İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çevre Müh. Pınar ÜNAL

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

OCAK 2008

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çevre Müh. Pınar ÜNAL
(507041218)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 24 Aralık 2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 29 Ocak 2008

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Haluk ERKUT
Diğer Juri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ
Öğr. Gör. Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR

OCAK 2008

ÖNSÖZ

Günümüzde, dünya üzerinde, her ne kadar ülkeler arası sınırlar bulunsa da kurulan ticari ilişkiler ve küreselleşmenin etkileri ile gün geçtikçe bu sınırlar bulanıklaşmakta, farklı milletlerdeki insanlar arası ilişkilerin yoğunlaşması ile önemini yitirmektedir. Bu geçirgenlik insanın olduğu her yerde; günlük hayatta, işletmelerde, hükümetlerde, yönetim alanında yepyeni olayları ve koşulları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin uluslararasılaşması ile birlikte insan kaynakları yönetiminde ne gibi uygulamaların değiştiği ve değişmesi gerektiği üzerine, kısaca uluslararası insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan uygulamalara ve araştırmalara odaklanmıştır.

Yapılan çalışmada, ilgili literatür araştırılarak uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmenin temel prensiplerinin ve kriterlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Belirlenen kriterler temel alınarak, bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin ne kadar uluslararası olduğunu ölçmek üzere kavramsal bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmam sırasında özellikle uygulama esnasında desteğini esirgemeyen Anadolu Endüstri Holding İK Direktörü Sn. Osman Alptürer'e , Efes Bira Grubu İK Direktörü Sn. Tulu Özütürk'e , Efes İçecek Grubu İK Yönetmeni Sn. Emre Kavukçuoğlu'na ve Efes Bira Grubu İK Uzmanı Sn. Sanem Çelikyılmaz'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Anadolu Endüstri Holding Danışmanı Sn. Solmaz Coşkun'a ve Öğr. Gör. Dr. Cahit Ali Bayraktar'a çalışmam ile ilgili değerli görüşlerini paylaştıkları için teşekkür ederim.

Son olarak, değerli danışmanım Prof. Dr. Haluk Erkut'a elimden tuttuğu için, yolumu aydınlattığı için ve bu yolculukta yanımda olduğu için minettarlığımı dile getiririm.

Ocak, 2008 Pınar Ünal

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR **vi**
TABLO LİSTESİ **vii**
ŞEKİL LİSTESİ **viii**
ÖZET **ix**
SUMMARY **x**

1. GİRİŞ **1**

2. KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASI İŞLETMELER **5**

2.1 Küreselleşmenin Tanımı 5
2.2 Küreselleşmeyi Etkileyen Faktörler 9
2.2.1 Ülkeler ve Bölgeler Arası Talep Özelliklerinin Benzeşmesi 9
2.2.2 Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış 10
2.2.3 Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı 10
2.2.4 Hükümet Politikalarının Rolü 11
2.2.5 Dünya Genelinde Faktör Maliyetlerindeki Değişim 11
2.2.6 Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı 11
2.2.7 Taşıma, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalma 11
2.3 Uluslararası Ticaret ve Gelişimi 13
2.3.1 Uluslararası Ticaret Dönemi 13
2.3.2 İktisadi Sömürgecilik Dönemi 14
2.3.3 İmtiyaz Dönemi 15
2.3.4 Uluslararası Dönem 16
2.4 İşletmelerin Uluslararası Ticaret Yolları 17
2.4.1 İhracat 17
2.4.2 Lisans Verme 17
2.4.3 İsim Hakkını Alma (İmtiyaz/Franchising) 18
2.4.4 Fason Üretim Anlaşmaları 18
2.4.5 İşbirlikleri ve Doğrudan Yatırım 19
2.5 Uluslararası İşletmelerin Tarihi 20
2.5.1 Ticaret Dönemi 20
2.5.2 Sömürge ve İmtiyaz Dönemi 22
2.5.3 Uluslararası Dönem 25
2.6 İşletmelerin Uluslararası Boyuta Geçişi 26
2.6.1 İthalat ve İhracat Yapan Firmalar 26
2.6.2 Çokuluslu İşletmeler 26
2.6.3 Küresel Organizasyon 28
2.7 Uluslararası Yönetim 29
2.7.1 İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci 30

2.7.2 Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler 32
2.7.3 Çokuluslu Olma Ölçütleri 33
2.7.4 Uluslararasılaşmanın Aşamaları 34
2.8 Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları 37
2.8.1 Çokuluslu İşletmelerde Planlama 37
2.8.2 Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon 38
2.8.3 Çok Uluslu İşletmelerde Organizasyon Yapısı 38
2.9 Uluslararası Yönetim ve Son Dönemde Yapılan Araştırmalar 45

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 51

3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri 55

4. ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ 58

4.1 Tanımı ve Ortaya Çıkışı 58
4.2 Kültürün Yönetime Etkisi 60
4.2.1 Teoriler ve Yaklaşımlar 61
4.3 Çeşitlilik Yönetiminin İK Uygulamaları Açısından Önemi 67
4.3.1 Kültürün İKY Süreçleri ve Uygulamaları Üzerine Etkisi 69

5. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 77

5.1 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi 79
5.1.1 Endüstri Öncesi Çağda Uluslararası Operasyonlar 80
5.1.2 Sanayi Devriminin Etkisi – İktisadi Sömürgecilik Dönemi 81
5.1.3 Modern Çağa Geçiş Dönemi 83
5.1.4 Uluslararası Dönem ve Modern Çokuluslu İşletmeler 85
5.1.5 Küreselleşmeye Giriş 88
5.2 UİKY'ni Ortaya Çıkaran Nedenler 92
5.3 Ulusal ve Uluslararası İKY Arasındaki Farklılıklar 95
5.3.1 Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme 96
5.3.2 Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar 98
5.3.3 Farklı Uluslardan Oluşan Bir İşgücü Yapısı 99
5.3.4 Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu 99
5.3.5 Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterme Gerekliliği 100
5.3.6 Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar 101
5.3.7 Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki 101
5.3.8 Daha Fazla Riske Maruz Kalma 101
5.4 Ülkeler Arası Farklılıklar İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi 102
5.5 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İK Fonksiyonları 103
5.5.1 İnsan Kaynağı, Seçimi ve Yerleştirmesi 103
5.5.2 Eğitim ve Geliştirme 115
5.5.3 Performans Değerleme 118
5.5.4 Ücretlendirme 121
5.5.5 Sendika 123
5.6 UİKY'de İK Fonksiyonlarının İncelenmesi 125
5.7 UİKY'de Personel Hareketleri ve Motivasyon 126
5.7.1 Kariyer Gelişimi 128
5.7.2 Kariyer Beklentileri ve Uluslararası İşe Giriş 128
5.7.3 Psikolojik Kontrat ve Expat Kariyer Hareketleri 129
5.8 Çokuluslu Şirketlerde İK Fonksiyonunun Rolü 131

5.9 Uluslararası İş Stratejileri 137
5.9.1 Çoklu Yerel (Multi-domestic) Strateji 137
5.9.2 İhracat Stratejisi 138
5.9.3 Küresel Strateji 138
5.9.4 Uluslararası İş Stratejisinin Seçilmesinde Etkili Olan Unsurlar 139
5.10 Uluslararası İnsan Kaynakları Stratejileri 140
5.10.1 Etnik-merkezli (ethnocentric) Strateji 140
5.10.2 Çok merkezli (polycentric) Strateji 141
5.10.3 Yeryüzü-merkezli (geocentric) Strateji 141
5.10.4 Bölge-merkezli (regiocentric) Strateji 142
5.10.5 UİKY Stratejisini Belirlemede Etkili Olan Unsurlar 142
5.11 UİKY Alanında Yapılan Araştırmalar 143
5.11.1 UİKY Alanındaki Temel Araştırmalar 143
5.11.2 UİKY ve Önemli Altbaşlıkları ile İlgili Araştırmalar 145
5.12 UİKY Modelleri 152

6. MODEL 163

6.1 Modelin Girdi Boyutu 165
6.2 Modelin Süreç Boyutu 169
6.3 Modelin Çıktı Boyutu 171

7. UYGULAMA 172

7.1 Uygulama Yöntemi 172
7.2 Bilgilenme Formu 172
7.2.1 Bilgilenme Formunda Sorgulanan Noktalar 173
7.2.2 Bilgilenme Formu Soruları 176
7.3 Ölçme Formu 186
7.3.1 Ölçme Formunda Sorgulanan Noktalar 187
7.3.2 Ölçme Formu Soruları 188

8. YAPILAN UYGULAMANIN YORUMLANMASI VE ANALİZİ 193

8.1 Uygulama Yapılan İşletme Hakkında Bilgi 193
8.2 Anadolu Efes Bira Grubu Yurtdışı Faaliyetleri 195
8.2.1 Rusya Pazarı 195
8.2.2 Diğer Pazarlar 196
8.3 Anadolu Efes Bira Grubu İnsan Kaynakları Stratejileri 197
8.4 Anadolu Efes Bira Grubu Organizasyon Yapısı 198
8.5 Anketlerin Değerlendirilmesi 200
8.5.1 Bilgilenme Formunun Değerlendirilmesi 200
8.5.2 Ölçme Formu 213

9. SONUÇLAR 221

KAYNAKLAR 226

EKLER 234

Ek 1- Temel Kavramlar 234
Ek 2- Bilgilenme Formu / Kazakistan Operasyonu 238

Ek 3- Bilgilenme Formu /Rusya Operasyonu 250
Ek 4- Ölçme Formu 262

ÖZGEÇMİŞ **266**

KISALTMALAR

UİKY : Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
İKY : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade
WTO : World Trade Organization
IMF : International Monetary Fund
NAFTA : North American Free Trade Agreement
ASEAN : Association of Southeast Asian Nations

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Küreselleşmeye Yol Açan Faktörler ve Sonuçları 12
Tablo 2.2: 1914 Yılındaki Büyük Çokuluslu Üreticiler 24
Tablo 2.3: Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısı 39
Tablo 4.1: Çeşitlilik Yönetimi Nedenleri, Yaklaşımları ve Etkileri 67
Tablo 5.1: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi 90
Tablo 5.2: Expatlar Üzerinde Yapılan Araştırma Sonuçları 113
Tablo 5.3: Dış Görevler Üstlenecek Yöneticilerin Yüksek Beceri Gereklilikleri ... 114
Tablo 5.4: İnsan Kaynaklarının Üst Yönetimde Temsil Edilme Oranı 135
Tablo 5.5: UİKY Alanında Yapılan Araştırmalar 150
Tablo 7.1: Bilgilenme Formununun Detayları 175
Tablo 7.2: Ölçme Formunun Detayları 188
Tablo 7.3: Ölçme Formu İşe Alım Bölümü Soruları 189
Tablo 7.4: Ölçme Formu İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma Bölümü Soruları 190
Tablo 7.5: Ölçme Formu Eğitim-Çalışma Koşulları Bölümü Soruları 191
Tablo 7.6: Ölçme Formu Ücretler-Özendirme-Maliyetler Bölümü Soruları 192
Tablo 8.1: Rusya ve Kazakistan Operasyonları 200
Tablo 8.2: Rusya ve Kazakistan Operasyonları Profili 201
Tablo 8.3: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-1 203
Tablo 8.4: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-2 204
Tablo 8.5: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-Özet 206
Tablo 8.6: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-1 215
Tablo 8.7: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-2 216
Tablo 8.8: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-3 218
Tablo 8.9: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-4 219

