşımda köken ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına performanslarını ve kariyerini yükseltmeleri için fırsatlar sunulmaktadır.

Bu yapıda esas amaç ulusal kültür ile gelişmiş işletme kültürü arasında bağ oluşturmaktır.

İşletmeler kendi ihtiyaçlarına göre bu üç oryantasyon yönelimleri sayesinde, bir oryantasyondan diğer oryantasyona geçebilirler. Bir işletmenin ana hedefi organizasyonun ekonomik faaliyetini sürdürmesi ve kar maksimizasyonudur. Bu yüzden bir işletme başarılı olması için en iyi oryantasyon sistemini tercih edecektir. Polisentrik işletmelerde dış pazarı anlamak zor olduğundan, ev sahibi yöneticiler kendi yönetim yapısını seçmekte özgürdürler. Rekabetin hedefi pazar payına odaklanmaktadır. McDonald's, Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut ve Burger King gibi çokuluslu işletmeler policentrik oryantasyon yapısını kullanmaktadırlar.[123] Shell, Unilever ve I.B.M, gibi çokuluslu işletmeler jeosentrik işletmelerdir.

---

[122] Gooderham, P.N., Nordhaug, O., **International Management: Cross-Boundary Challenges**, Oxford, Blackwell, 2003, s.300.

[123] Mujtaba, B. G., "Strategic Human Resource Management And Global Expansion Lessons From The Euro Disney Challenges In France", **International Business & Economics Research Journal**, C.8, S.1, Ocak 2009, s. 70-71.

Tablo 3. Jeosentrik Politikaların Çokuluslu İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Avantajlar	**Dezavantajlar**
➢ Yeterli uzmanlığa sahip yöneticiye ulaşması, ➢ İşe en uygun personelin sağlanması, ➢ Etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olmasıdır.	➢ Evsahibi ülke hükümetleri, üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine yerel yöneticileri tercih ederler, ➢ Üçüncü ülke kökenli yöneticinin, yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kariyerine ve yükselmesine engel teşkil etmesidir.

Kaynak. Zümrüt, T; İnan, Ö., a.g.m., s.160-161

2.7.3. Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçimi ve Atama

Uluslar arası işlerde iş gücü tedariki ve onların yönetimi uluslar arası insan kaynakları uzmanlarının sorumluluklarını artırmaktadır. Bu sorumluluklar uluslar arası yöneticilerin ve işgörenlerin kategorisine, çalıştığı ülkeye ve yurtdışı operasyonun türüne yahut çokuluslulaşma aşamasına göre farklılık göstermektedir.[124]

Çokuluslu işletmelerde personel tedarikinde, geleneksel olarak önceki bölümlerde bahsettiğimiz kategorilerdeki işgücünden yararlanılmaktadır. Ancak bazı çokuluslu işletmelerin yurtdışı yavru işletmelerinde pazarlama yönetiminde, üst yönetimde ve teknik görevlerde köken ülke çalışanları tercih edilmektedirler.[125]

Çokuluslu işletmeler çalışanlarının bir ülkeden diğerine atanmasının birçok sebepleri vardır. Bu sebeplere yeni mekanın veya faaliyetin ortaya çıkması, teknolojinin yurtdışı faaliyetlere transferi, özel problemler veya yabancı vatandaşların teknik ve fonksiyonel ekspertizinden yararlanmak, yabancı yavru işletmeye ana işletmenin denetimini ve gözetimini temin etmek, çalışanların kariyerinin geliştirilmesi, global perspektifli yöneticiler geliştirmek, genel uluslar arası örgütsel kültürel strüktür yaratmak, yerli yöneticilerin ve teknik elemanların eğitilmesi ve geliştirilmesi dahildir. Çokuluslu işletmeler üst düzey yönetim görevleri için yurtdışında olan tecrübenin önemli olduğunu kabul etmektedirler.[126] Örneğin, Ford, CocaCola ve Dow işletmelere göre yöneticilerin yurtdışı tecrübeleri onların üst kademelere yükselmesinde önemli adımdır.

---

[124] Luthans, F., Marsnik, P.A., Luthans, K.W., "A Contingency Matrix Approach to IHRM," **Human Resource Management**, C.36, S.2, 1997, s.199.

[125] Frazee, V., "Welcome Your Repatriates Home," **Global Workforce**, 1997, Nisan, s. 24.

[126] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.230.

Başka bir fikir de ileri sürülmektedir. Birçok işletmeler, yöneticinin kendi bildiği gibi iş müzakereleri sürdürmek ve çözümü zor durumlarda kendi kararını vermek gibi özelliklerinin, kendi vatanında da lazım olduğunu belirtmektedirler.[127]

Yurtdışına atanan yöneticilerin sayısının azaltılması da özel dikkat gerektirmektedir. Ford, Exxon, Coco Cola, Dow gibi global işletmeler bu konuda zirveye ulaşmışlardır. Ancak yurtdışına atanan çalışanların hepsi geleneksel olarak yabancılar değildir. Örneğin, 31 ülkede 16.7 milyar dolar yatırımı ve yurtdışında 250 satış temsilcisi olan kimyevi madde üreticisi Dow Chemical işletmesi, işletme çalışanlarının bir ülkeden diğerine atanmasının çok zor olduğunu bildirmektedir. Bu işletmenin 62000 den fazla çalışanı var ve bunlardan 1000'i kendi ülkesi dışına atanmıştır. Sadece 175'i yurtdışında olan A.B.D vatandaşlarıdır. Diğer 175'i halen A.B.D'de çalışmakta olan A.B.D ve diğer ülke vatandaşlarıdır. Kalan 650 çalışan ise (yabancı vatandaş) uluslar arası düzeyde çalışan A.B.D vatandaşı olmayan insanlardır.[128]

Çokuluslu işletmeler yurtdışı faaliyetlerde yerli vatandaşlardan, yöneticiler ve teknik elemanlar da dahil kadro toplamakla çok ilgilenmektedirler. Ev sahibi ülkelerde devlet, yerli yöneticilerin geliştirilmesine, köken ülke vatandaşlarına gösterdiği muameleden daha fazla önem vermektedir. Çok sayıda yüksek eğitimli yönetici ekibine olan ihtiyaç, çok sayıda yabancı ve ev sahibi vatandaşlardan yararlanmayı önemli kılmaktadır.[129]

---

[127] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.230.
[128] Brandt, E. "Global HR", **Personnel Journal**, Mart, 1991,s. 38.
[129] Kent, S, "Cultivating home-grown talent," **HR World**, Kasım-Aralık, 1999.s. 24.

Çokuluslu işletmelerin çoğu yabancı yavru işletmelerde yerli vatandaşları, genel merkez karargahında kendi ülkesinin vatandaşlarını ve bölgesel görevler için ise yabancı ve ev sahibi ülke vatandaşlarını tercih ederler. Bu genel yaklaşımda kültürlerin karmaşıklığı işletmenin işinin ve üretim stratejisinin doğası ile farklılık göstermektedir. Örneğin; tedarik malları üretiminde olduğu gibi alan ekspertizinin önemli rol oynadığı yerlerde, köken ülke çalışanlarının yurtdışına atanması minimum düzeyde olur. Ürün ekspertizinin çok önemli olduğu sanayi pazarları için mal üretmede, köken ülke çalışanlarının yurtdışına atanması çoğalır. Çünkü onlar köken ülke kaynaklarına ve teknik enformasyona çabuk ulaşabilirler. Hizmet faaliyeti gösteren işletmeler yurtdışındaki görevlere daha çok kendi ülkesinin çalışanlarını teşvik etmeye meyillidir. Bu özellikle de işletmenin yurtdışında köken ülkenin çok milletli vatandaşlarına hizmet verildiği zaman uygulanmaktadır.[130]

Çokuluslu işletmeler köken ülke vatandaşlarından daha çok yararlanmaktadır, aynı zamanda bu yönetici takımında uluslar arası tecrübeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tecrübeyi geliştirmek için yöneticilerini diğer yurtdışı yavru işletmelerine atamaktadırlar. Uluslar arası işi yeni geliştirmekte olan işletmeler uluslararasılaşma aşamasında, kendi vatandaşlarına daha fazla güvenmesine rağmen, ev sahibi ülke karargahındaki yerli vatandaşların yardımına ihtiyaç duymaktadır.[131]

Bundan dolayı çokuluslu işletmeler ev sahibi ülke vatandaşlarını işe almak istediği veya buna ihtiyaç duyduğu zaman onlardan gerekli eğitim ve yeteneğe sahip olanlarını seçmekte zorluklarla karşılaşmaktadır. Bazı durumlarda, özellikle de teknik konularda yerli elemanlar yeterli olmamaktadır. Bu ise köken ülke

[130] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.231.
[131] a.g.e., s.232.

vatandaşlarından bazı ülkelerde çok yararlanmakla ve başka ülkelerde onlarsız faaliyet göstermekle sonuçlanmaktadır.[132]

Bu bakımdan, dünyada mevcut olan çokuluslu işletmeler uluslar arası tecrübesi olan yöneticileri işe almak, geliştirmek ve ellerinde tutmak için çaba göstermektedirler.

2.7.3.1. Seçim Kararı

Seçim, mevcut adaylardan atanacağı pozisyonların gerektirdiği bilgi beceri ve yeteneklere sahip olan nitelikli elemanların seçimi sürecidir.[133]

Seçim kararının verilmesinde insan kaynakları yönetimi uzmanlarının tam destek ve ilgi göstermesi çok önemlidir. Personel seçiminde olan yanlış kararlar işletmenin yurtdışı faaliyetlerindeki başarısını olumsuz etkileyebilir. Aynı zamanda ana işletmede potansiyel yabancı çalışanların onlara verilen görevleri yerine getirebilmesi ve farklı kültürel çevrede işleri gereken seviyede yürütmebilmesi çok önemlidir.[134]

Oysa uluslar arası işletmelerin önünde duran başlıca görev yabancı çalışanların atandığı işin teknik ve kültürel taleplerini anlamaktır. İnsan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi yurtdışı atamalarda işin her yönden incelenmesi yabancı çalışanların doğru seçiminde mühim unsurdur.

---

[132] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.232.

[133] Phatak, A.V., Bhagat, R.S., Kashlak, R.J., **International management: Managing in adiverse and dynamic global environment**, New York, McGraw-Hill, 2005, s. 476-477.

[134] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.236.

2.7.3.2. Seçim Kriterleri

Hill'e göre birçok işletmelerde başlıca sorun insan kaynakları yöneticilerinin denizaşırı performans potansiyeli ile yerel performanslarının eşitleştirilmesi eğilimidir.[135] Yerel performans ve denizaşırı performans potansiyeli aynı şey değildir. Yerel çevrede iyi yönetimsel performans sergileyen bir yönetici farklı kültürel ortamda aynı performansı gösteremeyebilir.

Deresky'e göre seçim için kriterler yerel ortamda olduğu gibi aynı başarı faktörlerine dayanmaktadır, ancak her uluslar arası özel durumlar ile ilgili ek kriterler ele alınmalıdır. Ama ne yazık ki, birçok personel yöneticileri uzun zamandır yabancı çalışanların sadece yerel deneyim ve teknik uzmanlık derecesine dikkat etmektedirler.[136]

Briscoe ve Schuler'e göre çokuluslu işletmelerin uluslararası adayları seçerken kullandığı özel kriterler, yurtdışı atamanın gelecekteki başarısında büyük rol oynamaktadır. Bunun için seçim zamanı kullanılan aşağıdaki kriterlere dikkat edilmesinde büyük fayda vardır.[137]

- Özel teknik ve yönetimsel yetenek: Çoğunlukla işletmeler, uluslar arası atamalar için kendi seçimlerini adayların teknik tecrübesine dayanarak yapmaktadırlar. Yani işin yürütülmesi için gereken taleplerin yerine getirilmesi becerisine dikkat etmektedirler. Örneğin, küçük ve orta ölçekli

---

[135] Hill, C.W.L., a.g.e., s.615.

[136] Deresky, H., a.g.e., s. 396.

[137] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.239-240; Hodgetts, R.M., Luthans, F., **International management: Culture, strategy and behaviour,** New York, McGraw-Hill Irwin, 2003, s. 481.

Amerikan işletmelerinde yönetici, uluslar arası göreve aday seçerken, fonksiyonel yahut teknik problemi giderme becerisine dikkat eder.

- Kültürel uyum: Çokuluslu işletmelerin tecrübesi gösterir ki, yurtdışı atamanın başarılı olmasında kişinin teknik becerisi dışında onun kültürel uyumu da önemlidir. Yabancı çalışanlar, yeni ve yabancı çevreye uyum göstermelidir. Onlar işlerinin yürütülmesinden çok, yeni kültürü benimsemeğe önem vermelidirler. Teknik tecrübenin mühim olmasına rağmen, birçok yabancı çalışanların zorluğu yöneticinin ve onun ailesinin yeni kültüre uyum gösterememesinden ileri gelir.

- Adayın ve/veya ailesinin yurtdışına atanmaya hevesi: Yabancı kültür, uluslar arası atamalarda önemli rol oynadığı için, onların uluslar arası atamalara olan hevesi de yeni ortama uyum göstermesinde önemli rol oynamaktadır. Bu konuya adayın görevinin başlanğuç aşamalarında dikkat etmek gerekir.

- İyi seçilmiş yöneticinin uluslar arası profili: Bazı işletmeler ve danışmanlar başarılı olan uluslar arası yöneticilerin profilini çıkarmaktadır. Bu profillerden potansiyel uluslar arası yöneticinin denetiminde faydalanılır. Aynı profilli adaylar uluslar arası görevlerde işlerini iyi yapıyorlar. Bu profillere tecrübe, eğitim, kişisel ilgi alanları ve faaliyetleri, değişkenlik özellikleri, aile durumu ve atanma hevesi gibi unsurlar dahildir.

Çokuluslu işletmeler uluslararasılaşmanın başlangıç aşamalarında, normal olarak kendi ülkesindeki yabancı yöneticileri geliştirmeği başarmıyorlar. Bundan dolayı; gerekli eğitime, kültüre ve dil yeteneğine sahip çalışanları yetersiz

kalabilmektedir. Bu durumda onların dışarıdan danışman ve diğer işletmelerden işgücü kiralaması gerekmektedir.[138]

2.7.3.3. Seçim Süreci

Dersky'ye göre uluslar arası atamalar için personel seçimi karmaşık bir süreçtir[139]. Seçim süreci, seçime katılacak kişilerin kültürlerarası farklılıkları ve ev sahibi ülkenin yerel yasalarını bilmesinden başlamalıdır[140]. Her bölgede yerel kültür ve yasaları bilen birisi olmalıdır (örneğin, A.B.D'de bir kişi, Avrupa'da başka birisi)[141].

Çokuluslu işletmeler uluslar arası atamalarda gerekli kültürel gereksinimlere sahip kişileri bulmakta büyük enerji ve zaman sarf etmektedir. Genelde %50 oranında işletmeler yönetici seçiminde "Worldvision International" felsefesi kullanmaktadırlar, %10 oranında işletmeler ise diğer seçim yöntemlerini kullanmaktadır.[142]

Japonya, Batı Avrupa ve İskandinavya işletmeleri A.B.D işletmelerine benzer seçim süreci kullanmaktadırlar. Tung' ın A.B.D, Japon ve Batı Avrupa' da yaptığı araştırmaya göre, seçim sürecinin her üç coğrafi alanda da yurtdışı operasyonlarına

---

138 Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.240.

139 Deresky, H., a.g.e., s. 396.

140 Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B., Internatıonal Assıgnments: An Integration of Strategy, Research, and Practice. Lawrence Erlbaum Assocıates, Publıshers, London, 2005, s. 53.

141 Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.240.

142 Boles, M., "How organized is your expatriate program?" **Workforce**, C.76, S.8, 1997, s.21-22.

yöneticilerin seçimi içün "yönetimsel yetenek" seçim kriterlerinin başında gelmektedir.[143]

Çeşitli çokuluslu işletmeler uluslar arası atamalar için çalışanların seçiminde farklı kriterlere güvenirler. Bu kriterleri uygularken aşağıdaki seçim yöntemlerinden birini kullanabilirler. Bu yöntemler yerli kadro seçimi yöntemlerinden o kadar da farklı değildir. Lakin burada her şey uluslar arası karakterde olduğu için bu kriterlerin uygulanmasında kültürün etkisine bağlı farklar meydana gelmektedir.[144]

- Mülakatlar: Mülakatta aday ve ailesi (karı-koca), görevin teknik taleplerini gösteren ev sahibi işletmenin temsilcisi, işletmenin genel merkezindeki işe alma kademesindeki temsilci, adayın ve ailesinin, işe ve yabancı kültüre nasıl uygum sağlayabileceğini belirleyebilen kültüroloji uzmanı bulunmalıdır.

Japonya'da adayın ailesinin seçim sürecine katılmasına izin verilmemektedir. Çünkü karar vericiler, adayın eşinin onun kararını etkileyemeyeceği düşüncesindedirler.[145]

- Resmi değerlendirme: Endistirü psikologlarından oluşturulan birkaç resmi değerlendirme adayın işe ve yabancı kültüre uyumu için önemli olan karakterleri (örneğin, uyumluluk, değişkenlik, yeni tecrübeye yatkınlık ve iyi kişisel beceri) değerlendirmek için dikkate alınmaktadır. Burada kritik nokta yabancı vatandaşın başarılı olmasının önceden

[143] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B., a.g.e., s.53; Tung, R. L., "Career issues in international assignments", **Academy of Management Executive**, C.2, 1988, s.241.
[144] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.241.
[145] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s.53.

belirlenmesinde, böyle bir yöntemin ne kadar başarılı olup olmamasıdır. Bu tür yöntemleri kullanan uluslar arası insan kaynakları yöneticileri yahut diğer yöneticiler, onların kullanımını tavsiye eden yönetici ve bu yöntemin başarılı olması için kanıt elde etmelidir.