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Örgütsel Kapasite Kavramı 32
Şekil 2.2: Uluslararasılaşma Süreci.....36
Şekil 2.3: Yalnızca İhracat Faaliyeti Yapan Organizasyon 40
Şekil 2.4: Uluslararası Bölüme Sahip Organizasyon 42
Şekil 2.5: Uluslararası Bölüme Sahip Organizasyon/Bölgelere göre 42
Şekil 2.6: Uluslararası Bölüme Bağlı Bölge Yönetimi 43
Şekil 3.1: Şirketin Temel ve Destek Faaliyetleri 55
Şekil 4.1: Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi 63
Şekil 4.2: Ronen-Shenkar Ülkeler Yığımları Tablosu 64
Şekil 4.3: İKY Uygulamalarında Kültürün Etkisi.....68
Şekil 5.1: İşten Çıkma Olasılığı 129
Şekil 5.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonuna Bakış Açısı 133
Şekil 5.3: ÇUİ'lerde Stratejik UİKY için Bütünleştirici Bir Çerçeve.....154
Şekil 5.4: Stratejik Uluslararası İKY Modeli.....155
Şekil 5.5: Global İKY Modeli.....156
Şekil 5.6: ÇUİ'lerde UİKY'nin tematik çerçevesi.....157
Şekil 6.1: UİKY Genel Kavramsal Model.....163
Şekil 6.2: UİKY Kavramsal Modeli.....164
Şekil 8.1: Anadolu Efes Holding Yapısı 193
Şekil 8.2: Anadolu Efes Holding Bira Grubu Organizasyon Şeması.....198
Şekil 8.3: Kazakistan Operasyonu Organizasyon Şeması 199
Şekil 8.4: Rusya Operasyonu Organizasyon Şeması 199
Şekil 8.5: Yüz Üzerinden Puan Hesaplama.....205

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÖZET

Son yarım yüzyılın rekabet koşulları gereği, işletmeler faaliyet gösterdikleri çevreyi genişletmekte ve uluslararası ticaret ülkeler arası sınırları gün geçtikçe daha belirsiz hale getirmektedir. İşletmeler, artık farklı ülkelerde çeşitli yatırımlar yaparak var olmayı seçmektedirler. İşletmeler, varoldukları bu yeni çevreye göre stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını şekillendirmektedirler. İşletmelerin yerel çevrede gerçekleştirdiği pek çok fonksiyon, faaliyet gösterilen alan genişledikçe değişmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi de bu fonksiyonlardan birisidir. Uluslararası arenada faaliyet gösteren firmalar, insan kaynağını yeni çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek yeni uygulamalar ile yönetmelidir. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin uluslararası faaliyetleri ile ortaya çıkmıştır ve yerel insan kaynağı yönetimi uygulamalarından farklı bir bakış açısını gerektirir.

Bu çalışmada uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki literatür taranarak uluslararası insan kaynakları yönetimi sistemlerinin temel prensipleri ve kriterleri belirlenmeye çalışılmış, bu kriterleri ortaya koyan bir kavramsal model geliştirilmiştir. Bu model iki anket formuna dönüştürülerek şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının ne kadar uluslararası olduğunu ölçen bir sistem kurulması hedeflenmiştir.

Çalışma dokuz bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde, işletmelerin uluslararası faaliyetlere başlaması ile ilgili önemli başlıklara yer verilmiştir. Bunlar; küreselleşme ve uluslararası ticaret, uluslararası işletmeler ve uluslararası yönetim hakkında detaylı literatür bilgisini içermektedir. Sonraki iki bölümde insan kaynakları yönetimi hakkında genel bilgi verilmiş ve çeşitlilik yönetimine değinilmiştir. Ardından temel araştırma konusu olan uluslararası insan kaynakları yönetimi alanında yapılan literatür araştırması sunulmaktadır. Son dört bölümde ise kurulan kavramsal model, yapılan uygulama irdelenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara ve önerilere dokuzuncu bölümde yer verilmiştir.

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

SUMMARY

According to the competitive conditions of the last half century, companies are broadening their operation environment and international commerce is making the borders between the countries indistinct.
Companies are existed by investing in different countries. Up to the new environment that they exist, companies are shaping their strategies, policies and practices. Many functions that the companies achieving in domestic environments, are changing when the arena broadens. Human Resources Management is one of these functions. Companies that are operating in an international arena should manage their human resources with new operations in respect of this new environment's needs. International Human Resources Management is emerged by the international operations of the companies and requires a different vision from the domestic human resources applications.

In this study, the international human resources literature is surveyed in order to determine the principles and criteria of international human resources systems and a conceptual model stating these criteria is developed. This model is defined by two survey forms. These survey forms are designed in order to determine a system that calculates how "international" are the human resources operations of the companies.

The study consists of nine sections. At first two sections, important headings about how the companies start doing international operations are given. These headings contain detailed literature about globalization, international trade, international companies and international management. In the next two sections, human resources management and diversity management is detected. Then the literature survey about the basic research subject "international human resources management" is presented. At the last four sections the conceptual model and the surveys are detected. In the last section, the results and the recommendations for the further studies is given.

1. GİRİŞ

Değişim, dünya kurulduğundan bu yana hayatta kalmanın en önemli şartıdır. Dünya ekonomisi de uzun yıllardır değişmekte, gelişmekte ve bu ekonominin aktörlerini de hayatta kalmaları için bu değişime ayak uydurmaya çağırmaktadır. Özellikle son yıllarda bu değişim oldukça hızlı, seri ve atak bir şekilde yeni kuralları koymakta ve oyunun yeni koşulları ortaya çıkmaktadır. Bu yeni koşullarda en çok dikkati çeken nokta işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanın sınırlarının gittikçe genişlemesi, değişmesi hatta ortadan kalkmasıdır.

Organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevre değiştikçe, bazı uygulamalarının ve politikalarının değiştiği de gözlenmektedir. Buradaki amaç işletmenin yeni çevre düzenine adapte olabilmesi, yeni çevrenin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmesi, rakipleri ile rekabet edebilmesi, karlılığından ve sürekliliğinden ödün vermeden ayakta kalabilmesidir. Aslında adeta canlı organizmalar gibi, işletmeler de değişen koşullara adaptasyonu sağlamadıkları halde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar. Günümüzde ise işletmeler, dünya ekonomisinin gittikçe küresel hale gelmesi ve yoğun rekabet gibi tehditler ile karşı karşıya gelmektedir.

Bu tehditlere cevap olarak işletmeler, oyun oynadıkları alanı genişletmekte ve uluslararası pazarlarda ürünlerini ve hizmetlerini yeni müşterilere sunmaktadırlar. Yeni bir dış çevreye hitap eden işletmeler, hedeflerine varmak için kendi içlerinde yapacakları birçok değişime ve gelişime açık olmak durumundadırlar. İşletme ister yerel çevrede ister küresel çevrede faaliyet göstersin, temel amacı, belirlenen hedeflere insanları yöneterek ulaşmasıdır. Özellikle son dönemde entelektüel sermayenin işletme için öneminin anlaşılmasıyla, insan kaynakları oldukça büyük önem kazanmış ve bu alandaki hem akademik hem de uygulama sahalarında çalışmalar artmıştır. Bilgi Çağı'na geçişle beraber bilginin sahibi olan ″insan″ işletmeler için büyük değer addetmekte ve bu kaynağın yitirilmemesi, en verimli şekilde kullanılması ve bir strateji dahilinde yönetilmesi için çaba sarf edilmektedir.

Birçok işletme, yerel sahada insan kaynakları yönetiminin öneminin farkına varmış, artık personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine ve hatta stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Yerel sahada başarılı olan bu işletmeler küresel arenaya çıktıkları zaman değişen çevre koşulları ile insan kaynağı yönetimi uygulamalarına farklı bakış açıları ve çözümler getirmek zorundadırlar. Günümüzde pek çok işletme uluslararası boyutta faaliyet göstermekte ancak insan kaynakları yönetimini uluslararası hale getirememiş durumdadır.

Bu çalışmanın amacı, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel prensiplerini ve kriterlerini belirlemek ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerin bu kriterleri yerine getirip getirmediğini irdeleyen bir model kurmaktır.

Bunun için konu ile ilgili literatür araştırması yapılmış, literatürden gelen veriler ışığında bir model kurularak, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmenin kriterleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu modelden yola çıkılarak, kriterleri irdeleyen iki adet anket formu tasarlanmıştır. İlk anket formu bir bilgilenme formudur, ikinci anket formu ise bir ölçme formudur. Bilgilenme formu, işletmenin Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi stratejilerini, politikalarını, uygulamalarını analiz etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçme formu ise, işletmelerin Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerini gerçekleştirirken hangi ölçümlemeleri izlediğini belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır.

Çalışmanın uygulama aşaması için yurtdışında faaliyet gösteren bir Türk şirketi seçilmesine karar verilmiştir. Uygulama sadece tek bir şirket üzerinde yapılacağından tasarlanan kavramsal modelin geçerliliği için bir ön çalışma olarak değerlendirilebilir. Uygulama için bir Türk şirketinin seçilmesinin temel nedeni, yabancı olan ve uluslararası operasyonları bulunan pek çok şirket üzerinde yapılan araştırmalara özellikle yabancı yayınlarda sıkça rastlanmış olması ve temelde bu çalışmanın Türk iş dünyasına katkıda bulunmasının temennisidir. Bu kapsamda uygulama yapılacak şirketin insan kaynakları fonksiyonun aktif olarak çalışır durumda olması, şirketin toplamda yeterli sayıda çalışana sahip olması, şirketin ihracat yapmaktan ileri safhada uluslararası operasyonlarının olması hatta yurtdışında hem yerel çalışanları hem de expat çalışanlardan oluşan bir operasyonunun olması, şirketin gelecekte küresel-çokuluslu bir şirket olmayı hedefliyor olması dikkate

alınmıştır. Özetle; insan kaynakları fonksiyonu aktif olan, küçük veya orta büyüklükteki bir işletmeden büyük olan, yurtdışı operasyonunda hem yerel hem expat çalışan barındıran (üretim yatırımı, işbirliği yatırımı veya şirket satın alma gerçekleştirmiş olan) ve gelecekte küresel-çokuluslu şirket olmayı hedefleyen bir işletmenin seçilmesine karar verilmiştir.

Seçilen şirket, uzun yıllardır çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve yurtdışı operasyonları gerçekleştiren bir Türk firması olan Anadolu Endüstri Holding'tir. Hazırlanan anket formları, bu şirketin üst düzey insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulmuştur.

Çalışmanın devamında bu anket sonuçları irdelenerek model yorumlanmıştır ve çalışmadan elde edilen tecrübeler ile daha sonraki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın özellikle bu alanda eksikliği bulunan Türkçe kaynaklara bir katkısının olacağı düşünülmektedir, literatürde konuyu irdeleyen diğer araştırmacılar için kaynakları ve konuların derlenmesi açısından faydalı olacağı ümit edilmektedir. Çalışma kapsamında bütün insan kaynakları fonksiyonları irdelendiği için çalışmanın konuya bakış açısı oldukça geniştir, dolayısıyla taranan kaynaklar da bu çalışmayı inceleyenlere odaklanmak istedikleri nokta hakkında genel bir fikir verebilir ve atıfta bulunulan kaynaklar incelendiğinde araştırmacılar daha detaylı bilgi edinebilir.

Türk iş dünyası açısından ise, Türkiye'nin büyüme potansiyeli ve jeopolitik, ekonomik konumu dikkate alındığında, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi alanının gün geçtikçe daha fazla önem kazanacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın, incelenen literatür boyutuna ek olarak, uygulamaya yönelik şekilde tasarlandığı ve iş dünyasının kendi uygulamalarını şekillendirirken çalışmanın bu iki yönünden de faydalanabileceği düşünülmüştür. Hem bilimsel temele dayanması hem de bu temelin uygulamalar açısından yorumlanması bu çalışmanın iş dünyasına katkısının olacağını göstermektedir.