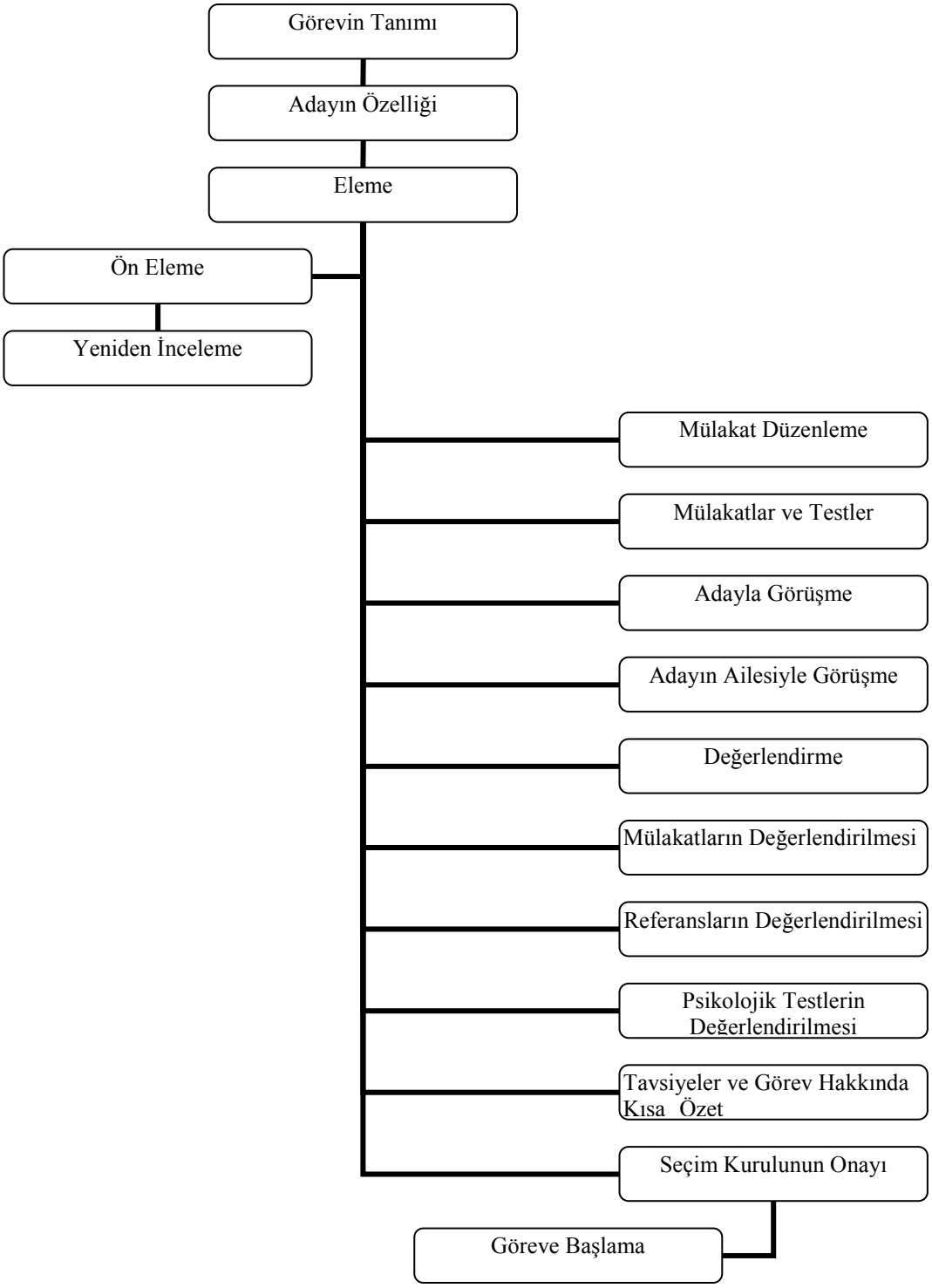
- Yönetim kurulunun kararı: Birçok çokuluslu işletmelerde yurtdışına atama için fertlerin seçilmesi süreci yönetim kurulunun kararı ile gerçekleşmektedir. Yönetim kurulu insan kaynakları yöneticisi, ülke yöneticisinden bir kişi, Ar-Ge bölümü müdürü, adayın üstün niteliklerini ve onun geçmişteki işlerini, gelecek potansiyelini, yurtdışına atamaya olan ihtiyaçlarını değerlendirecek olan fonksiyonel yöneticiden oluşur.

- Kariyerin planlanması: Uluslar arası yöneticinin seçimi, adayın çokuluslu işletmelerle ilgili kariyer planlarında bir adım olarak değerlendirilir.
- Adayın kendi seçim: Birçok çokuluslu işletmeler yukarıdaki prosedürleri kullanmaktadır, aynı zamanda adayın iş hakındaki kendi düşüncesine de güvenirler. Özellikle çokuluslu işletmeler, resmi kişisel değerlendirme yöntemini kullanarak adayın yabancı ülkenin yeri ve kültürü ile ilgili konular hakkındaki görüşlerini dikkate almaktadırlar. Bu yöntemi uygulayan işletmeler adayların uluslar arası atamalarının başarılı olması için gerekli yeteneğe sahip olmasını ve ona hazır olmasını, tecrübesini ve ilişkilerini belirlemektedir.
- İş ilanı ve kişisel teklif: Genelikle bunlar sonraki durumlarda mülakatlarla yahut diğer değerlendirme yöntemleri ile birleşir.

- Yurtdışı insan kaynaklarına olan ihtiyacı gidermek üzere üst yöneticilerden tavsiyeler.
- Değerlendirme merkezleri: Yurtdışındaki atamalara adayın uygunluğunu belirlemek için bazı organizasyonlar değerlendirme merkezlerinden yararlanmaktadırlar.

Halan kullanılan teknik yöntemler, yerel personel seçimi için kullanılan prosedürlerin geliştirilmiş şeklidir. Bundan dolayı özel durumlar için kullanma durumları olabilir. Yeni, uluslar arası özel atama ihtiyaçlarını karşılamak için belli durumlarda daha kolay ve uygulaması çabuk olan her hangi bir teknik yöntemden yararlanılmaktadır. Kısman küçük işletmeler daha az resmi karakterli ve özel durumlar için planlaştırılan prosedürler, daha tecrübeli işletmeler ise daha çok resmi ve standartlaştırılmış prosedürler kullanmaktadırlar.[146]

[146] Briscoe, D.R., "Assessment Centers: Cross-Cultural And Cross-National İssues" ; Riggio R.E, Mayes B.T, Research and Application, **Journal of Social Behavior and Personality**, Assessment Centers, C,5, 1997, s. 261.



Şekil 1. Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçim Süreci ("Worldvision International" felsefesi) Kaynak: Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s.238.

2.7.4. Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçimi ve Atamalarda Başarısızlık

İşletmeler öyle yöneticileri seçmelidir ki, onlar aileleri ile birlikte yabacı ortama uyabilsin ve yabancı ülkede işi yönetmek için lazım olan beceriye sahip olsun. Uluslar arası faaliyetlerde tecrübesi az olan çok sayıda işletmeler ihracatı güçlendirirken diğer ülkelerdeki kültürel farklılıklara dikkat etmiyorlar. Kültürler arası farklılıklardan faydalanmadan uluslar arası atamalar uygulanmaktadır. Bu da sık sık yabancı atamalarda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır ve işgören veya yönetici ana işletmesine yahut da ülkesine yetişmiş olarak dönemiyor.[147]

Yabancı çalışanların başarısızlığı onların ülkelerine erken dönmesinde görülmektedir. Başarı veya başarısızlığı, yurtdışına atamalarda işleri genelde iyi yönetememekte, yerel durumlara uyamamakta yahut yerli adayları belirlemeyi ve geliştirmeği beceremekte aramak lazımdır.[148] Bunların hepsi, yabancı çalışanların seçiminin, hazırlanmasının ve yerleştirilmesinin planlaştırılmasında uluslar arası insan kaynakları yönetimi için önemli sayılmaktadır.

Bir diğer faktör, yabancı çalışanların başarısızlığının derecesinin keskinleşmesini etkilemiş gibi görünmektedir. Bu faktör, Japon ve Avrupa işletmelerinin Amerikan işletmelerinden daha başarılı olduğunu göstermektedir.[149]

Amerikan vatandaşlarının ülkesine erken dönme derecesi çeşitli ülkelerde %10'la %20 arasındadır.[150] Bu oran Avrupa ve Japon çokuluslu işletmelerine kıyasla

---

[147] Birdseye, M.G. ve Hill, J.S, "Individual, Organizational/Work And Environmental İnfluences On Expatriate Turnover Tendencies," **Journal of International Business Studies**, 1995, s. 787.

[148] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.242.

[149] Khalid A, a.g.m., s.313.

iki kat fazladır. Bu durumda ana işletme her başarısızlıkta ortalama 500.000 $'dan 1.000.000 $'a kadar yahut daha fazla zarar görür (bu rakamlara yurtdışındaki kilit personelin masrafları dahil değildir).[151]

Bazı tahminlere göre çokuluslu işletmelerin yönetici atamalarında başarısızlığı %50-%75 oranındadır. Bunun esas sebeplerinden biri de yabancı yöneticilerin ev sahibi ülkedeki iş tecrübesinin az olmasıdır.[152]

Bu başarısızlığa, atamanın uzun vadeliliği, eğitim ve geliştirme programları ile oryantasyonun ve insan kaynaklarının seçim sürecindeki yetersizliği ve uluslar arası atamalarda genel merkezden desteğin olmaması etkendir.[153]

Japon ve Avrupa çokuluslu işletmelerinde genellik kazanmış uygulamalar gösteriyor ki, işletmeler kısa vadeli atamaya üstünlük vermektedir. Yeni ülke hakkında bilgilendirmeler ve oryantasyon, çevreye çabuk uyum sağlamaya yardım etmektedir.

Seçim sürecinde, yabancı vatandaşın yeni görevine uyum sağlamasına yardımcı olan diğer özellikleri dikkat dışında kalmakta ve teknik yeteneğine göre seçim yapılmaktadır.

Birçok gözlemler ve araştırmalar sonucunda, yabancı vatandaşların erken dönüşündeki önemli unsurun ailelerinin yabancı ortama uyum sağlayamamaları olduğu görülmüştür.

---

[150] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s.12.

[151] Monir H. Tayeb, a.g.e., s.181.

[152] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 55.

[153] Forster.N, "The Persistent Myth Of High Expatriate Failure Rates": a reappraisal, **International Journal of Human Resource Management,** Ağustos, 1997,s. 414.

Ana işletmeler sık sık hazırlık işlerini, sadece yabancı çalışanların yerini değiştirerek diğer yere atanması için yapıyor. Yurtdışına geldikten sonra yabancı çalışanlar iş arkadaşlarıyla iletişimde olur ve bu şekilde yeni çevreyi anlamak, yerli ilişkileri geliştirmek mümkün olur. Buna en çok dili bilmeyen ve yabancı ülkenin kültürü hakkında az bilgisi olan ailelerin ihtiyacı vardır. Oysa bireysel yabancı çalışan çevreye ailesinden daha çabuk ve kolay alışır. Yabancı çalışanın yeni kültürel çevreye uyum becerisi eksikliği veya onu uygulamasındaki zorluklar temel engel olabilir.[154] Yabancı çalışanlar, genellikle işleri kendi kültür tarzına uygun görmek için açıkça görünen kusurlarını ve önceden oluşmuş olumsuz düşüncelerini ortaya çıkarırlar ve bu da, yabancı çevrede onların kendilerini rahat hissetmelerine mani olur. Son olarak, tepedeki yönetici, yabancı çevrede olan talepleri yerine getirmekte fikri veya teknik becerisi olmayan personeli işe almak hatasını yaptığında, yabancı vatandaşı evine erken yollamak zorunda kalır. Son zamanlardaki araştırmalara göre aileden kaynaklanan yurtdışı atamalardaki başarısızlık %27 oranında gözlenmektedir.[155]

[154] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 51.
[155] a.g.e., s.51.

Tablo 4. Yabancı Çalışanların Başarısızlığının Belirleyen Faktörler

● Yabancı çalışanın işine son verilmesi ile ilgilive olanlar:
• İşini iyi yönetememesi, • Personelinden tam olarak yararlanamaması, • Kendisine duyulan güvensizlik (yabancı vatandaş veya ailesi tarafından), • Yerel koşullara uyamamak, • Yerli vatandaşlar tarafından benimsenmemesi, • İşletmenin yurtdışı faaliyetlerne zarar vermesi, • Yurtdışı iş imkanlarını bilmemesi veya fırsatları değerlendirememesi, • Yerli işe uygun personeli seçememesi ve/veya onu bilgilendirmeği beceremmemesi, • Görevinin henüz başlanğıcında memleketine dönmesi, • Atandığı işte yabancı ülke tecrübelerinden yararlanamaması
● Diğer faktörler
• Atamanın uzun vadeliliği, • Yer değişmeden doğan rahatsızlık, • Seçimde diğer özellikleri dikkate almadan sadece teknik beceriye önem vermek, • Yurtdışı göreve uygun eğitiminin olmaması.

Kaynak: Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.243

2.7.5. Çokuluslu İşletmelerde Başarılı Personel Seçimi ve Atamalarında Ortaya Çıkan Hususlar.

Çukul uslu işletmeler en iyi personelin seçilmesinde birçok önemli konularla karşılaşmaktadır. Bunlar; işe aday gösterilen kişinin dili, cinsi, aile, hayat tarzı, yerleşme, kariyerinin gelişimi, masraflar gibi konulardır.[156]

İngiliz dili uluslar arası iş dili olmasına rağmen, yabancı vatandaşlar için atandığı ülkenin dilini bilmesi İngiliz dilini bilmesi kadar önemlidir.[157]

Dil - Çeşitli dillerin öğrenilmesi çalışanın zamanı ve parası bakımından oldukça masraflıdır. Dünyada 400000 çalışanı olan Siemens dilin öğrenilmesi için her yıl milyonlarca avro harcamaktadır. Bu işletme her bir çalışan için 80-100 saat arasında 6 kurda 10 dil öğrenmeği teklif etmektedir. Alt kademede çalışan yöneticilerin başarılı olması için ek olarak 2 dil bilmesi şarttır. Dünyanın en önemli elektronik işletmesi olan Siemens bunu başarının devamlı olmasında kritik unsur olarak görmektedir[158]. Bu konuda Japon işletmeleri daha hassasiyetli davranmaktadırlar. Amerikan işletmeleri ile karşılaştırdığımızda, bütün Japon işletmeleri hem dil, hem de kültürel eğitim programlarını uygulamaktadırlar.[159]

Kültür - İşletmede çalışan farklı kültüre ve dile sahip olan insanlar arasındaki ilişkilerde çalışanların kullandığı argo ifadeler veya karşılıklı iletişimlerinde yanlışlıklar, yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Dil kültürle ilişkili olduğu için

---

[156] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., 2004, a.g.e., s.245.

[157] Dolainski, S, "Are Expats Getting Lost İn The Translation?" **Workforce**, Şubat,1997, s. 32-39.

[158] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., 2004, a.g.e., s.245.

[159] Lester, T, "Pulling Down The Language Barrier," **International Management**, Temmuz-Austos, 1994, s.44.

işgörenlerin çalıştığı işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin kültürü hakkında bilgilendirilmesine büyük ihtiyaç vardır. Bazı işletmeler ev sahibi ülke ile konuşmalara geçtiği zaman, (karargah, merkez karargah ve ev sahibi ülkedeki faaliyette bulunduğunda) kültürlerarası tercümandan yararlanılmaktadır. Bu tür tercümanlar kullanılan cümle ve ifadelerin doğru anlamlarını tercüme yaparak problemlerin ortaya çıkmasını önlemektedir.[160]

Cins – Genelde yurt dışı atamalarda adaylar erkektir. Günümüzde atamalara bayanların katılım oranları ortalama %30 artmıştır. Bayanların yurtdışı atamalara katılım oranlarının az olmasının nedeni; onların evli olması ve yöneticiler tarafından seçilmemesi ve bayanların yabancı atamalarla ilgilenmemesidir. Bu ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; Japonya, Brezilya ve Çin'de yurtdışı atamalarda bayanlar yüksek başarılar elde etmişlerdir. Sauudi Arabistanı gibi İslam ülkelerinde ise sınırlı kalmaktadır.[161]

Aile – Çokuluslu işletmeler yurtdışındaki görevlere personel atamasında yeni aile problemleriyle yüzleşebilir. Bu aile problemlerine örnek olarak olgunluk yaşına ulaşmış çocukları, ebeveynlerinin hasta olması, psikolojik sorunların olması, çocukların özel eğitim talepleri gibi problemleri gösterebiliriz.[162]

Yerleşme – Çokuluslu işletmelerin karşılaştığı konulardan biri de çalışma sözleşmesini uzatan yabancı çalışanlardır. Onlar yabancı faaliyette başarı kazanmasalar da yerli vatandaşlar gibi yaşamaya alışmıştır.

---

[160] Beeth, G,"The Tale of The Cultural Translator," **Management Review**, Mayıs, 1997, s. 10.
[161] Brewster C, Haris H, **International Human Resources Management**, London, 1999, s.258.
[162] Frazee, V, "Tearing Down The Roadblocks" **Workforce**, Şubat, 1998, s. 50.

Evlenmiş ve yabancı vatandaşlar için ödeme paketi almamıştır. Çünkü çokuluslu işletmelerde ancak 5 yıldan sonra yerli ikram paketi verilmektedir.[163]

Kariyer geliştirme – Yöneticiler yurtdışına atamaların genelde kariyer geliştirme stratejisi olduğunu sanmaktadırlar. Bunun için çoğu işletmeler uluslar arası atamalarda tecrübeli yöneticilerin bir kademeden diğerine yükselmesini beklemektedirler. Bu yüzden yurtdışına atanmak, personelin kariyer planlarında önemli rol oynamaktadır.[164]

Atamaların masrafları – Genelde yabancı çalışanlar işletmelere hem ücretleri, hem de sunulan hizmetler bakımından pahalıya mailolmaktadır. İşletmeler ücretler ve atamaların masrafını çoğaltan ek işleri ertelemek için çeşitli yollar arayışındadırlar. Çokuluslu işletmeler atama harçlarını minimuma indirmek için personeli iyi seçimili, personeli daha iyi hazırlamalı ve iyi destek hizmetleri vermelidirler.