Çalışmanın amacı, ele alındığında ise bu amacın belirlenmesinde bazı temel nedenler yer almaktadır; bunlardan ilki, yerel ve uluslararası insan kaynakları yönetimi arasında büyük boyutlardaki farkın önemine değinmektir, ikincisi ise uluslararası insan kaynakları yönetiminin uygulamaya yönelik olarak nasıl gerçekleştirileceğine

dair bilimsel temele dayanan bir çalışmanın ortaya konulmasıdır. Bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılara ve uygulama yapan iş dünyasına bilgi sunulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın incelenmesine geçilmeden önce, çalışma kapsamında sıkça değinilen temel kavramlara Ek 1'de yer verilmiştir.

2. KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASI İŞLETMELER

2.1 Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşmenin tam ve net olarak tanımını literatürde aradığımızda, birçok farklı bakış açısının getirdiği bir karmaşıklığın varlığını görürüz. Küreselleşmenin tanımını yapan akademisyenler bu konuda tam anlamıyla bir görüş birliğine varamamıştır. Bunun nedeni gerçekten küreselleşme kavramının etkilerinin çok geniş bir alana yayılması ve izlerinin insana ait her alanda bulunmasıdır; ekonomik, siyasi, kültürel boyutlar başta olmak üzere küreselleşme insanları sebep ve sonuç ilişkileri ağına alarak birçok boyutta etkilemektedir. Öncelikle bulunan temel kavramları vererek bu kavramlar üzerinden bizim bakış açımızla kürselleşmenin ne olduğunu yorumlamaya çalışalım:

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder. **(www.imf.org)**

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı biçiminde tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir. **(Öymen, 2000)**

Küreselleşme, ″ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içeren, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş

birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması″ anlamına gelmektedir. Küreselleşme siyasi ekonomik ve sosyo-kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir. (**Özkıvrak ve Dileyici, 2001**)

Küreselleşme, dünyada birçok ekonomik, finansal, politik, ulusal güvenlik, çevresel, sosyal, kültürel ve ulusal eyaletler arası teknolojik bağlantılar, piyasalar ve bireyler yoluyla kıtalararası mesafeleri birbirine bağlayan bir ağ olarak tanımlanmaktadır. **(Keohane ve Nye, 2000)**

Bu tanımların bir kısmında küreselleşme sonunda ekonomik gelişmenin gerçekleşeceği ve toplumsal refahın artacağı ve bir bütünleşmenin sağlanacağı öngörülmektedir. Ancak bu öngörü tek yönlüdür, zira bu öngörü bu adaptasyonun maliyetini karşılayacak ulusal refaha sahip ülkeler için geçerlidir. Günümüzde, gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkeler küreselleşmenin baş aktörleri tarafından ucuz işgücü ve yatırım maliyetleri nedeni ile oyuna dahil edilmekte ancak asıl ekonomik gelişmeyi o ülkeler değil, baş aktörler elde etmektedir. Burada vurgulamak istediğimiz nokta, küreselleşme kavramının tüm dünya ekonomisi ve ülkeleri ele alındığında çok da iyimser bir tablo çizmemesidir.

Bir başka araştırmacının da bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir; ″Böyle bir tanımı, **Öymen (2000)** referansı ile verilen küreselleşme tanımını, tartışmasız kabul etmek çeşitli sakıncalar içermektedir. Öncelikle, küreselleşme, konuya bakış açısına, coğrafi, siyasal ve ekonomik duruma göre farklılık göstermektedir. Malların serbest dolaşımı güçlü ekonomiye sahip devletlerin ve uluslararası işletmelerin bütün ürünlerini hemen hemen diğer bütün ülkelere serbestçe satma olanağı gibi düşünülürse, bu tanım, kabul edilebilir. Ama buna karşılık bazı ülkelerin ürünlerini gelişmiş ülkelerin pazarlarına sokabilmek için karşılaştıkları güçlükler dikkate alınırsa onlar açısından küreselleşmenin olumlu yönünden bahsetmek güçtür. Pek çok ülke ekonomisi hala yüksek gümrük vergileri ile korunmaktadır. Tarife dışı ticari engeller devam etmektedir ve hatta artmaktadır. ″ **(Tağraf, 2002)**

Küreselleşmeyi üç bakış açısıyla incelersek;

Ekonomik Küreselleşme: Genel anlamda ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle entegrasyonunu, yani dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle ekonomik küreselleşme, ülkeler arasında mal, sermaye ve emek

akışkanlığının artması sonucu ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirlerine yakınlaşması demektir Teknolojik devrimle birlikte, GATT *, WTO* ve IMF* gibi uluslararası kuruluşların çabalarıyla dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin hızlı ve sürdürebilir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede piyasa ekonomisinin önemini kavramaları, uluslararası firmaların sınır-ötesi satış yapma ve maliyeti düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlama istekleri gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. **(Özkıvrak ve Dileyici, 2001)**

Ekonomik küreselleşme, kendisini üretim ve finansal faaliyetlerin küreselleşmesi olmak üzere iki faklı alanda göstermektedir. Üretimin küreselleşmesi, ülke bazında faaliyet gösteren firmaların üretim faaliyetlerini diğer ülkelere ve kıtalara yaymalarını ifade etmektedir. Üretim faaliyetleri küresel firmalar aracılığıyla sınır-ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır-ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları gibi değişik şekillerde uluslararası arenaya taşınmaktadır. Üretim alanı olarak bütün dünyayı hedefleyen bu firmalar, üretim faaliyetlerini maliyet avantajı sağlayacak ülkelere kaydırmanın yollarını aramakta ve faaliyetlerini hammadde maliyeti, ara malı maliyeti, işgücü maliyeti ve dışsal maliyetler açısından daha cazip gördükleri ülkelere kaydırmaktadırlar. Bu yönelişte özellikle işgücü maliyetinin düşüklüğü ve dışsal maliyetler önemli rol oynamaktadır. Global firmalar, ücret artışlarının işgücü verimliliğini aştığı ülkeleri hemen terk etmekte ve düşük işgücü maliyeti sağlayacak ülkelere ya da bölgelere yönelmektedirler. Ayrıca, bu firmalar kendilerini çevre koruma maliyetlerinin etkisinden kurtarmak ve böylece rekabet avantajı sağlamak

---

* General Agreement on Tariffs and Trade-Uluslararası ticareti, haklar ve sorumluluklar açısından düzenleyen çok taraflı bir anlaşmadır. 1947'de 23 ülke tarafından imzalanan bir anlaşma ile kurulmuştur. 1 Ocak 1948'de de yürürlüğe girmiştir. GATT'ın kuruluş amacı, ithalat vergilerini azaltmak, uluslararası ticaretin önündeki tüm engelleri kaldırmak ve ticarette ayırımcı uygulamalara son vermek olarak belirlenmişti. Arthur Dunkel kuruluşun mimarı olarak bilinir.(www.tr.wikipedia.org/wiki/GATT)

* World Trade Organization Dünya Ticaret Örgütü-Çok taraflı ticaret sisteminin yasal ve kurumsal organıdır. WTO, hükümetlerin iç ticaret yasalarını ve düzenlemelerini nasıl yapacakları hususunda yasal bir çerçeve ortaya koymaktadır ve toplu görüşmeler ve müzakereler yoluyla ülkeler arasında ticari ilişkilerin geliştirildiği bir platformdur. WTO, 1 Ocak 1995'te kurulmuştur. (www.tr.wikipedia.org/wiki/WTO)

* Uluslararası Para Fonu, ya da daha çok bilinen kısaltmasıyla IMF (International Monetary Fund), global finansal düzeni takip etmek, borsa, döviz kurları, ödeme planları gibi konularda denetim ve organizasyon yapmak, aynı zamanda teknik ve finansal destek sağlamak gibi görevleri bulunan uluslararası bir organizasyondur. (www.tr.wikipedia.org/wiki/IMF)

amacıyla faaliyetlerini çevre koruma mevzuatları görece gevşek olan ülkelere kaydırmaktadırlar. **(Aktan ve Şen, 1999)**

Üretimin küreselleşmesi ile özellikle mikro-elektronik ve motorlu taşıt üretimi gibi alanlarda 'küresel fabrikalar' ortaya çıkmıştır. Böylece, bir malın üretiminin değişik safhalarını oluşturan araştırma-geliştirme, parçaların hazırlanması, montajı, tamamlanması ve kalite kontrol gibi safhalar bir ülkeyle sınırlı kalmayıp; karşılaştırmalı üstünlüğe bağlı olarak tek bir üretim hattı içinde birden çok ülkeye yayılmıştır. Bir başka ifadeyle, üretimin küreselleşmesi ile üretim içi ihtisaslaşma (intra-product specialisation) önem kazanmıştır. Böylece, küresel firmalar etkinlik ve verimliliği ön plana çıkarmakta ve küresel rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirebilmek için sürekli yenilik yapmak ihtiyacı duymaktadırlar. **(Aktan ve Şen, 1999)**

Finansal faaliyetlerin küreselleşmesi ise, ekonomik küreselleşmenin kendini gösterdiği bir diğer alandır. Finansal faaliyetlerin küreselleşmesiyle sermaye, herhangi bir coğrafi sınır içerisinde kalmayıp; daha düşük risk ve daha yüksek kazanç sağlamak düşüncesiyle herhangi bir kısıtlamaya maruz kalmadan sınır-ötesi alanlara kolayca yayılmaktadır. Bu alanın, küreselleşmenin en yaygın ve en yoğun olarak yaşandığı alan olduğu söylenebilir. Finansal faaliyetlerin küreselleşmesi, özellikle 1980'li yıllarda ve sonrasında hızlı bir gelişme göstermiş ve uluslararası finansal piyasaları birbirinden ayıran sınırlar hemen hemen ortadan kalkmıştır. Hızla birbirlerine entegre olan finans piyasaları, uluslararası sermaye hareketlerinin kaynağının, kanallarının ve hacminin değişmesine neden olmuştur. Bu gelişmenin temelinde gelişmekte olan ülkelerin uluslararası finansal faaliyetleri kendi ülkelerine çekmek için uygulamaya koydukları deregülasyon politikaları, esnek kur rejiminin benimsenmesi, finansal araç türlerindeki hızlı artış, telekomünikasyon araçları gibi siyasal, kurumsal ve teknik faktörler yatmaktadır. **(Aktan ve Şen, 1999)**

Sosyo-Kültürel Küreselleşme: Demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması, uyuşturucu, terör, organize suçlarla mücadele gibi tüm insanları ilgilendiren konuların uluslar üstü düzeyde ortak bir platforma taşınmasını ifade etmektedir. Küreselleşme, dünyadaki toplumları, ortak bir kültürü, Batı kültürünü benimsemeye yönlendirmektedir. Ancak farklı kültürlere sahip tüm toplumların bu kimlikleri terk ederek Batı kültürünü kabullenmelerini beklemek hayalcilik olacaktır.

Her ne kadar tüm insanlığın ortak bir kültür etrafında birleşmesi, dünya genelinde tüm insanların yakınlaşmasını sağlayacak olsa da, bu konuda her toplumun kendi kültürel değerlerine sahip çıkmak ve korumak isteyeceği, kültürel küreselleşmeye direnç göstereceği açıktır. **(Özkıvrak ve Dileyici, 2001)**

Bölgeselleşme: Dünyada bir taraftan küreselleşme yönünden gelişmeler olurken, öte yandan ilk bakışta küreselleşme ile tezat oluşturan bölgeselleşme akımı yaygınlık kazanmaktadır. Dünyada çeşitli ülkeler başta iktisadi alanda olmak üzere çeşitli alanlarda birbirleriyle ittifak yapma eğilimleri içerisine girmektedir. Sosyalizmin çöküşü ile birlikte askeri alanda ittifak konusu daha farklı bir boyut kazanmış durumdadır. Ekonomik alanda ise ülkeler arasında bölgesel entegrasyon hareketleri her geçen gün daha önem kazanmaktadır. **(Aktan ve Şen, 1999)**