Yurtdışı atamalarda yabancı vatandaşlar işletmelere pahalıya mailoldukları için, çözüm olarak yerli çalışanlara yer verilmelidir. Ev sahibi ülkeler yerli personelin istihdamına ve geliştirilmesine, yerli denetimin olmasına dikkat etmektedirler. Bundan dolayı bazı ülkeler kendi işgücünün çoğunu yerli vatandaşlardan olmasını talep etmektedirler.[165]

---

[163] Joinson Carla,"No Returns: Localizing Expats Saves Companies Big Money And Can Be A Smooth Transition With A Little Due Diligence By Hr," **HR Magazine**, Kasım, 2002, s. 70.

[164] Stahl.G.K., Miller.E.L ve Tung. R.T, "Toward The Boundaryless Career: A Closer Look At The Expatriate Career Concept And The Perceived İmplications Of An İnternational Assignment," **Journal of World Business**, S. 37, 2002, s. 216.

[165] Wadsworth.A,"Controlling Costs Through Outsourced İnternational Assignment Administration," **Expatriate Advisor**, Yaz, 2003, s.12.

2.8. Çokuluslu İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme

Çokuluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri yerel ve yabancı yöneticilerin daha etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için eğitim ve gelişme programları yapmalıdırlar.

Eğitim, belirli bir işle ilgili yetenek ve becerileri artırmak için yönetilen öğretimdir. Diğer bir deyişle eğitim hedefe ulaşmak için, çalışanın davranış ve tutumlarını değiştiren süreçtir. Bu eğitim süreci, özellikle uluslar arası atamalar için çalışanların hazırlanmasında çok önemlidir. Çünkü eğitim süresinde onların potansiyeli tam yerine getirilmiş olacaktır.[166] Örneğin, eğitim programları bir çalışana yabancı dil öğretmek için kullanılır. Geliştirme, yöneticileri yeni görevlere veya üst düzey pozisyonlara hazırlamaktır. Örneğin, bir geliştirme programı, yöneticilere karar verme yeteneklerini geliştirmede, ya da çalışanlarını daha çok çalışmaları için güdülemede yardımcı olmayı amaçlayabilir.[167]

Stratejik anlamda düşünüldüğünde eğitimin işletmeye sağlayacağı faydalar maliyetinden daha fazladır. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha iyi yaparlar ve bu da işletmenin verimliliğini etkiler. Eğitim sonucunda yurtdışı atamalarda başarısızlıklar, hatalar, iş kazaları, işten ayrılmalar ve gereksiz fazla mesailer azalır. Çalışanların motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artar, üretim ve hizmet kalitesi yükselir. Bu faktörler uygulanan eğitim programının işletmeye doğrudan ya da dolaylı faydalarını göstermektedir.[168]

---

[166] Hodgetts, R.M., Luthans, F., a.g.e., s. 481.

[167] Zümrüt, T., İnan, Ö., a.g.m., s.162-163.

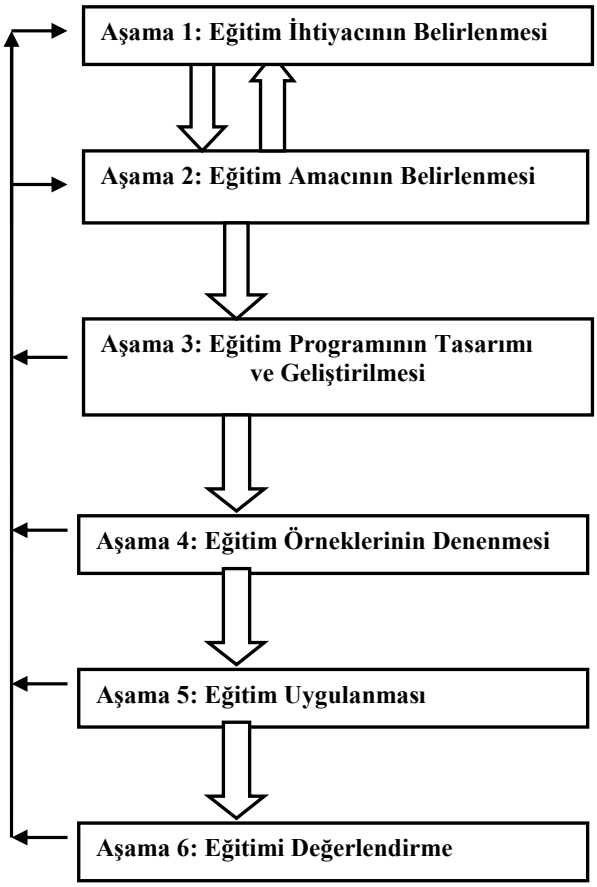
[168] Terane, M., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirmenin Önemi", **Journal of Azerbaijani Studies,** Ocak, 2010, s.79.

Eğitim, organizasyon stratejisinin etkili uygulanmasında merkezi rol oynamaktadır. Bir çokuluslu işletme parlak bir strateji formüle edebilir ama etkili uygulama ve özellikle işletme sorumluklarını üstlenen yüksek becerili, bilgili ve yetenekli çalışanları olmadan hiçbir hedefe ulaşamaz.[169]

[169] Charles, M.V., Paik, Y., **Managing a Global Workforce:** Challenges and Opportunities in International Human Resource Management, Armonk, New York, 2006, s.176.

2.8.1. Eğitim Süreci

Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında şekildeki gibi altı aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2. Çokuluslu İşletmelerde Eğitim Süreci
Kaynak. Charles, M.V., Paik, Y., a.g.e, s.183.

2.8.1.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Çokuluslu bir işletme her hangi bir eğitim ve geliştirme programına başlamadan önce eğitim ve geliştirme ihtiyacını tam olarak belirlemelidir. Bu belirleme yöneticilerin ve çalışanların yapabilecekleri ile onların kendi isteklerini yaptıklarında işletmenin ne hissettiği arasındaki farkı belirlemeyi içerir.[170]

Eğitim programlarının, çalışanları uluslar arası atamalar için hazırlamasında birçok faydalı sebepleri vardır. Bunlar iki kategoride belirlenmektedir: örgütsel ve bireysel kategori.[171]

• **Örgütsel Sebepler.** Eğitim programları için örgütsel sebepler, işletmelerle ilgili uluslar arası operasyonları yönetmekte çok etkili olmaktadır. Bir başlıca sebep, başkalarından daha üstün olmayı yegane yol olarak gören, etnosentrizm'in üstesinden gelmektir;

Eğitim programları için bir diğer örgütsel sebep, köken ülke karargahları ile yavru işletmeler arasında iletişim akışını geliştirmektir. Köken ülke karargahına ve kendi yönetim otoritesine yakın yerlerdeki uluslar arası yöneticiler, onlardan beklentilerin ne olması ile ilgili bilgilerinin tatmin edici olmadığını anlamışlardır. Bu özellikle uluslar arası yöneticiler ev sahibi ülkeden olduğu zaman geçerlidir. Etkili iletişim bu sorunları en aza indirmek için yardımcı olmaktadır.

Son olarak eğitim için başka bir örgütsel sebep verimlilik ve karlılıktır. Araştırmalara göre, organizasyonların daha iyi performans göstermesinde esas sebep

[170] Zümrüt, T., İnan, Ö., a.g.m., s.162-163.
[171] Hodgetts, R.M., Luthans, F., a.g.e., s. 485.

onların eğitim ve insan kaynakları yönetimi stratejisi ile genel iş stratejisi arasında sıkı bağ oluşturmasıdır.[172]

Bireysel Sebep. Eğitim alanların bireysel özellikleri, bireysel düzeyde özel eğitimin ihtiyaçlarını belirler. Başarılı bir atama için bireysel özellikler ve beceri konusunda yapılan araştırmalar önemli dikkat çekmiştir. Bu kişisel özellikler kültürlerarası uyumu, stres dayanaklığını ve iletişim becerilerini içermektedir.[173]

Örneğin, Merkezi ve Doğu Avrupa'da doğrudan yabancı yatırımlar için olası ülke analizinde, Çek Cumhuriyetinin işgücü çerçevesinde bireylerin okuma yazma düzeyinin ve bilgisayar teknolojilerindeki becerilerinin bölgenin diğer ülkeleri ile karşılaştırılması sonucunda, bu ülkede ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelere olumlu bakılmıştır. Böylece, onların ev sahibi ülke operasyonları için bu işletmeler Çek Cumhuriyetinin işgücünün ileri teknolojiyi iyi bilmesinden dolayı eğitim eksiyini karşılamak için önemli temel beceri ve iyileştirici eğitim verecektir.

2.8.1.2. Eğitim Amacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra sıra, eğitim amaçlarının belirlenmesine gelir. İhtiyaç analizine dayanarak ayrıntılı eğitim hedefleri geliştirilir. Hangi birim ya da bölümlerde, hangi grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrası nasıl bir performans beklendiğinin saptanması gereklidir.

---

[172] Bird, A., Beechler, S., "Links Between Business Strategy And Human Resourcemanagement Strategy İn U.S. Based Japanese Subsidiaries: An Empirical İnvestigation", **Journal of International Business Studies**, C.26, S.1, 1995, s.40.

[173] Caligiuri, P.M., "Selecting Expatriates For Personality Characteristics: A Moderating Effect Of Personality On The Relationship Between Host National Contact And Cross-Cultural Adjustment", **Management International Review**, C.40, S.1, 2000, s. 61.

Eğitim amaçları üç tür bilgiyi içermelidir. Bunlardan birincisi, başarılması istenen davranışın tanımıdır. Örneğin; bilgisayarda Word programında mektup yazılması. İkincisi, istenen davranışa ilişkin performans kriteri konusunda bilgi verilmesidir. Bu kriterler somut ve ölçülebilir olmalıdır (örneğin, mektup yazarken en fazla bir harf hatası yapmak gibi). Üçüncü tip bilgi de performans koşullarına ilişkindir, örneğin telefonlara cevap verirken daima nazik ve yardımcı olmak gibi.

Eğitim için ölçülebilir amaçlar belirlenmesi, eğitimin ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek için de gereklidir. Başka bir deyişle, eğitim amaçları, eğitimin değerlendirilmesi için de önemli bir başlangıç noktası teşkil eder.[174]

2.8.1.3. Eğitim Programının Tasarımı ve Geliştirilmesi

Eğitim programları ve eğitim yöntemlerinin seçimi, eğitim amaçlarına göre işlenip tasarlanır. Eğitim verecek uzmanların seçimi, eğitim verme şekli ve biçimi, eğitim sürecinde kullanılacak malzemelerin nasıl temin edileceği de eğitim programının işlenip tasarlanmasını içermektedir.[175]

Eğitim yöntemlerinde en iyi ve düşük maliyetli yöntemi seçmek eğitim amaçlarına bağlıdır. Bireysel olarak minimum düzeyde gereken dil eğitimi ve kültürel brifingler (örneğin, 2- 12 ay zaman zarfında yurtdışına atanan ve orta seviyede entegrasyon için, dil eğitimi, rol yapma oyunları, sıkı durumlarda, vaka çalışmaları ve stres azaltma eğitimi) önerilmektedir.[176]

---

[174] Burcu, Y., "Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma Ve Eğitim Üzerine Etkileri: E-Aday Toplama Ve E-Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi,** 2006, s.40.

[175] Charles, M.V., Paik, Y., a.g.e., s. 184.

[176] Wild, J.J., Wild, K.L., Han, J.C.Y..**International business**. Prentice Hall, 2003, s. 461-462.

2.8.1.4. Eğitim Örneklerinin Denenmesi

Eğitim programları hazırlandıktan sonra, bu programların hangisinin eğitim amaçları için en düşük maliyetli ve verimli olduğunu anlamak için denenerek karşılaştırılır. Mümkün olduğunca önce sürekli kullanım için deney olarak küçük bir grubun eğitim alması gerekir. Deneme sürecinde eğitim programlarında beklenmedik hatalar, eğitim etkinliğinin gerçekleşmesi için ortadan kaldırılır.[177]

2.8.1.5. Eğitimin Uygulanması

Bu aşamada artık eğitim programının özenle hazırlandığından tam emin olduktan sonra eğitim planına göre uygulanmaktadır.

2.8.1.6. Eğitim Değerlendirme

Son olarak, uygulanan eğitim programının etkinliği acısından değerlendirilmesi için aşağıdaki sorulara cevap verilmesi yeterli olabilir. Örneğin, kültür eğitim sonuçlarına göre; bir köken ülke vatandaşı ev sahibi ülke işletmesinin genel davranışsal özelliklerini tanımlayabiliyor mu? Veya yeteneklerini sadece açıklamak için, kültürlerarası uyuşmazlıklara neden olabilecek davranışları gösterebiliyor mu? Burada eğitim veren uzmanların çalışanlara hangi derecede eğitim yararları sağladığını da değerlendirmek gerekir.[178]

2.8.2. Yabancılara Yönelik Eğitim Programları

Yabancılar için uygulanan eğitimin çeşitli şekillerinin, uluslararası atamaların başarılı olmasında çok önemli rolünün olduğu birçok araştırmalarla kanıtlanmıştır.

[177] Charles, M.V., Paik, Y., a.g.e., s. 184.
[178] a.g.e., s. 187.

Örneğin, Japon yabancı çalışanları için kültürel eğitim programları, yurtdışı atamalarından önce onların bazı yabancı yavru işletmelerde, ev sahibi ülke çalışanları ile sosyalleşme becerilerini artırmıştır.[179] Diğer bir örnekte ise, A.B.D ve Avrupa çokuluslu işletmelerinin, Güney Kore ve Suudi Arabistan gibi ülkelere atadıkları yabancılar için eğitim programlarının yurtdışı atamalarda, atama maliyetinin ve başarısızlığın azaltılmasında, yabancıların performanslarında ve yabancı ortama uyum sağlamasında başarılı olduğu kanıtlanmıştır.[180] Yabancı çalışanların eğitilmesindeki bu başarıya rağmen, çoğu yabancı çalışanlar eğitilmeden yurtdışına atanır. Bu, yabancı çalışanın ya eğitim ihtiyaçlarının belirsizliğinden ve eğitim zamanın yetersizliğinden yahut da mevcut teknik yeteneklerinin yeterliliğinden ve yurtdışı atamanın başarılı olacağına güvenilmesinden kaynaklanmaktadır (iyi bir insan kaynakları planlamasının olmamasından da kaynaklanabilir).[181]

Yabancı çalışanlara atama öncesi verilen eğitimin temel amacı, yurtdışına atandığı zaman yabancı ortama mümkün olduğunca çabuk uyum sağlaması için atamaya kadar maksimum düzeyde hazırlamaktır. İşletmeler için atama öncesi önerilen en yaygın eğitim programı, yabancıların aileleri ile birlikte kültürler arası eğitim programlarıdır. Diğer eğitim programı yabancının atandığı göreve bağlı olarak gerekli olan bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için uygulanan programlardır.

Yabancılar için atama öncesi eğitim ile ilgili önerilen önemli programlardan biri de, yabancı vatandaşların ev sahibi ülkede iletişim problemleri ile ilgilidir. Buna

---

[179] Paik, Y., Sohn, J.D., "Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries: The Case of Japanese MNCs," **Journal of World Business**, C.39,S.1, 2004, s.61.

[180] Harrison, J.K., "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs," **HR Planning**, C.17, S.3, 1994, s.17.

[181] Baumgarten, K., Harzing, A., Ruysseveldt, J.V., "Training and Development of International Staff," **International Human Resource Management**, London, Sage, 1995, s.205.

bireylerarası iletişim ve konuşma yeteneği, normativ kurallardaki farklılıklar, baskın olan yabancı dilin öğrenmesi ile bağlı zorluklar, iletişim biçimleri (örneğin, kullanılan e-posta, telefon, yüz yüze) dahildir.[182]

2.8.2.1. Kültürel Eğitim

Kültürlerarası eğitimin başlıca amacı aşağıdakilerdir.

Birincisi yabancı vatandaşların diğer kültürlerde etkinliğini kolaylaştırmak; ikincisi onların kültür ve iş ortamına uyumunu sağlamak; üçüncü ise yüksek kaliteli iş performansı elde etmesine yardımcı olmaktır. Yabancıların ev sahibi ülkenin kültürünü anlaması, onların ev sahibi ülke vatandaşları ile etkinliğini artırmasına yardım etmektedir.[183] Yurtdışı atama türüne bağlı olarak, ev sahibi ülkede sosyal ağların oluşturulması önemlidir. Öğrenme amaçları için yaygın eğitim programları genelde bilinçsel, duygusal ve davranış biçimleri kategorisinde yer almaktadır. Bu kategoriler iki varsayıma dayanmaktadır:[184]

1. Yabancı vatandaşlar ev sahibi ülkenin nasıl bir kültürel özellikleri olduğunu bilinmedikleri zaman kültürel bağlamda stres yaşarler. Bu stersin doğurduğu negatif duygularla nasıl baş edip bu problemi ortadan kaldırılmak için hangi davranışları sergileyeceklerini seçemezler. Kabul görecek uygun davranış ev sahibi ülke kültürüne göre belirlenmelidir.

---

[182] Larry, A.S., Richard, E. P., Edwin, R. M., **Communication Between Cultures**., Cengage Learning, 2009, s.300.

[183] Hill, C.W.L, 2003, a.g.e., s.617.

[184] Kealey, D.J., Protheroe, D.R., "The Effectiveness Of Cross-Cultural Training For Expatriates: An Assessment Of The Literature On The İssue", **International Journal of Intercultural Relations**, C.20, S.2, 1996, s.65.

2. Kültürlerarası eğitim, yabancı vatandaşlara kültürlerarası hassasiyet ve iletişim gibi kaliteli beceri sağlayabilir.

Yabancıların ev sahibi ülkenin kültürü, sosyal ve siyasi yapısı, tarihi, ekonomisi ve dini ile ilgili bilgilerin öğretilmesi gerektiği öne sürülmüştür.[185] Hatta kültür şokunu azaltmak amacıyla ev sahibi ülkeye atama öncesi bir tanıma seyahati düzenlemek önerilmektedir. Ailenin uyum sorunları göz önüne alındığında, belki de bütün aile kültürel eğitim programlarına dahil edilmelidir. Çünkü bazı ülkelerin kültürleri diğerlerinden daha fazla uyum gerektirmektedir. Araştırmalar bir ulusun kültürünün, ülkedeki belirgin farklı gruplar çerçevesinde belirlenebilindiğini kanıtlamıştır.[186]

Geleneksel olarak, çeşitli yaygın eğitim programları yabancı vatandaşları yurtdışı atamalara hazırlanmak için önerilmektedir.[187] Bu yöntemlere yazı malzemeleri ve kitaplar, video ve filmler, araştırmalar, kültürel benzeşmeler veya kritik durumlar, karakter oyunu, kültür iletişim simülasyon oyunları, video analiz ve kültürlerarası egzersizler dahildir. Eğitim yöntemleri, onların deneysel, öğretici ve karışık eğitim yaklaşımına göre ve genel kültür, özel kültür ve karışık kültürlere odaklı kategorize edilmektedir.