Buna ek olarak bölgesel ticaret ittifaklarının artması da organizasyonların neden uluslararasılaştıklarını açıklayan önemli bir nedendir. Bu anlaşmalara örnek olarak Amerika, Kanada, Meksika arasındaki NAFTA anlaşması, 15 milleti içeren Avrupa Birliği, Güneydoğu Asya (Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Brunei, Tayland) ülkeleri arasındaki ASEAN, Latin Amerika ülkeleri (Bolivya, Kolombiya, Venezuela, Peru, Ekvator) arasındaki serbest ticaret anlaşması örnek verilebilir. **(Bernardin H.J., 2003)**

2.2 Küreselleşmeyi Etkileyen Faktörler

2.2.1 Ülkeler ve Bölgeler Arası Talep Özelliklerinin Benzeşmesi

Kürselleşmenin hızlanmasını teşvik eden en önemli faktörlerden biri, dünya genelinde çeşitli bölgelerde yeni mal ve hizmetlerin farkına varılması ve gelir düzeyinde meydana gelen artıştır. Öncelikle ABD ve Avrupa'daki refah düzeyi yüksek insanlar tarafından talep edilen mal ve hizmetler şimdi dünya genelinde yeteri parası olanın alabileceği şekilde her yerde bulunmaktadır. **(Tağraf, 2002)**

1970'lerden itibaren Brezilya, Şili, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Güney Afrika, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkelerde refah düzeyinin artışı, yeni ürünler için harcanabilir gelirdeki miktarı önemli ölçüde arttırmıştır. Dünya genelindeki zenginlik artışı yeni pazarların ortaya çıkışına sebep olmaktadır.

Çin'deki hızlı büyüme oranı, Doğu Avrupa pazarının açılışı, Endonezya, Hindistan ve Güney Doğu Asya'daki ortaya çıkan orta sınıfın hızlı şekilde büyümesi, yeni ürünlerin tasarlanması ve satış için işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır. **(Tağraf, 2002)**

Bazı endüstrilerde talebin küreselleşmesinin anlamı, insanların arzu ettikleri mal ve hizmetlerin talep düzeyinin daha fazla oranda homojenleşmesi demektir yani başka bir ifade ile tüketicilerin talepleri belirli endüstrilerde artan bir şekilde benzeşmektedir. Talebin benzeşmesi üretim için kullanılan yarı mamuller için de geçerlidir. Böylece dünyanın farklı bölgeleri için hem üretim hem de ürün talebinde benzer ürünlerin sunulması mümkün hale gelmektedir. **(Tağraf, 2002)**

2.2.2 Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış

Bazı endüstrilerde Ar-Ge maliyetlerinin önemli şekilde artması, bu endüstri içinde yer alan işletmelerin ürünlerini küresel pazarda satmalarını gerekli kılmaktadır. Özellikle uçak üretimi, yarıiletken, biyoteknoloji, kimyasal ve kompozit malzeme endüstrileri Ar-Ge harcamalarındaki artışın sebep olduğu ekonomik zorluklarla yüz yüzedirler. **(Tağraf, 2002)**

Yüksek maliyetlerin karşılanması için, ürünün küresel pazarlarda mümkün olduğunca kısa bir sürede ve yüklü miktarda satılması zorunludur. Bazı özel endüstrilerde örneğin uçak üretiminde, maliyetler o kadar yüksektir ki üretici firma müşteri siparişlerini garantiledikten sonra üretime geçer, her iki durumda da yerel pazarlar üretici firmalar için yeterli olmamaktadır. Bu işletmeler küresel pazarda yoğun satışları hedeflemektedirler bu sebeple küreselleşme süreci teşvik edilmektedir. **(Tağraf, 2002)**

2.2.3 Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı

Günümüzde pek çok endüstrideki üretimde ölçek ekonomisi düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Örneğin çelik endüstrisinin minimum verimlilik ölçeği oldukça yüksektir, Güney Kore'deki Phong Iron ve Steel Company(Pasco)'nin fabrikası, tam verimliliği gerçekleştirmeden önce toplam dünya talebinin %30'unu üretmek zorundadır. Bu sebeple, üretimdeki yüksek ölçek ekonomisi, diğer ülkelere ihracatı,

küresel faaliyeti emretmekte, bu sebeple endüstrinin küreselleşmesini hızlandırmaktadır. **(Tağraf, 2002)**

2.2.4 Hükümet Politikalarının Rolü

Hükümet politikaları genellikle bir veya bir grup endüstrideki küreselleşme eğilimini hızlandırabilir. Devlet yardımları, ayrıcalıklı vergi uygulamaları ve diğer yardımlar gibi hükümet politikalarındaki pek çok enstrüman ile ülke açısından önemli endüstrilerin küresel pazarlara açılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda hükümet politikaları küreselleşme için bazı temel engelleri ortadan kaldırarak, endüstrilerde yeni küresel rekabetin ortaya çıkışını hızlandırabilir. **(Tağraf, 2002)**

2.2.5 Dünya Genelinde Faktör Maliyetlerindeki Değişim

Farklı endüstrilerde küreselleşmeyi hızlandıran önemli faktörlerden bir diğeri, dünyanın farklı bölgelerindeki kaynaklar ve işgücündeki düşük maliyetin yaygınlığıdır. Düşük işgücü maliyeti diğer ülkelerdeki işletmeleri çekerek, nihai ürünlerin rekabetçi bir fiyat ile oluşmasını sağlar. Özellikle birçok büyük batı işletmesi daha düşük faktör maliyetleri nedeni ile üretimlerini doğu ülkelerine kaydırmayı tercih etmişlerdir. **(Tağraf, 2002)**

2.2.6 Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı

Yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı da üretim eğilimlerinin küreselleşmesini hızlandırabilir. Mevcut dağıtım kanallarına ilave edilen yeni dağıtım kanalları veya tamamen yeni olarak ortaya çıkan dağıtım kanalları eski dağıtım kanallarına göre çok pahalıdır. Örneğin Avrupa'da ardı ardına açılan hipermarketler, daha önce sınırlı miktarda pazar payına sahip olan ABD yapımı ürünlerin varlığını önemli oranda arttırmıştır. **(Tağraf, 2002)**