Black ve Mendenhall kültürlerarası eğitim becerilerinin gelişme ve performansını karşılaştırmışlardır. Kültürlerarası eğitim konusunda uygulanan bu

---

[185] Hill, C.W.L. International Business: Competing İn The Global Marketplace, New York: McGraw-Hill Irwin, 2005, s. 629.

[186] Ronen, S., Shenkar, O. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." **Academy of Management Journal**, C.10, S.3, 1985, s.435.

[187] Fowler, S.M., Blohm, J.M. "An Analysis Of Methods For İnternational Training"; D. Landis, J.M. Bennett., M.J. Bennett **Handbook of InterculturalTraining**, 2004, s.37.

araştırmalar olumlu sonuçlanmıştır.[188] Bu araştırmaların ardından Deshpande ve Viswesvaran'ın kültürlerarası eğitim becerileri ile ilgili yaptığı araştırmalar da olumlu sonuçlar vermiştir. Kültürlerarası eğitim programlarının uygulama yöntemlerindeki yetersizlikleri Kealey ve Protheroe kendi araştırmalarında incelemişlerdir. Kealey ve Protheroe bilgilendirme, alan çalışmaları ve kültürel bilinç eğitimi gibi kategorileri bir birinden ayırmadan farklı kültürlerarası eğitim yöntemlerini karşılaştırmışlardır. Bu yazarlar aynı zamanda kültürlerarası eğitim araştırma yöntemlerinin kalitesi yetersiz olduğunu ileri sürmüşler. Onlar yabancı vatandaşların kültürlerarası eğitim performanslarını geliştirmek amacıyla uzun ve kısa vadeli kontrol grupları, deney öncesi ve sonrası bağımlı değişkenler, eğitim ve kontrol grupları üzere deneklerin olasılık gruplarına göre rastgele ayrılması ve iş performansı gibi deneysel çalışma kriterleri önermişler.[189]

2.8.2.2. Dil Eğitimi

Dünyada iş dili olarak en geçerli dil İngiliz dili sayılmaktadır. İngiliz dilli olmayan çoğu (Almanya, İspanya, Portekiz) gibi Avrupa ülkelerinde çokuluslu işletmeler uluslar arası iş dili olarak İngiliz dilini tercih etmektedirler. İngiliz dilinin yaygın olmasına rağmen, bu dile özel bağımlılık yabancı vatandaşların ev sahibi ülke vatandaşları ile etkileşimini azaltmaktadır. Hatta eğer yabancı vatandaş yerel dilde akıcı konuşamazsa bile, ev sahibi ülke dilinde konuşmak istemesi bir yöneticinin ev sahibi ülke vatandaşları ile uyum oluşturmasında ve etkinliğinin gelişmesinde

[188] Black, J.S., Mendenhall, M., "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review And A Theoretical Framework For Future Research", **Academy of Management Review**, C.15, S.I, 1990, s.120.

[189] Kealey, D.J., Protheroe, D.R. "The Effectiveness Of Cross-Cultural Training For Expatriates: An Assessment Of The Literature On The İssue", **International Journal of Intercultural Relations,** C.20, S.2, 1996, s.65.

yardımcı olabilir.[190] Buna rağmen, A.B.D. çokuluslu işletmelerinin 74 yöneticisi arasında yapılan ankette, sadece 23 yönetici yabancı dilin yurt dışında iş yapmada gerekli olduğunu söylemiştir.[191] Bu işletmeler dil eğitiminin yöneticilerin etkinliğini artırmasına ve yabancı kültüre uyum sağlamasına yardımcı olacağına inandıkları için kendi personeline dil eğitimi verilmesini önermiştir. Dil eğitiminin diğer bir avantajı da rekabeti izlemek içindir. İşletmelerin rakiplerin ne yaptıklarını yerel gazetelerde ve diğer medya aracılığı ile öğrenmeleri mümkündür.[192]

Dil eğitimi yabancı vatandaşa atama öncesi veya atama sırasında yaygın eğitim programları ve kendi başına öğrenme aletlerinin yardımıyla temin edilebilir (teypler ve CD-ROM, interaktif bilgisayar programları v.b).[193] Dil derslerinin mümkün olduğunca görev esnasında verilmesi eğitimin etkisini iyi yönde etkilemektedir. Burada en önemli konulardan biri de dil eğitiminin hangi dilde verilmesidir. Eğer eğitim uzmanları köken ülkeden gelmişlerse ve yerel dilde konuşamıyorlarsa, bu durumlarda eğitimin tercüman aracılığıyla verilmesi önerilmektedir.[194]

---

[190] Ball, D.A., McCulloch, J., W.H., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S**., International Business: The Challenges Of Global Competition**, New York: McGraw,- Hill Irwin, 2006, s.553-554.

[191] Baliga, G.M., Baker, J.C. "Multinational Corporate Policies For Expatriate Managers: Selection, Training, And Evaluation". **SAM Advanced Management Journal**, 1985, s.35; Hill, C.W.L, 2003, a.g.e., s.617.

[192] Rugman, A.M., Hodgetts, R.M. **International Business***,* Harlow, Prentice Hall, 2003, s. 346.

[193] Mendenhall, M.E., Stahl, G.K., "Expatriate Training And Development: Where Do We Go From Here?", **Human Resource Management,** C.39, S.2, 2000, s.251.

[194] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.269.

2.8.3. Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşlarına Yönelik Eğitim Programları

Ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşları başarının önemli kaynağını temsil etmektedirler ve onlar hala köken ülke vatandaşlarına yönelik önemli etnosentrik önyargıyı yansıtan, eğitim ve geliştirme araştırmalarınca ihmal edilmektedirler. Çoğu durumlarda üçüncü ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının atama öncesi eğitim ihtiyaçları yabancılardan kaynaklanmaktadır.[195]

Ev sahibi ülke çalışanlarının daha düşük maliyetli olması, işe alınmalarının sürekliliği, çalıştırılması ve eğitilmesinin işletme için yabancı çalışanlardan daha karlı olma olasılığı vardır. Organizasyonların yerel yöneticileri geliştirilmelerine ve üst kademelere yükselmelerine teşviki, onların motivasyonunu ve en iyi personeli ellerinde tutma olasılığını yükseltmektedir.[196] Hazırda çalıştığı ülkeden diğer bir ülkeye son kez atanacağını anlayan ve sadakatsiz yabancı yöneticilerine, ev sahibi ülke yöneticilerinden daha az güvenlmektedir.[197]

Ev sahibi ülke vatandaşları için uygulama düzeyi (mesleki dil), orta düzey yönetici ve üst düzey yönetim seviyesinde eğitim programları verilmektedir.

Mesleki seviyede ev sahibi ülke vatandaşları için eğitim ve geliştirme programlarının potansiyel yararlarının çeşitleri; yeni çalışma oryantasyonu, giriş iş bilgileri, ana işletmenin hakim dili, ve köken ülkenin kültürü de dahil dört ana

---

[195] Vance, C.M., Ring, P.S., "Preparing the Host Country Workforce for Expatriate Managers: The Neglected Other Side of the Coin," **Human Resource Development**, C.5, S.4, 1994, s. 52.

[196] Scullion, H., D. Collings., **Global Staffing Systems**, London: Routledge, 2006, s.51.

[197] Black, J.S., Gregersen, H.B., "Serving Two Masters: Managing The Dual Allegiance Of Expatriate Employees", **Sloan Management Review**, C.33, S.4, 1992, s.61.

kategoriği içermektedir. Orta düzey yönetici seviyesinde ev sahibi ülke yöneticilerinin eğitim yararlarına; denetim ve teknik operasyon yönetimi, köken ülkenin kültürüne duyarlılık, yurtdışı atama ve orta seviyeli ev sahibi ülke yöneticileri ile köken ülke yöneticileri arsında resmi olmayan bağlantıların rolü dahildir. Ve son olarak üst düzey yönetici seviyesinde ev sahibi yöneticilerinin eğitim programlarının yararlarına; işletmenin üst düzey stratejisi, ana işletme stratejisi ve örgüt kültürü dahildir.[198]

2.9. Çokuluslu İşletmelerde Ücretlendirme

Ücret: Çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak tanımlanabilir. Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta işgörene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır.[199]

Çokuluslu işletmelerin ücret sistemlerinin oluşturulması, her zaman insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğu olmuştur ve uluslar arası işin yürütülmesi bu sorumluluğu daha da artırmıştır. Bireysel ve örgütsel ücretlerin uluslar arası düzeyde belirlenmesi zorlaşmaktadır.[200] Bnun esas nedeni uluslar arası atamalar, çeşitli ülkelerde yavru işletmelerdeki çalışanlar (örneğin, ev sahibi ülke vatandaşları,

---

[198] Charles, M.V., Paik. Y., a.g.e., s.197-200.

[199] Hüseyin, F. E., "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret- Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz C.5 S.18, 2006 s.94.

[200] Ronald, R., **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, Quorum Books, 2002,s.246-247.

üçüncü ülke vatandaşları) için ücretlere ülkelerin değişken ilgisi, çeşitli para birimi, enflasyon, vergi sistemleri ve tariflerle bağlı problemler, çeşitli yaşam standartları ve harçlardır. Bu harçlar çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği çeşitli ülkelere göre değişmektedir.[201]

Çokuluslu işletmelerin gelişiminin ilkin aşamasında işletmelerin uluslar arası ürünlerin satışı, teknoloji transferi gibi faaliyetlerinde sınırlı sayıda yabancı vatandaşları yurtdışına göndermektedirler. Lakin işletmenin uluslar arası düzeyde global faaliyet gösterişi durumunda çeşitli ülkelerde çalışanlar için ücretler ve diğer maddi konular büyük ilgi çekmektedir. Bu bakımdan çokuluslu işletmelerin global ücret programının aşağıdaki amaçları vardır.[202]

- Yurtdışı atamalar için uzmanlaşmış kadroların teşviki ve saklanması (buraya köken ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşları dahildir).
- Yurtdışı yavru işletmeler, bayiler ve ana işletme arasında transferlerin kolaylaştırılması.
- Hem genel merkezde hem de yurtdışında yavru işletmelerin çalışanlarına ödenilen ücretler arasında sabit ilişkinin kurulması ve saklanması.
- Rakiplerin tecrübesi ile karşılaştırmalı ve mümkün olduğu kadar düşük ücretlerin saklanması.

[201] Khalid, A, a.g.m., s.315-316.
[202] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e. s.307.

2.9.1. Yabancı Vatandaşların Ücretlendirilmesi

Yabancıların ücretlendirme sistemi için başlıca amaçlar şunlardır: Çokuluslu işletmeler personelini organizasyonun en büyük ihtiyaç ve fırsatlara sahip olduğu alanlara çekmek, uluslar arası işgücünün transferini en elverişli maliyetlerle gerçekleştirmek, yurtdışı atamanın sonunda köken ülkeye dönmesini kolaylaştırmak ve örgütsel stratejiyi hazırlamak.[203]

Çeşitli uluslar arası bağlamda yabancıların ücretlendirilmesi için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Çokuluslu işletmeler yabancıların ücretlendirilmesi için yedi temel yöntem kullanmaktadırlar.

2.9.1.1. Karargah Bazlı Ücret Modeli (Headquarters-Based Model)

Yabancılara ücretler, milliyetine bakılmaksızın karargah ücret yapısına göre ödenmektedir. Bu yaklaşımda milliyetine göre ücret farlılıklarından dolayı problemli olsa da yönetilmesi basittir. Bu ücret sistemin çokuluslu işletmenin uluslar arası stratejisini genişletme aşamasında ve yabancıların çoğunlukta olarak ev sahibi ülke vatandaşları olduğu zaman kullanıldığı gözlenilmektedir. Bunun dışında bu yaklaşım ev sahibi ülke operasyonları için düşük ücret olan ülkelerden (özellikle üçüncü ülkelerden) olan yabancıları teşvik etmek için etkilidir, ancak birçok diğer milliyetten olan yabancılar için yüksek ücret eğilimi merkez karargahın talimatı ile

[203] Suutari, V., Tornikoski, C., "The Challenge Of Expatriate Compensation: The Sources Of Satisfaction And Dissatisfaction Among Expatriates" **International Journal of Human Resource Management**, S.12, 2001, s.1.

uygulanmaktadır. Karargah bazlı modelde ücretlerin yüksek olduğu ülkelerden yabancıların teşviki ve işe alınması zorlaşmaktadır.[204]

2.9.1.2. Düzeltilmiş Köken Ülke Modeli (Modified-Country Model)

Bu ücret sistemde yabancı çalışanlara köken ülke ücret sistemine gere ücret ödenmektedir. Bu yaklaşımda; yurtdışına gönderilecek elemanların en az kendi ülkesindeki kadar ücret alabilmeleri garanti edilir. Tüketim gücü bütün yabancı çalışanlar için aynı seviyede tutulmaktadır ve yaşam standartları farkları köken ülke taban ücretine yansıtılmaktadır.[205] Kendi ülkesindeki ücret, gideceği ev sahibi ülkede yaşamasına yetmeyecek kadar düşük ise; bu takdirde kendisine ödenecek ücret, ev sahibi ülkenin yaşam standartlarına uygun olarak belirlenir.[206] "Bilanço" (*balance sheet*) olarak adlanan bu yaklaşım A.B.D ve Avrupa çokuluslu işletmeleri tarafından en çok kullanılan ücret modelidir. Bilanço modelinin kullanılmasının temel amacı, yabancı bir çalışanın yurtdışı atamayı kabul etmesi için heveslendirilmesidir.

---

[204] Chigbo, P., "The Inside Scoop on Inpatriates," **Chartered Accountants Magazine**, C.134, S.4, 2001, s.14.

[205] Charles, M.V., Paik. Y., a.g.e., s.291 **Managing a Global Workforce:** Challenges and Opportunities in International Human Resource Management, Armonk, New York, 2006, s.291.

[206] Fethi, G., a.g.e., s.170.



Şekil 3. Uluslar arası Ücretlendirme: Düzeltilmiş Köken Ülke Modeli
Kaynak. Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e. s.312.

2.9.1.2.1. Ücret

Taban ücret, köken ülkede çalışanların nakit olarak aldığı ücret tutarıdır. Anket araştırmaları gösterdi ki, yabancı vatandaşların ücretleri köken ülkeye bağlı olduğundan A.B.D çokuluslu işletmesinde çalışan ve İspanya'ya atanan Alman yönetici A.B.D ücret sistemine bağlı taban ücret almaktadır. Taban ücret bazen köken ülke, ev sahibi ülke para biriminden veya her ikisi ile de ödenebilir.[207]

2.9.1.2.2. Yan Ödeme

Ev sahibi ülkelerde çalışan personele yapılan ödemelerin önemli bir bölümünü oluşturur. İkramiye ve prim ve yan ödemelerden oluşur. Çoğunlukla, ülke dışı görevde çalışan kişi ve ailesinin katlandığı zorluklar ile çektikleri sıkıntıları telafi etmek için söz konusu kişilere verilir. Yan ödemeler; iş güçlüğü zammı, iş riski,

[207] Rugman, A.M., Hodgetts, R.M., a.g.e., s. 337.

eleman temininde güçlük zammı, mali sorumluluk gibi ödemelerden oluşur.[208] En sık verilen yan ödemeler; konut, yaşam ve vergi farklılıkları, eğitim ve taşınma masraflarıdır.[209] Örneğin, A.B.D'de yan ödemeler işletmenin bilançosunun ortalama %40'nı kapsamaktadır. A.B.D'de ve diğer ülkelerde yan ödemeler, devlet tarafından, girişimcinin vergilerinden yahut da işletme tarafından özel ve gönüllü olarak temin olunmaktadır.[210]

2.9.1.2.2.1. Konut Yardımı

Genellikle ev sahibi ülke dışından tedarik edilen yöneticilere, geldikleri ülkeye benzer koşullarda yaşayabilmeleri için, konut tahsis edilmemesi durumunda "konut yardımı" adı altında bir ödeme yapılır.[211] Yerleşim yerinde konutlar pahalıysa bu yardımlar yabancı vatandaşın toplam ücret paketinin %10-%30'a kadar arta bilir.[212]

2.9.1.2.2.2. Hayat Standartları Yardımı

Hayat standartları yardımı ev sahibi ülkede; gıda, ulaşım eğlence, giyim, kişisel hizmet ve tıbbı giderlerideki farklılıklar genel merkezin yerleştiği şehirde ödenen fiyatlarla karşılaştırılarak ödenmesidir.

---

[208] Fethi, G., a.g.e., s.172.
[209] Phatak, A.V., Bhagat, R.S., Kashlak, R.J., a.g.e., s. 486.
[210] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e. s.338.
[211] Fethi, G., a.g.e., s.172.
[212] Hill, C.W.L, 2003, a.g.e., s. 624.

2.9.1.2.2.3. Vergi Farklılıklarından Doğan Ödenekler

Ev sahibi ülkenin köken ülke vatandaşları ile karşılıklı vergi anlaşması vardır, yabancı vatandaş gelir vergisini hem köken ülkeye, hem de ev sahibi ülkeye ödeyebilir. Karşılıklı vergi anlaşması yürürlükte olmadığı zaman, işletme yabancı vatandaşların gelir vergisini ev sahibi ülkeye öder. Ayrıca, normal olarak işletmeler gelir vergisi yüksek olan ev sahibi ülkede yabancı vatandaşın net ücreti azaldığı zaman farkı karşılar.[213]

2.9.1.2.2.4. Eğitim Yardımı

Yabancı vatandaşların çocukları en az kendi ülkelerinde alacağı eğitime eşit eğitim alamıyorlarsa, çoğu çocuklarının ana dilinde okutulmasını isteyecektir. Dünya çapında çoğu şehirlerde ilköğretim okullarını sanayileşmiş köken ülkelerden öğretmenleri ile birlikte getirmek mümkündür ancak bunu yapabilenler özel okullardır.[214]

2.9.1.2.2.5. Taşınma ve Oryantasyon Yardımları

Genel olarak işletmeler yurtdışı çalışanlarının toplam transfer fiyatlarını öder. Bu fiyatlara; aile ulaşımı, ev eşyaları ve ailenin eşyaları ulaşıncaya kadar otelde konaklanmasının harcamaları dahildir. Bazı işletmeler ev eşyalarının uçakla taşınmasını, gemi ile taşınmasından daha elverişli olduğunu düşünmektedirler. Çünkü otel masrafları yüksek uçak masraflarını aşabilir. Aynı zamanda, evine erken ulaşmasının çalışanın moralini yükselttiğini düşünüyorlar.[215]

---

[213] Phatak, A.V., Bhagat, R.S., Kashlak, R.J., a.g.e., s.487.
[214] Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S., a.g.e., s. 610-611.
[215] a.g.e., s. 611.

İşletmeler aynı zamanda çalışanların ve onların ailelerinin bazı oryantasyonları için ödemeler yapmaktadır. İşletmeler dil eğitimi için sık sık ücret ödemektedir. Ayrıca ailenin günlük yaşamı ile ilgili bazı alışverişleri, aile içi yardımı ve çocukların okula götürülmesini temin etmektedir.[216]

2.9.1.2.2.6. Sigorta

Sigorta yan ödemelerin diğer bir alanı olmakla beraber yabancı vatandaşlar için ödeme programlarının bir bileşenidir. Büyük ölçekli işletmelerin çoğu yöneticileri ve uzman teknisyenleri ödeme paketinin bir kısmı gibi hayat sigortası temin etmektedir. Lakin birçok hayat sigortası alanında öyle maddeler vardır ki, savaş ve diğer fevkalade durumlarda hayat sigortası etkisiz hale gelmektedir. Bu durumda işletme yurtdışında olan yöneticilerine veya işgörenlerine özel ödeme paketi sunmak zorunda kalabilir.[217]

Çokuluslu işletmeler yurtdışına atadıkları personele sağlık sigortası temin etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu işletmeler çalışanların aileleri ve onlara bağlı olan üyelerinin sağlık harcamalarını atandıkları ülke dışındaki ülkelerde de karşılamaktadırlar.[218]

---

[216] Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S a.g.e., s. 611; Phatak, A.V., Bhagat, R.S., Kashlak, R.J., a.g.e., s.486.

[217] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.347.

[218] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 179.

Özel seyahat ödemesi (örneğin, uçak biletinin kredi kartı ile alınması) yabancı çalışan için uzun vadede gittikçe etkisiz olabilir. Yine de işletme yabancı çalışanın ve onun ailesi için seyahat sigortası almayı düşünmelidir.[219]

Yurtdışı atamanın yerine bağlı olarak, işletme "iş riskine" göre de sigorta sağlayabilir. Bu daha ziyade güvensiz ve ıssız yerler içindir (insan ticaretine göre sigorta).[220]

2.9.1.2.3. İkramiyeler

İkramiyeler veya primler, benzersiz yardımlardır ve işletmeler tarafından uzun süre yurtdışında yaşayan yabancı vatandaşlara ve onların ailelerine bazı zorluklara ve sakıncalara katlandıkları için ödenmektedir. İkramiyelere, denizaşırı görev primi, sözleşme ihbar tazminatı ve eve dönüş masrafı dahildir.[221]

2.9.1.2.3.1. Denizaşırı Görev Primi

Denizaşırı görev primi yabancı vatandaşlara ek olarak ödenen, taban maaşının belli bir yüzdesinde belirlenmektedir. Yabancı çalışanın taban maaşının ortalama %10- %25'i arasında değişmektedir. Bu ödemeler oturum yerine bağlı olarak da değişmektedir. Örneğin, 2002 yılında New-York'ta 75.000$ ücret alan yabancı bir çalışanın ortalama yıllık yaşam harcaması, Moskova'da 90.000$, Tokyo'da 137,250$-300 000$, Londra'da 108.000$, Paris'te 360,000$ civarında olmuştur. Yaşam koşulları son derece hoş olmayan bölgelerde, işletme sıkıntılı görevler için büyük primler ödeyebilir. Örneğin, işin ağırlığına göre yabancı

[219] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.347.
[220] a.g.e., s.347.
[221] Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S, a.g.e., s. 611.

vatandaşların maaşlarına, taban maaşlarının bir yüzdesi olarak Orta Doğuda: Birleşik Arap Emirlikleri'de %12,5, Bahreyn' de % 20, Mısır'da % 20, Suudi Arabistan'da % 25 eklenmektedir.[222]

2.9.1.2.3.2. Sözleşme Sonu İkramiyeler

Bu ödemeler, çalışanların sözleşme sürelerini tamamlayana kadar işinin başında olmaları için ödenen ücrettir. Ödeme sözleşeme sürelerinin sonunda çalışanlara ödenmektedir. Böyle ikramiyeler petrol sanayisinde ve inşaat sektöründe belirli bir süre, belirli proje için yurtdışına atanan çalışanlara ödenmektedir.[223]

2.9.1.2.3.3. Eve Dönüş İkramiyeleri

Çokuluslu işletmeler, ev sahibi ülkede çalışan köken ülkeye ve bazen de üçüncü ülkelere mensup çalışanlarının ve ailelerinin kendi ülkelerine yapacakları seyahatlerin masraflarını öderler. Bunun için iki sebep vardır. Birincisi; işletmeler çalışanlarının ve onların ailelerinin köken ülke ile ilişkisinin kesmesini ve kültürünü tamamen kaybetmesini istemezler. İkincsi; işletmeler çalışanlarının belli zamanlarda çokuluslu işletmenin köken ülkedeki merkezinde bulunarak ilişkilerini yenilemesi ve yeni politika ve uygulamalardan haberdar edilmesi amaçlanır. Bazı işletmeler çalışanlarına tahmini üç sene yurtdışında olduktan sonra üç aylık eve seyahat sağlamaktadır. En yaygın uygulama her sene iki veya üç hafta seyahat ikramiyeleridir.[224]

---

[222] Griffin, R.W., Pustay, M.W., **International Business: A Managerial Perspective**, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002, s.590.

[223] Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S., a.g.e., s. 612.

[224] a.g.e., s. 612.

Meksika'da bir yıllık iş stajı için altı gün, Avusturya ve Danimarka'da ise 30 gündür. Avrupa ülkeleri ile A.B.D'yi karşılaştırdığımızda Avrupa'da yeni çalışana bir yılda verilen izin için A.B.D'de çalışan yöneticilerin veya işgörenlerin 30 sene çalışması gerekmektedir. Genel olarak, A.B.D, Kanada, Yeni Zelanda ve Japonya çalışanlar için en kısa ücretli izin veren ülkelerdir. Bu ülkelerde yılık izinler ortalama 10-15 gün arasındadır. İşletmelerin çoğu izin zamanını çalışanların iş stajına göre belirlemektedir. Ortalama Amerikan yönetici veya işgörenleri birinci yıl için 10 gün, 5 yıl çalıştıktan sonra 15 gün, 10 yıl çalıştıktan sonra 17 gün, 30 yıl çalıştıktan sonra ise 24 gün izin alma hakkı kazanmaktadırlar. Bunun tersi olarak Avrupa ülkelerinde çalışanalr için zorunlu ücretli izinler vermektedir. Danimarka'da yıllık izinler 31, Avusturya'da 30, Fransa'da 35, Almanya'da ise 24 gündür. Bunun dışında Avrupa girişimcilerinin çoğu tatil süresini 6 haftaya kadar uzatabilirler. İngiltere'de çalışanların ortalama 22 gün ücretli tatil hakkı alabilmek imkanları vardır.[225] Çoğu çokuluslu işletmelerin ortalama %40'ı yurtdışı atamalarında yıllık izin haklarını korumaktadırlar. Eğer yurtdışına atanacak personelin atamadan önce 5 hafta tatil kullanım hakkı var idiyse, atamadan sonra da bu kendisine temin edilmektedir. Tatil ve yıllık izinlere göre, çalışanların ikramiyelerini nasıl kullanacakları kendi isteklerine bağlıdır.[226]

2.9.1.2.3.4. Sağlık Hizmetleri

Hayat standartları yardımlarının altında yatan bileşenlerden biri de sağlık hizmetleridir. Frazee'nin 1996-1997 senesinde yaptığı anket çalışmasına göre yabancı vatandaşlar için sağlık hizmetlerinin atama hizmetleri içinde önemli yeri

[225] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.340.
[226] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 178.

olmasına rağmen, ankete katılan yabancıların %65'i sağlık hizmetlerinden razı olduklarını söylemişlerdir.[227] Bazı ülkelerde örneğin, Amerika'da sağlık hizmetleri çalışanlara yahut girişimcilere ödenilen özel sistemdir. Diğer ülkelerde ise çoğunlukla sağlığa göre ikramiyeler devlet tarafından yönetilen ve vergi ile desteklenen tıp sistemdir. İngiltere'de ve Meksika'da devlet tarafından yönetilen ve vergi ile desteklenen tıp sistemine ek olarak onlarla rekabette olan özel tıp sistemi faaliyet gösterir ve bu, genelde sigorta ve bazı girişimcilerin özellikle de üst yönetimde çalışan yöneticiler tarafından ödenen primlerdir.[228]

2.9.1.3. Ev Sahibi Ücret Modeli (Host-Country Model)

Bu yaklaşımda, eşitsizlik sorunları önlenir ve yabancı çalışanlara yerli çalışanlarla aynı ücret ödenmektedir. Ücretlerin düşük olduğu ülkelerden gelen yabancı çalışanlar için bu ücret sistemi avantaj sağlamaktadır. Örneğin, Çin çokuluslu işletmelerinin İngiltere'de çalışan vatandaşlarını örnek gösterebiliriz.[229]

2.9.1.4. Köken ve Ev Sahibi Ülke Modelden İyi Model (Better of Home or Host Model)

Bu yaklaşımda yabancılar ev sahibi ülke ödeme yapısına bağlı olarak en az kendi memleketlerinde aldığı ücret kadar veya daha fazla ücret almaktadırlar. Bu yaklaşım, özellikle Avrupa Birliği ve Latın Amerika'sı bölgesinde atamalar için sık sık kullanılmaktadır.[230]

---

[227] Frazee, V., "Keeping Your Expats Healthy", **Workforce**, Kasım, 1998, s.19.

[228] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.338.

[229] Shen, J., "Compensation in Chinese Multinationals," **Compensation and Benefits Review**, C.36, S.1, 2004, s.15.

[230] Charles, M.V., Paik. Y., a.g.e., s.293.

2.9.1.5. Dünya Vatandaşı Ücret Modeli (International Citizen Model)

Bu yaklaşım uluslararası atamalarda bir ülkeden diğerine hareket edebilen uluslararası yöneticilere ve kariyer diplomatlara aittir. Global sistemin daha küçük şekli olan bu yaklaşımda, A.B gibi özel bölgeler çerçevesinde atamalara kendi yabancı çalışanlarını göndermesi işletmeler acısından faydalı olabilir. Çünkü özel ekonomik bölgeler çerçevesinde ortak ücret paketi belirlenmektedir. Dünya vatandaşı olarak adlandırılan uzman yöneticilerin köken ülke veya ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerinden çok daha büyük ücretler aldığı görülmektedir.[231]

2.9.1.6. Lump-Sum Ücret Modeli

Bu esnek yaklaşım özellikle özel atama durumları olan organizasyonlarda uygulanmaktadır.[232] Bu özel atama durumlarında işletme atanan yabancı çalışan ile görüşerek bütün harcamaları kapsayacak ücret tutarını belirler, bundan sonra yabancı çalışan bu tutarı nereye ve nasıl harcayacağına kendi karar verir. Bu harcamalara; konut, ulaşım, seyahat, eve gediş-dönüş, eğitim, yaşam tarzı gibi harcamalar dahildir.[233]

2.9.1.7 Müzakere Modeli (Negotiation Model/ Ad hoc)

Bu esnek yaklaşım özellikle özel atama durumlarında veya organizasyonların nadir hallerde kullandığı yaklaşımdır. Genel bir kural olarak, yabancılara göre daha fazla standartlaştırılmış ücretlendirme yaklaşımı son gelişmelerine rağmen,

---

[231] Charles, M.V., Paik. Y., a.g.e., s.293.

[232] a.g.e., s.293.

[233] Littlewood, M.,"Total Compensation: A New Way Of Doing Things" **International HR Journal**, 1995, s. 17.

işletmelere her yabancıya göre benzersiz ihtiyaç ve iyi ücretlendirme düzenlemesidir.[234]

2.9.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Ücretlendirilmesi

Uluslararası yönetim ile ilgili kaynakların çoğunda, özellikle de ücretlendirme konusunda ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşları ihmal edilerek, esas dikkat köken ülke vatandaşlarına yönelmiştir.[235] Çokuluslu işletmelerin yurtdışı operasyonlarında çalışan personelin çoğunluğu ev sahibi ülke vatandaşlarıdır. Onlar da "inpatreatlar" olarak çokuluslu işletmenin kurulduğu ülkeye atanan, işletme için bireysel gelişim ve bilgi paylaşımı gibi faydalar sağlayan vatandaşlardır.[236] Çünkü ev sahibi ülke vatandaşları potansiyel olarak gelecekte çokuluslu işletmenin, yurtdışı operasyonlarında liderlik ve strateji yönünde doğrudan etkili olabilir. Çokuluslu işletmeler, yetenekli ve kararlı ev sahibi ülke vatandaşlarının yurtdışı operasyonlardaki başarısını garantiye almak için ücretlendirme planının tasarım ve yönetiminde dikkatli olmak zorundadırlar.[237]

2.9.2.1. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Ev Sahibi Ülkede Ücretlendirilmesi

Ev sahibi ülke ücretlendirme planını desteklemekte, bazı çokuluslu işletmeler ülkeler arasında para biriminin satın alma gücünü kıyaslamak için satın alma gücü paritesi ilkesini kullanmaktadır. Satın alma gücü paritesi dövüz kuru endeksindeki

---

[234] Charles, M.V., Paik, Y., a.g.e., s.293.

[235] Toh, S.M., Denisi, A.S., "Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications," **Academy of Management Review,** C.28, S.4, 2003, s. 21.

[236] Harvey, M., Kiessling, T.S., Milorad, N., "Staffing Marketing Positions during Global Hyper Competitiveness: A Market-Based Perspective," **International Journal of Human Resource Management**, C.14, S.2, 2003, s. 45.

[237] Harvey, M.M., Novicevic., Speir, C., "An Innovative Global Management Staffing System: A Competency Based Perspective," **Human Resource Management**, C.39, S.4, 2000, s. 94.

farkları ve çeşitli ülkeler arasında fiyat seviyesini gösterir. Ev sahibi ülke vatandaşlarının ücretlerinin eşitleştirilmesi için ölçüt gibi kullanılan satın alma gücü paritesi, personel gelir vergisi ve sosyal yardım programlarına zorunlu katkılar için farklı ülkelerin oranları yansıtılacak şekilde ayarlanabilir.[238] Yerel ve ekonomik işgücü piyasa koşulları çok karmaşık olabilir ve belirgin ülkeler arasında farklılık ve ücretlendirme planlaması için doğru bilgi arayışı çok zor olabilmektedir. Örneğin, 2001 yılında William M. Mercer ve Tower Perrin işletmelerinin globol ücretlendirme incelemelerine göre işçiler Japonya'da Çin'den 51,997$ fazla ücret almaktadır, ama Japonya'da yaşam maliyeti Çin' den yüksektir. Orta yönetim düzeyinde Meksika'da yöneticiler için ücretler %12,5 oranında yükselmesine rağmen, %8,5 enflasyon oranı bu artımı olumsuz etkilemiştir. Hong Kong' da orta yöneticilerin maaşlarında artış, enflasyon oranında %1,4 beklendiği halde % 5, aynı dönemde Rusya'da % 18 enflasyon oranına rağmen ücretlere % 4,3 oranında zam gelmiştir.[239]

2.9.2.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşlarının Köken Ülkede Ücretlendirilmesi

Globalleşmeye doğru artan hareketlilikte, orta ve üst düzey ev sahibi ülke yöneticileri ve uzmanları, çokuluslu işletmenin merkez ve diğer köken ülke karargahlarında teknik pozisyonlara projeleri yürütmek, kurum kültürünü birinci elden öğrenmek ve geliştirmek amacıyla atanmaktadırlar.[240] Çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülke vatandaşları ile ilgili tecrübelerine göre, ev sahibi ülke çalışanları için özel ödüllendirme programları, yabancıların ödüllendirme programlarından daha az

---

[238] Parker, G., "Establishing Remuneration Practices across Culturally Diverse Environments," **Compensation and Benefits Management**, **C.**17, S.2, 2001**,** s.23-27.

[239] "Towers Perrin and Mercer Examine Pay Levels and Increases in 26 Countries," **IOMA's Report on Salary Surveys**, C.1, S.1, 2001 s.2.

[240] Solomon, C.M., "HR's Helping Hand Pulls Global Inpatriates Onboard," **Personnel Journal**, C.74, 1995, s.40.

olduğu belirlenmiştir (kısa vadeli eğitim dönemi dışında). Genel merkezde yabancılarla ilgili ücretlendirme politika ve uygulamaları, ev sahibi ülke çalışanları ile aynı olmasına rağmen, onlar için iyi tasarlanmış ücret ve kazanç programları geliştirilmelidir.[241] Köken ülkede çalışan ev sahibi ülke çalışanlarının kendi ülkesinde vergi farkları, emeklilik ve sosyal güvenlik düzenlemeleri dahil, sosyal programlar ve ulusal sağlık bakım planları gibi benzersiz uygulamalar ve koşullar dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda köken ülkede çalışan ev sahibi ülke çalışanlarının atama süresi, onların işletmede konumu gibi faktörler incelenmelidir. Örneğin, tıbbı bakımın sosyalleştiği bir Batı Avrupa ülkesinden olan köken ülkede çalışan ev sahibi ülke vatandaşı yüksek fiyatlı özel tıbbı hizmetleri karşılayabilmeleri için bir miktar ek ücretlendirme ile desteklenmektedirler.[242]

2.9.3. Üçüncü Ülke Vatandaşlarının Ücretlendirilmesi

Üçüncü ülke vatandaşları için ücretlendirme konuları ve kararları en az iki başlıca yürütücü ve alt düzey çalışanlarla ilgilidir. Çokuluslu işletmeler için en yaygın dikkat edilen kendi ülkelerinden uzakta, bir ülkeden diğerine atanan ve global ölçekte izlenen dünya vatandaşı ücretlendirme modeline göre ücretlendirilen global yürütücü vatandaşlardır.[243] Ama bazı işletmelerin üçüncü ülke vatandaşlar için farklı ücretlendirme planları olmasına rağmen, ev sahibi ülke çalışanları, yabancı vatandaşlar gibi ücretlendirdikleri hakkında da tezler ireli sürülmektedir. Her iki durumda da bazı problemler ortaya çıkabilir. Çokuluslu işletmelerin gelişme aşamasında global çalışanlarının ücretlendirilmesinde nasıl büyük farklılık doğar?

---

[241] Harvey, M., Miceli, N., "Exploring Inpatriate Managers Issues: An Exploratory Empirical Study," **International Journal of Intercultural Relations,** C.23, S.3, 2000, s. 71.

[242] Peppas, S. C., Chang, L., "The Integration Of Inpatriates İnto Rural Communities" **Management Decision**, C.36, S.6, 1998, s. 77.

[243] Toh, S.M., Denisi, A.S., a.g.m., s.21.

Eğer bir işletme hala 1'ci aşamada (ihracat), 2'ci aşamada (yavru işletme, satış) aşamasındaysa, ücretlendirme köken ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke çalışanlarının ücretleri arasında farkl olacak ve merkez karargahtan köken ülke yabancı vatandaşlarına ücret paketi verilecektir. Daha sonra 3'ncü aşamada (uluslar arası), 4'ncü aşamada (uluslar ötesi) veya 5'nci aşamada (global) olmak için daha çok gayret edildiğinde, tazminat paketi muhtemelen tüm çalışanlar için dünya çapında tasarlanacaktır.[244]

2.10. Vergilendirme

Yabancı vatandaşın hayat tarzındaki unsurlardan biri de onun ödemekle yükümlü olduğu vergi tutardır. Bir ülkeden diğerine atanan yabancı çalışan sık sık çeşitli vergi sistemleri, felsefesi ve dereceleri ile karşılaşmaktadır. Bunun dışında çeşitli vergi sistemlerindeki vergi derecelerinin her yıl değişmesi konuyu biraz daha zorlaştırmaktadır. Örneğin, Kanada'da 100.000$ kazanan Amerikalı yönetici ortalama 40.000$ vergi ödemektedir ve bu A.B.D'den 10.000$ fazladır.[245]

Vergiler uluslar arası insan kaynakları yönetiminde ücretlendirme alanında ciddi problemler ortaya çıkarır. Bunlara hem gelir hem de sosyal güvenlik vergileri dahildir. Sosyal sigorta ödemesi ve faydalar ülkeden ülkeye, hatta vergiden fazla değişmektedir. Yabancı çalışanlar yahut onların işletmeleri kendilerinin gelirlerinden kesilen vergi için sorumludurlar. Çokuluslu işletmelerin politikasına göre işletme yabancıların harçlarını karşılıyor ve bundan dolayı köken ülke yabancı çalışanları

---

[244] Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S., **International Business: The Challenges Of Global Competition**. New York, McGraw-Hill, Irwin, 2004, s.613.

[245] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.323.

işletmeye pahalıya mailolmaktadır. Bu sebepten çokuluslu işletme bu değişiklikler ve yüksek harçlar için kendine strateji belirlemelidir.

Vergi dereceleri düşük olan ülkelerde çalışan ile yüksek vergi derecesi uygulanan ülkede çalışan yöneticinin veya işgörenin ücretleri dengelenmektedir. Örneğin, yüksek vergi derecesi olan Singapur'da çalışan yönetici, düşük vergi derecesi uygulanan Hon-Kong'da çalışan iş arkadaşına nazaran fazla ücret almaktadır.

Genel olarak çokuluslu işletmeler dört vergi stratejisinden yararlanmaktadırlar. Bu stratejiler aşağıdakilerdir:[246]

1) Laissez-faire (Fransızca terimidir müdahale olunmayan anlamına gelmektedir).
2) Verginin Eşitleştirilmesi
3) Vergiden Korunma
4) Ad-hoc

2.10.1. Laissez-faire

Genelde bu yaklaşım sık sık kullanılmamaktadır, uluslar arası işlere yeni başlayan girişimciler kendi vergi politikaları ile bu kategoriye ait olabilir. Bu yaklaşımda yabancı çalışanlar, vergi ödemesi ile hem köken ülkede hem de ev sahibi ülkede kendileri ilgilenmektedirler.[247]

[246] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.324.
[247] a.g.e., s.324.

2.10.2. Verginin Eşitleştirilmesi

Bu en çok kullanılan yaklaşımdır, çünkü vergi tarifleri ve yükümlülükleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu stratejiye göre işletme ev sahibi ülkede yabancı çalışanın gelirinden vergiyi keser ve bunu ev sahibi ülkeye öder.[248] Aslında yabancı çalışanın yükümlü olduğu vergi köken ve ev sahibi ülke arasında dengelenir ve burada yabancı çalışan sadece ev sahibi ülkenin vergi yükümlüklerini taşımaktadır. Eğer yabancı vatandaş vergi dereceleri yüksek olan ülkelere atanırsa bu ona çok pahalıya mailolmaktadır.[249]

2.10.3. Vergiden Korunma

Bu stratejide, işgören veya yönetici kendi ülkesinde borçlu olduğu vergi tutarını ödemektedir. Burada ülkeler arasındaki tutar farkı işletme tarafından ödenilmektedir.[250] Aslında işletme yabancı çalışana köken ülkesi ile kıyasta yurtdışındaki fazla orandaki gelir vergisini ödüyor. Eğer yurtdışında vergi evdekinden az ise, işgören bu farktan çıkarılan tutarı alır. Sonuçta işletme yabancı çalışanı yurtdışındaki yüksek vergiden korumuş olur.[251]

2.10.4. Ad-hoc

Bu stratejide her bir yabancı işgören veya yöneticinin vergi yükümlülüğü çalıştığı işletme ile yapacağı ferdi müzakere paketine bağlıdır. Hem köken ülkede hem de ev sahibi ülkede olan vergi tutarı yabancı vatandaşa verilen ücreti etkisiz hale

---

[248] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 167.
[249] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.324.
[250] Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B.,a.g.e., s. 168.
[251] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e., s.324.

getirebilir. Bunu telafi etmek için işletmeler yabancı çalışanların global vergi masraflarını karşılamaktadır. Amaç yabancı çalışanı ücret paketi ve diğer unsurlarla birlikte elinde tutmaktır.[252]

Çokuluslu işletmelerin genelde çoğunluğu yurtdışında olan yöneticilere aşağıdaki vergi muafiyetlerini sağlamaktadır:

- Vergiye göre ücret,
- Uluslar arası primler,
- Yaşam standartına göre ücretler,
- Konut yardımları,
- Araba için ödenekler,
- İşten acil ayrılma ödenekleri,
- Taşınma ücreti,
- Meslek içi eğitim ücreti,

Bunun dışında çokuluslu işletmelerin %48,3'ü yöneticilerine vergiden muaf araba/araba ücreti, %62'si ise çeşitli kulüplere üyelikler gibi faydalar sunmaktadır.[253]

2.11. Çokuluslu İşletmelerde Performans Değerleme

Etkili performans yönetimi çalışanların bireysel ve takım çalışma davranışları ile organizasyon hedeflerini uyumlu hale getirmek için önemli bir yol sunar. Özellikle uluslar arası işlerde performans yönetimi, çokuluslu işletme stratejisinin uygulanmasında, kültürel engellerin ve önemli farkların olmasına rağmen önemli

[252] Briscoe, D.R., Schuler, R.S.,a.g.e., s.325.
[253] a.g.e., s..325.

hedeflerin gerçekleştirilmesi için etkili bir insan kaynakları kontrol mekanizmamsı olarak hizmet edebilir.[254]

Performans değerleme, bireylerin iş performanslarının değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlemenin amaçları; çalışanlara bireysel olarak işlerini nasıl iyi yapmaları için geri bildirim temin etmek, gereken ek eğitim ihtiyacını belirlemek, uluslar arası atamalarda değişiklik gerektiren sorun alanlarını belirlemektir. Uluslar arası işletmenin üst düzey yöneticilerinin performans değerlemesi, işletmenin dış operasyonları için net anlaşılır hedeflerine dayanmalıdır. Olgun ve dengeli dış pazarda başarılı bir yavru işletmenin büyümesinde, operasyonun başlangıcından farklı hedefleri olacaktır. Böylece bir işletme, iki yeni yöneticisini diğer yavru işletmeye atadığı zaman, onların her ikisinden de aynı performansın beklenilmeyeceğini anlamalıdır. Benzer şekilde, maliyet merkezleri gibi hizmet eden yabancı yavru işletmelerin yöneticileri, kar merkezi yöneticileri için kullanılan farklı standartlar tarafından değerlendirilmelidir.[255] Scullion ve Linehan' a göre çalışanların performansı için ne kadar etkili hedef olursa olsun, başarılı performans yönetim sistemleri için yeterli değildir.[256] Ayrıca çalışanın performans hedeflerini belirlemek ve ona karşın geri bildirim sağlanması gerekmektedir.

Bir yöneticinin gerçek performansı değerlendirilirken, işletme kar marjı, satış, pazar payında büyüme, diğer ölçekler ve önemli görülen göstergeler dikkate alınabilir. Eğer bir yavru işletmenin sorunları varsa, yöneticinin, bu sorunları çözmek

---

[254] Paik, Y., Vance, C.M., Stage, H.D., "A Test of Assumed Cluster Homogeneity for Performance Appraisal Management in Four Southeast Asian Countries," **International Journal of Human Resource Management**, C.11, S.4, 2000, s.50.

[255] Griffin, R.W., Pustay, M.W**., International Business: A Managerial Perspective**, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002, s.589.

[256] Scullion, H., Linehan, M., **International Human Resource Management: A Critical Text**, New York: Palgrave Macmillan, 2005, s. 96.

için ne kadar iyi bir yardımcı olduğuna bakılarak da performansı daha uygun değerlendirilebilir. Örneğin, net zararın azaltılması veya pazar payında azalma, kısa vadede en azından iyi bir performans değerleme kriteri olabilir. Beklenilen ve gerçek performans karşılaştırılmalı ve farklılıklar ele alınmalıdır. Bu adımın güçlü bir diyagnostik bileşenine ihtiyacı vardır: Yöneticinin performansı neden ve nasıl kabul edilebilir veya kabul edilemez? Herhangi bir sorun yöneticinin beceriksizliğine atfedilebilir mi? Bazı sorunlar öngörülemeyen durumlara atfedilebilir mi? Belki de yönetici yetersiz eğitildi ve merkez karargah ortaya çıkabilecek sorunlardan hesap verebilir mi?[257]

Performans değerlemenin sonucu, hangi sıklıkla ilgiliye duyurulacak? Bir yerel işletme olarak bunlar her dönem meydana gelebilir. Ancak, uluslar arası performans değerlemenin sonucunun sıklıkları coğrafi faktörler, ile sınırlandırılabilir. Genel olarak, uluslar arası yöneticilerin düzenli olarak merkez karargaha performans bazlı raporlar sunmaları beklenir. Bu raporların içinde kabul edilebilir parametreler olduğu sürece, muhtemelen işletme yıllık bazda resmi performans değerlendirme ileri sürer. Ancak, eğer standart rapor sorun çıkarırsa, performans değerlendirme geri bildirim sağlamak amacıyla daha sık uygulanabilir.[258]

Scullion ve Linehan'a göre çalışanlar için en popüler uygulama onların üst denetmenleri tarafından değerlendirilmesidir. Ancak diğer alternatifler de vardır. Çalışanlar kendilerini değerlendirebilir. Aynı zamanda çalışanların arkadaşları potansiyel değerlendiricilerdirler. Arkadaşlarınca değerlemenin lehine teorik argümanlar, çalışanların onların yakın arkadaşları olması ve birbirlerinin

[257] Briscoe, D.R., Schuler, R.S., a.g.e. s.361.
[258] Griffin, R.W., Pustay, M.W., a.g.e., s.589-590.

davranışlarına uymak zorunda kalmalarıdır. Bu, özellikle katılım ve takım çalışması, çalışanların performanslarının kilit yönleri olduğu zaman yararlıdır. Bunun dışında, üst düzey yöneticiler, iç veya dış müşteriler dış performans değerlendirici gibi hareket edebilirler. Ancak, onların düzenli değerlendirmeler yapmasının mümkün olması için, çalışanları iş ortamında doğrudan gözlemlemeleri gerekmektedir.[259]

Hill'e göre kasıtsız önyargı yabancı yöneticilerin performanslarının objektif değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.[260] Çoğu durumlarda, yabancı yöneticilerin performansları iki grup tarafından değerlendirmektedir. Ev sahibi ülke yöneticilerinden oluşan grup ve merkez karargah yöneticilerinden oluşan grup. Her iki grup da önyargıya tabidirler. Ev sahibi ülke yöneticileri, kendi kültürel değer yargıları ve beklentileri acısından önyargılı olabilirler. A.B.D.'den olan yönetici, Hindistan'da faaliyet gösteren yavru işletmede çalıştığı zaman, ev sahibi ülke vatandaşlarından olan yöneticiler tarafından olumsuz değerlendirilmişlerdir, çünkü Hindistan'da güçlü sosyal sınıflaşma yüzünden yöneticiler uzman gibi görünmekteydiler. Yerli çalışanlar A.B.D yöneticilerinin katılımcı yönetiminde çalıştıkları için, yöneticiler onlara beceriksiz ve işlerini bilmiyor gibi görünmekte idiler.[261]

Ev sahibi ülke vatandaşlarından olan yöneticilerin değerlendirmesi, onların tecrübesizliği ve yurtdışı deneyimsizliği bakımından önyargılı olabilir. Ev sahibi ülke vatandaşlarından olan yöneticiler, yurtdışı operasyonlarda olanların farkında değildirler. Bu yüzden, onların yabancıların performanslarını değerlendirmesindeki;

---

[259] Scullion, H., Linehan, M., a.g.e., s.96.

[260] Hill, C.W.L, 2003, a.g.e., s. 620.

[261] Janssens, M., "Evaluating İnternational Managers' Performance: Parent Company Standards As Control Mechanisms"., **The International Journal of Human Resource Management**, C.5,S.4, 1994, s.870.

ast birimlerin verimliliği, karlılık, veya pazar payı gibi güvenilir sabit bilgilere önem verilmelidir. Bu kriterlere, yabancı yöneticinin kontrolü dışında, dövüz kurlarında büyük oynamalar ve ekonomik çöküş gibi faktörler katılabilir. Ayrıca, kültürlerarası farktan doğan duygu ve düşüncelerin, sabit veriler içeren değerlendirme kriterlerine dahil edilmesi doğru değildir. Önyargılar nedeniyle, birçok yabancı yöneticiler merkez karargah yönetiminin onlar için yaptığı değerlendirmelerin adaletsiz olduğunu ve onların tecrübe ve becerilerini tam olarak değerlendirmediğini düşünmektedirler. Neden çoğu yabancı yöneticiler, yurtdışı görevin onların kariyerine faydasız olduğuna inanır? Aşağıdaki anket sonucu buna bir cevap olabilir. Çokuluslu bir A.B.D işletmesinde, personel yöneticileri arasında yapılan ankette, yöneticilerin % 56' sı bir kariyer için yurtdışı atamanın ya zararlı ya da ilgisiz olduğunu vurgulamıştır.[262]

Hill'e göre bazı durumlar performans değerlendirme sürecinde önyargıyı azaltabilir. Birincisi; çoğu yabancılar, iş başındaki yöneticilerin değerlendirilmesine, iş başında olmayan yöneticilerin değerlendirilmesinden daha fazla ağırlık verilmesini savunmaktadırlar. Yakınlıktan dolayı, iş başında olan bir yöneticinin performansının değerlendirilmesinde büyük ihtimalle küçük değişkenlikler olacaktır. Değerlendirme, özellikle yerinde olan yönetici yabancılar gibi aynı uyruktan olduğu zaman, geçerli olabilir ve tarihi, kültürel önyargılar azaltılabilir. Uygulamada, ev sahibi ülke yöneticileri, yerinde olan yöneticilerden girdi aldıktan sonra sık sık performans değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durumda değerlendirme yapanlar, ön yargıyı azaltmak için bazı bölgelerde hizmet etmiş sabık yabancı yöneticilerin değerlendirmelerini de dikkate almalıdırlar. Son olarak, İş başında olan yabancı yöneticiler için performans değerlendirmesi yapılabilmesi için, ev sahibi ülke yöneticileri iş başında olan sabık yerli yöneticiler ile bilgi alışverişi yapmalıdır.

[262] Hill, C.W.L, 2003, a.g.e., s. 620.

BÖLÜM III

AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELER: BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

3.1. Çokuluslu İşletmelerin Azerbaycan'a Gelişi

Azerbaycan'da çokuluslu işletmelerin faaliyeti 1994 yılında başlamıştır. 1991 yılında Azerbaycan SSCB'den ayrıldıktan sonra Azerbaycan'da siyasi istikrar olmadığından global işletmelerin bölgeye yatırım yapmaları riskli hale gelmiştir.[263] Fakat 1994 yılında bölgede siyasi istikrar temin edildikten sonra, çokuluslu işletmelere teşvik sağlanmıştır. Bu durum Azerbaycan'da özellikle petrol, enerji, aynı zamanda diğer sektörlerde canlanma yaratmıştır. 20 Eylül 1994 yılında SOCAR ile AIOC arasında "Asrın Mukavelesi" adı altında imzalanan petrol anlaşmaları ve bundan hareketle ülkeye akan yabancı sermaye ülke ekonomisine pozitif yönde katkıda bulunmuştur. İlgili anlaşma Azerbaycan parlamentosu tarafından onaylandıktan sonra 12 Aralık 1994'de yürürlüğe girmiştir. 1990'lı yılların ortasında Azerbaycan'ın ekonomik potansiyeli ve sahip olduğu teknoloji mevcut rezervlerinin işletilmesi ve geliştirilmesi için yeterli değildi. Azerbaycan'ı büyük petrol işletmeleriyle işbirliğine girmeye zorlayan en büyük neden bu olmuştur. "Asrın Mukavelesi" olarak adlandırılan ve toplam yatırım bedeli 8 milyar dolara ulaşan bu proje kapsamında, toplam üretilebilir petrol rezervlerinin 540 milyon ton, doğal gaz rezervlerinin ise 90 milyar metreküp olduğu tahmin edilmiştir.[264] "Asrın

[263] Garry M.Leech,Crude Internations: The US, Oil And The New World (Dis) Order, 2006, s.69.
[264] İTO, "Azerbaycan Ülke Profili", İstanbul, 1997, S.54, s.36.

Mukavelesi" nde dünyanın 11 çokuluslu işletmesi, ("BP", "Statoil", "Delta Hess Ltd", "Devon Energy", "Itochu", "Unocal"," LUKoil", "TPAO", "ExxonMobail") Azerbaycan'da yatırım yapan ilk işletmelerdir.[265] "Asrın Mukavelesi" olarak adlandırılan anlaşmaya göre; Azeri, Güneşli ve Çırak bölgelerinde petrol arama ve çıkarma yetkisi AIOC'a verilmiştir.

Tablo 5. "AIOC" de İştirakçi Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu İşletmeler	**İştirak %**
BP	**34,13**
SOCAR	**10**
Unocal	**10,28**
LUKoil	**10**
Statoil	**8,56**
ExxonMobail	**8**
TPAO	**6,75**
Devon Energy	**5,62**
Itochu	**3,92**
Delta Hass	**2,72**

Üretilen petrol, 2002 yılının Ağustos ayında kurulmuş olan "BTC Co" işletmesi tarafından ihraçedilmektedir. "BTC Co"de 11 çokuluslu işletme ortaktır.

[265] Michael P. Croissant, Bülent, A., "**Oil and Geopolitics in the Caspian Sea Region",** Praeger, 1999, s.105-110.

Tablo 6. "BTC Co" İşletmesinin İştirakçileri

Çokuluslu İşletmeler	**İştirak %**
BP	**30,1**
SOCAR	**25**
Unocal	**8,9**
Statoil	**8,71**
TPAO	**6,53**
Agip	**5**
TFE	**5**
Itochu	**3,4**
Inpex	**2,5**
ConocoPhilips	**2,5**
Delta Hass	**2,36**

BP işletmesi projede en büyük iştirakçidir ve proje ve inşaat işlerinden sorumludur.

Önceki bölümlerde teorik olarak çokuluslu işletmelerde uluslar arası insan kaynakları yönetimine dikkat etmiştik. Bu bölümde Azerbaycan'da faaliyet gösteren bir çokuluslu işletmede insan kaynakları uygulamalarından bahsedilecek.

3.1.1. Veri Edinme Yöntemi

Bu çalışmada, cevap aranan soruları yanıtlayabilmek adına nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan "görüşme" yöntemi kullanılmıştır.

Görüşme, insanların gerçeğe ilişkin algılarını, anlamalarını, tanımlamalarını ve gerçeği anlayabilmek için iyi bir yoldur. Her ne kadar ilk bakışta soru sorma ve yanıt almadan ibaret gözükse de, yöneltilecek sorular, görüşülen kişileri, anlatımlarını en doğru şekilde ifade etmeye yönlendirecek derinlikte olmalıdır.

Görüşmenin birçok türü ve kullanımı vardır. Görüşmenin en çok bilinen türü; bireysel yani yüz yüze söz alışverişidir. Görüşme aynı ortamda karşılıklı bulunarak olabileceği gibi, telefon, posta, e-posta aracılığıyla da olabilir. Bu çalışmada yapılan görüşmelerin birinde çokuluslu işletmenin "İnsan Kaynakları Birimi"nin sözcüsü ile bizzat işyerinde yüz yüze görüşülmüştür. "Halkla İlişkiler ve Tanıtım" birimi müdürü ile telefon görüşmesi, aynı birimde çalışan diğer bir elemanla e-posta görüşmesi yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışmanın konusu "Azerbaycan'da çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi" olduğundan, araştırmanın evreni Azerbaycan'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerdir. Dolayısıyla soruların Azerbaycan'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelere yöneltilmesi gerekiyordu. Azerbaycan'daki büyük çokuluslu işletmeler çoğunlukla petrol ve gaz sektöründe faaliyette bulunduğundan, bu sektorda bir çokuluslu işletme örnek olarak ele alınmıştır.

3.1.3. Görüşmenin Ayrıntıları

Görüşmenin ayrıntıları; önceden belirlenmiş bir soru listesine sahip olmak, bilgi verecek/görüşülecek kişiyi belirlemek, görüşülecek kişilerin kültür ve dilini anlamak, kendini nasıl tanıtacağına karar vermek, güven kazanmak, görüşme ortamına girmek ve görüşmek, görüşmede elde edilen malzemeleri/verileri toplamak ve rapor düzenlemektir.

Bu çalışmada görüşme için ön hazırlıklar yapılmış, işletmenin bulunduğu adres tespit edildilmiş ve işletmeye gidilerek görüşülecek kişiler belirlenmiştir. Sonra "İnsan Kaynakları Birimi" yetkilisi ile görüşülmüş ve işletmeden ayrılınmıştır. Daha sonra "Halkla İlişkiler" birimine, telefon ve e-posta aracılığıyla sorulan soruların yanıtları değerlendirilmiştir.

3.1.4. Görüşmelerin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada Azerbaycan'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerden birinde insan kaynakları yönetiminin uygulamaları hakkında aşağıdaki sorular yönlendirilmiştir.

1. Ele alınan çokuluslu işletmede ne kadar personel çalışmaktadır ve bu çalışanlardan ne kadarı yerli, ne kadarı diğer ülke vatandaşları olarak planlanmıştır?
2. Çokuluslu işletmede işe alım politikaları nasıl gerçekleştirilmektedir?
3. Çokuluslu işletmede hangi eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır?

4. Çokuluslu işletmede ücretlendirme ve vergilendirme hangi ülkenin yasalarına göre uygulanmaktadır?
5. İşletmede çalışan işgörenlere yıllık izinler hangi ülkenin çalışma yasalarına göre verilmektedir?
6. Çalışanlar nasıl ve hangi araçlarla desteklenmektedir?
7. Performans değerleme hangi yöntemle değerlendirilmektedr?

3.2. İşgücü Planlaması

Petrol ve gaz projeleri sürekli iş gücü talep ettiğinden dolayı, bu projeler bölgede geçici ve daimi istihdam yaratmaktadır. İşsizlik düzeyinin yüksek olduğu zamanda bu istihdama önemli derecede ihtiyaç vardır. Sadece "BTC" petrol boru hattının inşası ve faaliyeti için 10 000 işgücü planlanmıştır. Bu iş gücünün büyük kısmı Azerbaycan, Türkiye ve Gürcistan vatandaşlarından oluşmaktadır.

Çokuluslu işletmenin hesaplamasına göre inşaat ve yapılandırma işleri bittikten sonra 1800'ü daimi çalışmak üzere, mühendislere, teknik elemanlara ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı gidermek amacıyla, projeler ve gelecek aktivitelerle ilgili yeni işgücünün işe erken alınarak eğitilmesi ve geliştirilmesi planlanmıştır.

Çokuluslu işletmenin stratejik amacı, Azerbaycan'da vasıflı, bilgili ve yetenekli milli personel tarafından yönetilen yerli işletmeye dönüşmektir. Bu amaçla üst düzey yöneticilerin sayısını artırmak ve yerli işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi için çeşitli strateji ve prosedürler uygulanmaktadır. Azerbaycan'da faaliyete başladığı zamandan bu güne kadar, işgücü yaratmak yönünde yüksek

performans elde edilmiştir. 2007 yılının sonunda üst yönetimde çalışan yerli personel sayısı 69 iken; 2008 yılının sonunda bu sayı 102'ye ulaşmıştır. Çokuluslu işletme işgücü planlamasını uygulayarak 2008 yılının sonunda yönetici görevine %80 ve işgören olarak ise %100 yerli personel yerleştirmiştir. Çokuluslu işletme, işgören ve yönetici takımını geliştirmek amacıyla, kısa süreli olarak Azerbaycan'dan dünyanın diğer bölgelerindeki işletmelerine transfer etmektedir. Bunlar, staj süresi dolduktan sonra Azerbaycan'a dönüp, önceki görevlerine devam etmektedirler. Bu uygulama, çalışanların geleceğe yönelik performanslarının artırılmasında büyük rol oynamaktadır.

Tablo 7. 2004-2008 Yılları Arasında Çokuluslu İşletmede İşgücü Alım Planı

İş Gücü Kategorileri	**İşe Alım Sayısı**				
	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Yerli Vatandaşlar	1423	1603	151	273	336
Yabancılar	882	1170	112	107	32
Toplam	2305	2773	263	380	368

(Bu tabloya Üniversite mezunları, uzman kadrolar ve yeni projelere gerektiği zaman alınacak personel dahildir)

3.3. Personel Seçimi ve İşe Alım

Yeni projelerin gerçekleştirilmesi için 2008 yılında Azerbaycan'da 221 tecrübeli yerli personel işe alınmıştır. Becerikli elemanları seçmek için çeşitli işe alım programlarının uygulanmasına başlanmıştır. 2008 yılında 28 üniversite mezunu

ve ayrıcı öğrenci staj programları ile 54 üniversite mezunu işe alınmıştır. Yeni işe alınan 20 kişi üst ve orta düzey yönetici görevlerine, 68 kişi ise proje ve teknik görevlere seçilmiştir. Personel seçimi ile ilgili olarak, yerli adayların müracaat etmelerini daha da kolaylaştırmak için basit yollar uygulanmıştır. Çokuluslu işletmenin internet sitesinde kariyer ve boş iş yerleri hakkında ilanlar yayımlanmaktadır. Bunun dışında internet üzerinden "Becerikli Elamanların Teşviki" adı altında yeni işe alım sisteminin uygulanmasına başlanılmıştır. Bu hem işletme içi, hem de işletme dışı iş arayanların boş iş yerleri hakkında bilgi almasını, kendi özgeçmişlerini bu sisteme yüklemesini ve iş için başvurmalarını kolaylaştırmıştır. Çokuluslu işletmenin "Davranış Kurallarının" çiğnenme ihtimalini minimuma indirmek için, şeffaf seçim ve işe alım süreci geliştirilmiştir. Bu amaçla; işletmenin web sitesinde, haksızlığa uğradığını düşünenler için başvuru sistemi yaratılmıştır. Bu siteye gelen herhangi bir müracaat, yönetime acilen iletilmektedir.

Çokuluslu işletme genel olarak personel alımında yerli vatandaşları tercih etmektedir. Yabancı vatandaşları ise, kendi ülkelerindeki minimum yaşam koşullarına üzerinde işe almaktadırlar.

Tablo 8. "Çokuluslu İşletmede Çalışan Kilit Personel (2008)

İş Gücü Kategorileri	**Toplam Sayı**	**Bayan**	**Erkek**
Yerli Çalışanlar	1 839	401	1 438
Yabancı Çalışanlar	362	15	347
Toplam	2 201	416	1 785

(Yöneticiler ve teknisyenler de dahildir)

Tablo 9. Çokuluslu İşletmede Çalışan Uzman Personel "SPU"

İş Gücü Kategorileri	İşgören Sayısı					İş Gücünün Toplamdaki Payı (%)				
	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Yerli Çalışanlar	1137	1291	1510	1664	1947	75	74	74	77	83
Yabancı Çalışanlar	368	450	534	511	392	25	26	26	23	17
Toplam	1505	1741	2044	2175	2339					

(Gürcistan ve Türkiye'deki yabancı ve yerli çalışanlar da dahildir.)

3.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Çokuluslu işletme öğrenen organizasyon olarak, eğitim ve geliştirme programlarına büyük önem vermektedir. Çokuluslu işletme Azerbaycan'da yüksek performans elde edilmesine yardımcı olmak için, "Effective Performance Conversations (EPC)" adı altında geliştirme program uygulamaktadır. Bu kurslara 2008 yılında 283 yönetici, 86 üst düzey yönetici katılmıştır.

2004 yılından açılmış olan "Caspian Technical Training Centre (CTTC)" eğitim merkezi, 2008 yılında işletmenin 1 570 teknik elemanına eğitim vermekteydi. Bu merkez halen faaliyetine devam etmektedir. Bunun dışında işletme personeline dil ve kültür kursları vermektedir. Bu kursları bitirenler işe alınmaktadırlar. Son iki yılda bu kursları bitiren 195 eleman işe alınmıştır.

Çokuluslu işletme, 2008 yılında personelinin iş, muhasebe, yönetim, proje yönetimi ve halkla ilişkiler alanındaki eğitim ve geliştirme kursları için 4 milyon A.B.D $ harcamıştır.

Tablo 10. 2005-2008 Yılları Arasında Çokuluslu İşletmenin Eğitim ve Geliştirme İçin Harcamaları (miyon $)

Yıl	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Uzmanlık Eğitimi	19,799 192	26,197 037	25	22,5
Güvenlik Eğitimi	2,307 801	4,134 304	3	2,7
Toplam	22.106993	30,331341	28	25,2

3.5. Ücretler ve Vergiler

Çokuluslu işletmede ücretlendirme çeşitli işgücü kategorisine ve ücret politikalarına uygun olarak yapılmaktadır. Ücret miktarları işletme sırrı olduğundan açıklanmamaktadır. İşletme gelirlerinden, "Asrın Mukavelesi" adı altında "AÇG" yataklarının işletilmesi hakkında imzalanan "HPBS" ne uygun olarak vergi alınmaktadır.[266] İşgören ve yöneticiler için vergilendirme işgücü kategorisine göre uygulanmaktadır.

3.5.1. Yıllık İzinler

İşletmenin yerli personeline Azerbaycan Cumhuriyeti Çalışma Kanunun 6'cı maddesinin "ç" şıkkına uygun olarak yıllık izin verilmektedir. Bu kanuna göre, bir takvim yılında toplam izin 21 ile 30 gün arasındadır.[267]

3.5.2. Sigorta

Çokuluslu işletme çalışanlarının sigorta hizmetleri, yerli ve uluslar arası kanunlar çerçevesinde faaliyet gösteren sigorta şirketleri tarafından yürütülmektedir.

[267] http://www.bes.az/huquq/AR_mk_Mcllsi.htm

Sigorta hizmetlerinin çeşitleri ise yeterince geniş alanı kapsamaktadır. Sigortalar işletme çalışanlarına sağlanan imtiyazların bir kısmıdır ve bu imtiyazlara sağlık (En gelişmiş sağlık merkezinde tedavi hakkı gibi), sosyal haklar, maddi destek (Örneğin, hisse senetlerinin iki katına artırılması), aile desteği, sigortaları dahildir.

3.6. Performans Değerleme

Çokuluslu işletmede çalışan vatandaşların kendi bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine sürekli destek verilmektedir. Personelin performansları sürekli olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri kendi yükümlülüklerini nasıl yerine getirdiklerini belirlemek için, çalışanların düşüncelerini öğrenmek amacıyla çeşitli yöntemleri kullanılmaktadır. "PAS" programı çerçevesinde yöneticilerin performanslarını değerlendirmek amacıyla her iki yılda bir işletmede çalışanlar arasında anket yapılmaktadır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan negatif durumların ortadan kaldırılması insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğudur.

2003-2004 yılında yapılan anket sonuçlarına göre, çokuluslu işletmede çalışanların genel performansları, diğer bütün bölgelerdeki işletmelerden daha yüksektir. İşletmede çalışan her bir işgören veya yöneticinin performansı isebetli ve adaletli değerlendirilmektedir.

Tablo 11. 2003-2004 Performans Değerleme Sonuçları

Bölgeler	**2003**	**2004**
Azerbaycan	67	68
Rusya, Hazar bölgesi, Afrika ve Orta Doğu	64	67

SONUÇ

Globalleşmenin gelişimine paralel olarak, işletmelerin faaliyet alanının tek bir ülke ile sınırlı kalmayıp dünya çapında yayılması, beraberinde yeni konuları doğurmuştur. Bu gelişmeler sonucunda, önem kazanan konuların başında insan kaynakları yönetimi gelmektedir. İşletmelerin en önemli kaynağı olan insanın yönetimi, uluslararası faaliyetlerin hız kazanmasıyla ayrı bir boyut kazanmıştır. Artık literatürde ve iş hayatında uluslararası insan kaynakları yönetiminden bahsedilir hale gelinmiştir. Potansiyel işgücü tek bir ülke ile sınırlı kalmayıp dünya geneline yayılmıştır. Bu da artık tek bir ulus, tek bir kültür değil, farklı ulusların ve farklı kültürlerin anlaşılmasını zorunlu kılmıştır.

Çokuluslu işletmelerle ilgili çoğu araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminde, özellikle kültürel farklılıklar konusunda yeterince araştırmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmada, Azerbaycan'daki çokuluslu işletmelerden birinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Araştırma sonucunda çokuluslu işletmenin uluslar arası insan kaynakları yönetiminde Azerbaycan'da polisentrik yapıya üstünlük verdiği görülmüştür. Bu husus Azerbaycan açısından çok büyük yararlar sağlamaktadır. Bu araştırma ayrıca; Çokuluslu işletmenin insan kaynakları performansının, dünyanın diğer bölgelerindeki şubelerindeki insan kaynakları performansından yüksek olduğunu göstermiştir.

KAYNAKLAR

Arthur A., Jr. Thompson, A. J., III Strickland., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood, 1992.

Aytemiz S, Tamer. B, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel Yayımları, Ankara 2005.

Ball, D.A., McCulloch, J., W.H., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S**., International Business: The challenges of global competition**, New York: McGraw,- Hill Irwin, 2006.

Brewster C, Haris H, **International Human Resources Management**, London, 1999.

Brewster, C., Dıckmann, M., Sparrow, P., **International HRM: A European Perspective,** Routledge, 1999.

Briscoe, D.R., Schuler, R.S., **International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise,** Routledge, 2004.

Charles, M.V., Paik, Y., **Managing a Global Workforce:** Challenges and Opportunities in International Human Resource Management, Armonk, New York, 2006.

Clayton, S., **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme** (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Deresky, H.,**International Management: Managing Across Borders and Cultures, Pearson Education**: New Jersey, 2003.

Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Dowling, P. J., Schuler, R. S., Welch, D. E., **International Dimensions of Human Resource Management**, Wadsworth Publishing, 1994.

Dowling, P.J., Marion, F., Allen, D. E., **International Human Resource Management**, London, Thomson Learning, 2008.

Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2002.

Fethi, G., **Globallaşma ve Çokuluslu İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,** İstanbul, 2001.

Furnham, A., **The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization**., Hove, Psychology Press, 2004.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R, **Organizations: Behavior, Structures And Processes**, Boston, McGraw-Hil, 2006.

Gooderham, P.N., Nordhaug, O., **International Management: Cross-Boundary Challenges**, Oxford, Blackwell, 2003.

Griffin, R.W., Pustay, M.W., **International Business: A Managerial Perspective**, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Harris, H., Brewster, C., Sparrow, P., **International Human Resource Management**., Wimbledon: CIPD., 2003.

Hendry, C., **Human Resource Strategies for International Growth**, London: Routledge, 1994.

Hill, C.W.L. **International Business: Competing İn The Global Marketplace**, New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.

Hill, C.W.L., **International Business: Competing İn The Global Marketplace,** Boston, McGraw Hil, 2003.

Hodgetts, R.M., Luthans, F., **International Management: Culture, Strategy And Behaviour,** New York, McGraw-Hill Irwin, 2003.

Hussey, D., **Strategy And Planning: A Manager's Guide,** John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996.

Kutal, G., Büyükuslu, A. R., **Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler.** İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.

Larry, A.S., Richard, E. P., Edwin, R. M., **Communication Between Cultures**., Cengage Learning, 2009.

Pawan S. Budhwar, Yaw A. Debrah, **Human Resource Management İn Developing Countries,** Routledge, 2001.

Phatak, A.V., Bhagat, R.S., Kashlak, R.J., **International Management: Managing İn Adiverse And Dynamic Global Environment**, New York, McGraw-Hill, 2005.

Ronald, R., **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, Quorum Books, 2002.

Rugman, A.M., Hodgetts, R.M. **International Business**, Harlow, Prentice Hall, 2003.

Salvatore, D., **International Economics, Sixth Edition**, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., **Organizational Behaviour,** New York, 1997.

Scullion, H., D. Collings., **Global Staffing Systems**, London: Routledge, 2006.

Seyidoğlu, H., **Uluslar arası İktisat:Teori, Politika ve Uygulama**, Güzem Yayınları, İstanbul, 1990.

Sparrow P, Brewster C, Haris H, **Globalizing Human Resource Management,** Routledge, 2004.

Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., Gregersens, H. B., **Internatıonal Assıgnments: An Integration of Strategy, Research, and Practice**. Lawrence Erlbaum Associates, Publıshers, London, 2005.

Timothy, D. K., **International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge,** Palgrave, 2001.

Wild, J.J., Wild, K.L., Han, J.C.Y..**International business**. Prentice Hall, 2003.

MAKALELER

Adem Ö, Tahir A, Tahir D, "Stratejik İKY Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** , C.12, 2004.

Aşkın, K., "Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı", **Akademik Bakış**, Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, S.1, Nisan 2004.

Ayhan, G., "Küreselleşme Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar", **Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi**, C.5, S.2, 2003.

Aysen, T., "Çokuluslu Şirketler Ve Endüstri İlişkilerine Etkileri" **İş-Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.3, S.2, 2001.

Baliga, G.M., Baker, J.C. "Multinational Corporate Policies For Expatriate Managers: Selection, Training, And Evaluation". **SAM Advanced Management Journal**, 1985.

Ball, D.A., McCulloch, Jr., Frantz, P.L., Geringer, J.M., Minor, M.S., **International Business: The Challenges Of Global Competition**. New York, McGraw-Hill, Irwin, 2004.

Banai, M., "The Ethnocentric Staffing Policy İn Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy", **International Journal of Human Resource Management**, C.3, S.3, 1992.

Baumgarten, K., Harzing, A., Ruysseveldt, J.V., "Training And Development Of International Staff" **International Human Resource Management**, London, Sage, 1995.

Becker, B. E., Huselid, M. A., "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, C.32, S.6, 2006.

Beeth, G, "The Tale of The Cultural Translator," **Management Review**, Mayıs, 1997.

Berrin, F., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği", **Cumhuriyet Üniversitesi İİB Dergisi**, C.4, S.1, 2003.

Bird, A., Beechler, S., "Links Between Business Strategy And Human Resourcemanagement Strategy İn U.S. Based Japanese Subsidiaries: An Empirical İnvestigation", **Journal of International Business Studies**, C.26, S.1,1995.

Birdseye, M.G. ve Hill, J.S, "Individual, Organizational/Work And Environmental İnfluences On Expatriate Turnover Tendencies" **Journal of International Business Studies**, 1995.

Black, J.S., Gregersen, H.B., "Serving Two Masters: Managing The Dual Allegiance Of Expatriate Employees", **Sloan Management Review**, C.33, S.4,1992.

Black, J.S., Mendenhall, M., "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review And A Theoretical Framework For Future Research", **Academy of Management Review**, , C.15, S.I, 1990.

Boles, M., "How Organized İs Your Expatriate Program?" **Workforce**, C.76, S.8, 1997.

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. "Expatriation: A Developing Research Agenda", **Thunderbird International Business Review**, C.43, S.1, 2001.

Brandt, E. "Global HR", **Personnel Journal**, Mart, 1991.

Briscoe, D.R., "Assessment Centers: Cross-Cultural And Cross-National İssues" ; Riggio R.E, Mayes B.T, Research and Application, **Journal of Social Behavior and Personality**, Assessment Centers, , C,5, 1997.

Burcu, Y., "Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma Ve Eğitim Üzerine Etkileri: E-Aday Toplama Ve E-Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi,** 2006.

Caligiuri, P.M., "Selecting Expatriates For Personality Characteristics: A Moderating Effect Of Personality On The Relationship Between Host National Contact And Cross-Cultural Adjustment", **Management International Review**, , C.40, S.1, 2000.

Caligiuri, P.M., Stroth, L.K., "Multinational Corporation Management Strategies And İnternational Human Resource Practices: Bringing IHRM To The Bottom Line", **International Journal of Human Resource Management**, C.6, S.3, 1995.

Carpenter, M.A., Sanders, W.G., Gregersen, H.B, "Bundling Human Capital With Organizational Context: The İmpact Of İnternational Assignment Experience On Multinational Firm Performance And CEO Pay" **Academy of Management Journal**, C.44, S.3, 2001.

Chigbo, P., "The Inside Scoop on Inpatriates," **Chartered Accountants Magazine**, C.134, S.4, 2001.

Christoph D, Mike G, "Micro-Political Aspects Of Mandate Development And Learning İn Local Subsidiaries Of Multinational Corporations**" the 4th International Critical Management Studies Conference**, 4-6 Haziran, 2005.

Claus, L., "Similarities And Differences İn Human Resource Management İn The European Union", **Thunderbird International Business Review**, S. 45, 2003.

Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J.,"Changing Patterns Of Global Staffing İn The Multinational Enterprise: Challenges To The Conventional Expatriate Assignment And Emerging Alternatives", **Journal of World Business,** , S.42, 2007.

Dolainski, S, "Are Expats Getting Lost İn The Translation?" **Workforce**, Şubat,1997.

Duysters G., Hagedoorn J., "Do Company Strategies And Structures Converge İn Global Markets? Evidence From Computer Industry", **Journal of International Business Studies**, C.32, S.2, 2001.

Ferner, A,"Country Of Origin Efects And HRM İn Multinational Companies" **Human Resource Management Journal**, C.7, S.1, 1997.

Fidan, Y., "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", **Yönetim ve Organizasyon Seminerleri**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi**,** Konya, 1998.

Formsan, M., Hinttu, S., Kock, S., "Internationalization From a SME Perspective", **Conference Paper Presented At The IMP Conference İn Dijon**, Fransa, 9-11 Eylül, 2002.

Forster. N, "The Persistent Myth Of High Expatriate Failure Rates": A Reappraisal, **International Journal of Human Resource Management,** Ağustos, 1997.

Fowler, S.M., Blohm, J.M. "An Analysis Of Methods For İnternational Training"; D. Landis, J.M. Bennett., M.J. Bennett **Handbook of Intercultural Training**, 2004.

Frazee, V, "Tearing Down The Roadblocks," **Workforce**, Şubat, 1998.

Frazee, V., "Keeping Your Expats Healthy", **Workforce**, Kasım, 1998.

Frazee, V., "Welcome Your Repatriates Home," **Global Workforce**, Nisan, 1997.

Garry M.,Crude Internations: The US, Oil And The New World (Dis)Order, 2006, İTO, "Azerbaycan Ülke Profili", S.54, İstanbul, 1997.

Griffin, R.W., Pustay, M.W**., International Business: A Managerial Perspective**, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002.

Hafizullah B, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", **Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi**, 2007.

Hakan, E., Süleyman E., "Uluslararasılaşma Süreci", **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** , S.3, 2001.

Hans, J., "Organized By The Swedish Network For European Studies Economics And Business"**., 7th Annual Conference On European Integration,** 2005.

Harrison, J.K., "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs," **HR Planning**, C.17, S.3, 1994.

Harvey, M., Kiessling, T.S., Milorad, N., "Staffing Marketing Positions during Global Hyper Competitiveness: A Market-Based Perspective," **International Journal of Human Resource Management**, C.14, S.2, 2003.

Harvey, M., Miceli, N., "Exploring Inpatriate Managers Issues: An Exploratory Empirical Study," **International Journal of Intercultural Relations,** C.23, S.3, 2000.

Harvey, M., Speier, C., Novecevic, M.N. "A Theory-Based Framework For Strategic Global Human Resource Staffing Policies And Practices", **International Journal of Human Resource Management**, S.12, 2001.

Harvey, M.M., Novicevic., Speir, C., "An Innovative Global Management Staffing System: A Competency Based Perspective," **Human Resource Management**, C.39, S.4, 2000.

Hüseyin, F. E., "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret- Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz, C.5 S.18, 2006.

Janssens, M., "Evaluating İnternational Managers' Performance: Parent Company Standards As Control Mechanisms"., **The International Journal of Human Resource Management**, C.5,S.4, 1994.

John, J. L.," Human Resource Management İn International Settings", **An Overview Of The HRM Field And International HRM Gender And Agribusiness Seminar**, Institute of Labor and Industrial Relations, Şubat 5, 1999.

Johnston, W.B. "Global Work Force 2000: The New World Labor Market," **Harvard Business Review**, Mart-Nisan, 1991.

Joinson Carla,"No returns: Localizing Expats Saves Companies Big Money And Can Be A Smooth Transition With A Little Due Diligence By HR," **HR Magazine**, Kasım, 2002.

Kealey, D.J., Protheroe, D.R. "The Effectiveness Of Cross-Cultural Training For Expatriates: An Assessment Of The Literature On The İssue", **International Journal of Intercultural Relations,** , C.20, S.2, 1996.

Kealey, D.J., Protheroe, D.R., "The Effectiveness Of Cross-Cultural Training For Expatriates: An Assessment Of The Literature On The İssue", **International Journal of Intercultural Relations**, C.20, S.2, 1996.

Kent, S, "Cultivating Home-Grown Talent," **HR World**, Kasım-Aralık, 1999.

Khalid A, "International Dimensions Of Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage: A Review", **International Journal of Trade and Global Markets**, C.1, S.2, 2008.

Lao, C., Ngo, H. "Organizational Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms", **Journal of International Business Studies**, C.32, S.1, 2001.

Lau, H.F., "Internationalization, Internationalization or a New Theory for Small, Low- Technılogy Multinational Enterprise", **European Journal of Marketing**, C.26, S.10, 1992.

Lester, T, "Pulling Down The Language Barrier" **International Management**, Temmuz-Austos, 1994.

Littlewood, M.,"Total Compensation: A New Way Of Doing Things" **International HR Journal**, 1995.

Luthans, F., Marsnik, P.A., Luthans, K.W., "A Contingency Matrix Approach To IHRM," Human **Resource Management**, C.36, S.2, 1997.

Marijana M, "Human Resource Management İn The Context Of Environmental Changes", **Ekonomski vidici,** Belgrade, C.7, S. 4, 2002.

Mayrhofer, W., Brewster, C., "In Praise Of Ethnocentricity: Expatriate Policies İn European Mncs", **International Executive**, C.38, S.6, 1996.

Melike, G., Kudret, G., "Çokuluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci"; Aytemiz, O.S., Tamer, B., **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel yayınları, Ankara 2005.

Mendenhall, M.E., Stahl, G.K., "Expatriate Training And Development: Where Do We Go From Here?", **Human Resource Management,** C.39, S.2, 2000.

Michael P. Croissant, Bülent Aras; "**Oil and Geopolitics in the Caspian Sea Region",** Praeger, 1999.

Mujtaba, B. G., "Strategic Human Resource Management And Global Expansion Lessons From The Euro Disney Challenges In France", **International Business & Economics Research Journal**, Ocak, C.8, S.1, 2009.

Naoki, A., Yong, J.K., "Expatriate Staffing Policy For Foreign Affiliates: The Moderating Effects Of Host Country And International Experiences", **Management Review: An International Journal,** C.1, S.1, 2006.

Nurgün N.P, "Uluslar arası İnsan Kaynaklarının Gelişimi", **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi,** C.2, S.2, 2000.

Paik, Y., Sohn, J.D., "Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries: The Case of Japanese MNCs," **Journal of World Business**, C.39,S.1, 2004.

Paik, Y., Vance, C.M., Stage, H.D., "A Test Of Assumed Cluster Homogeneity For Performance Appraisal Management İn Four Southeast Asian Countries," **International Journal of Human Resource Management**, C.11, S.4, 2000.

Parker, G., "Establishing Remuneration Practices Across Culturally Diverse Environments," **Compensation and Benefits Management**, **C.**17, S.2, 2001**.**

Peppas, S. C., Chang, L., "The Integration Of Inpatriates İnto Rural Communities" **Management Decision**, C.36, S.6, 1998.

Rai, S. "As İt Tries To Cut Costs, Wall Street Looks To India," **New York Times**, Ekim, 2003.

Recep, Ç., Ömür, D., "Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler", **Akademik Bakış**, S.16, Nisan, 2009

Ronen, S., Shenkar, O. "Clustering Countries On Attitudinal Dimensions: A Review And Synthesis." **Academy of Management Journal**, C.10, S.3, 1985.

Schuler, R. S., Dowling, P. J., De Cieri, H., "An İntegrative Framework Of Strategic İnternational Human Resource Management", **The International Journal of Human Resource Management**, C.4, S.4, 1993.

Schuler, R.S., Budhwar, P.S., Florkowski G.W., "International Human Resource Management: Review And Critique", **International Journal of Management Reviews**, C.4, S.1, 2002.

Schweiger, D., Atamer, T., Calori, R. "Transnational Project Teams And Networks: Making The Multinational More Effective", **Journal of World Business**, C.38, S.2, 2003.

Scullion, H., Linehan, M., **International Human Resource Management: A Critical Text**, New York: Palgrave Macmillan, 2005.

Shen, J., "Compensation İn Chinese Multinationals," **Compensation and Benefits Review**, C.36, S.1, 2004.

Sinan, Ü., "Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri", **Journal of Yaşar University**, C.2, S.7, 2007.

Solomon, C.M, "Learning To Manage Host-Country Nationals," **Personnel Journal**, Mart 1995.

Solomon, C.M., "HR's Helping Hand Pulls Global Inpatriates Onboard," **Personnel Journal**, C.74, 1995.

Stahl, G.K., Miller.E.L ve Tung. R.T, "Toward The Boundaryless Career: A Closer Look At The Expatriate Career Concept And The Perceived İmplications Of An İnternational Assignment" **Journal of World Business**, S. 37, 2002.

Suutari, V., Tornikoski, C., "The Challenge Of Expatriate Compensation: The Sources Of Satisfaction And Dissatisfaction Among Expatriates" **International Journal of Human Resource Management**, S.12, 2001.

Terane, M., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirmenin Önemi", **Journal of Azerbaijani Studies,** Ocak, s.79**,** 2010.

Toh, S.M., Denisi, A.S., "Host Country National Reactions To Expatriate Pay Policies: A Model And Implications" **Academy of Management Review,** C.28, S.4, 2003.

"Towers Perrin and Mercer Examine Pay Levels and Increases in 26 Countries," **IOMA's Report on Salary Surveys**, C.1, S.1, 2001.

Treven, S., "Human Resource Management İn International Organizations", **Managament**, C.6, 2001.

Tung, R. L., "Career İssues İn İnternational Assignments", **Academy Of Management Executive**, C.2, 1988.

UNCTAD, World Investment Report 2009: TNC, Agricultural Production and Development, New York: United Nations. 2009.

UNCTC, "The UN Code of Conduct on Transnational Corporations", **Current Studies Series**, A, ST/CTC/, New York, UN, C. 4, s.2 1986.

Vance, C.M., Ring, P.S., "Preparing the Host Country Workforce for Expatriate Managers: The Neglected Other Side of the Coin," **Human Resource Development**, C.5, S.4, 1994.

Wadsworth.A,"Controlling Costs Through Outsourced İnternational Assignment Administration," **Expatriate Advisor**, Yaz, 2003,

Zümrüt, T., "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", İnan, Ö., **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Ünversitesi Yayınları, 2004

http://www.bes.az/huquq/AR_mk_Mcllsi.htm

http://fikretgultekin.com/content5.asp