2.2.7 Taşıma, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalma

Düşük maliyetli taşıma olanaklarındaki genişleme, pek ok endüstrideki küreselleşmenin hızlanmasına olanak sağlamıştır. Taşıma ve iletişim maliyetlerinin son yıllarda düşmesi ile, depolama maliyetleri de düşmüştür. Tam zamanında üretim (Just-in-time) gibi envanter kontrollerinin gelişmesiyle, konteynır ve soğuk hava

taşımacılığının gelişmesiyle, bozulabilir ürünlerin depolama maliyetleri de azalmıştır. (Tağraf, 2002)

Tablo 2.1: Küreselleşmeye Yol Açan Faktörler ve Sonuçları

Sebep	Sonuç
Ülke ve bölgeler arası talep özelliklerinin benzeşmesi	Homojenleşen taleplere tüm dünya çapında cevap verebilme olanağı ve isteği, müşterinin lokasyonunun önemini yitirmesi, dünyanın tek bir pazar haline gelmesi
Ar-Ge maliyetlerindeki artış	Yerel pazarlardan küresel pazarlara açılma zorunluluğu
Artan ölçek ekonomisi ve maliyet baskısı	Yerel pazarlardan küresel pazarlara açılma zorunluluğu
İşletmelerin küresel pazarda faaliyetini destekleyen hükümet politikaları	Hükümetlerinin desteğini alan işletmeler, diğer ülkelere ile birlikte faaliyet gösterdikleri ortak pazarlarda çok daha avantajlı bir şekilde rekabet ederler
Dünya genelinde faktör maliyetlerindeki değişim	Dünya şirketlerinin üretim faaliyeti ucuz işgücü ve verimli kaynakların bulunduğu ülkelere doğru çekilmektedir
Yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı	Dünya üzerinde adeta bir ağ şeklinde yayılan dağıtım kanallarının çeşitli ülkelerde üretilen malları çeşitli ülkelerde satma gücüne sahiptir

İşletmeler Tablo 2.1.' de yer alan sebepler nedeni ile işlerini ulusal sınırların dışına taşırırlar. Görüldüğü gibi çokuluslu işletmeler küreselleşme sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu rol gereği hem küreselleşme sürecinden etkilenmektedirler ve hem de doğrudan küreselleşme sürecini hızlandırıcı bir etki yapmaktadırlar. **(Tağraf, 2002)**

Birleşmiş Milletler'in son verilerine göre, dünyanın en büyük 200 çokuluslu işletmesinin toplam kaynakları 7.1 trilyon ABD doları tutarındadır. Dünyadaki ekonomik faaliyetlerin yaklaşık dörtte biri dolayında olan bu rakam, Birleşmiş Milletler Üyesi 189 ülkeden 182'sinin toplam ekonomik büyüklüğünden fazladır. Çokuluslu işletmelerin ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve hedeflerini gözetmeyen bir uluslararası ekonomik sistemden söz etmek mümkün değildir. Çokuluslu işletmeler, olağanüstü ekonomik güçlerin bir yansıması olarak uluslararası ilişkilerde de etkili olabilmektedir. **(Tağraf, 2002)**

Uluslararası işletmelerin gelirlerinin büyük kısmını uluslararası işlerden kazanması önümüzdeki birkaç yıl boyunca da bu küreselleşme eğiliminin süreceğinin açık kanıtıdır .**(Bernardin H.J., 2003)**

2.3 Uluslararası Ticaret ve Gelişimi

İnsanoğlunun uluslararası ilişkilere ve dolayısıyla ticarete başlaması elbette ki insanoğlunun ticareti uluslararası hale getirmesi ile başlamıştır. Uluslararası ticaret kavramı konumuzun temeli olmasa da en genel sebebi olarak kabul edilebilir.

Ticaret, ürün, mal vb, alım satımı; kazanç amacıyla yürütülen alım satım etkinliği olarak tanımlanmaktadır **(Türk Dil Kurumu, 2007)**. Ticaret, ekonomik değer yaratan malların, servislerin, bilginin ve paranın iki ya da daha fazla kişi, varlık arasındaki alışverişidir. Uluslararası ticaret de bu tanımdan yola çıkılarak farklı ülkelerde bulunan işletmelerin, kurumların ve kişilerin arasında gerçekleşen ticaret olarak tanımlanabilir. Yani uluslararası ticaret sadece günümüze ait bir fenomen değildir.

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içindeki gelişimi dört ayrı dönem halinde incelenebilir.

1. Dönem: 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi
2. Dönem: 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi
3. Dönem: 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar(imtiyazlar) dönemi
4. Dönem: 1945'ten günümüze kadar olan uluslararası dönemdir.

2.3.1 Uluslararası Ticaret Dönemi

Ortaçağ'da ülkeler tarım topluluğu olup sadece gıda, giyim ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını ancak karşılayabilmekteydi. Bu nedenle ticaret şehirlerde ve şehre yakın bölgelerde yoğunlaşmıştı. Ancak yine aynı çağda uluslararası ticaretin olduğu da görülmekteydi. Bu yıllarda Alman tüccarlar Batı Avrupa ve Doğu Akdeniz ticaretini organize etmişler ve diğer uluslara ticaret yapmaktaydılar. Aynı yıllarda maceraperest tüccarlar, İngiliz mallarını Belçika, Lüksemburg, Hollanda gibi ülkelere satmaktaydılar. Rönesans başlangıç yıllarında, İtalyan ticaret ve banka merkezleri ticaret faaliyetlerinin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamıştır. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

Bu süreç Amerika kıtasının 1500'lü yıllarda keşfedilmesi ile hızlanmış 1800'lü yılların ortalarında sanayi devrimi ile sona ermiştir. Bu dönemde tacirler uzak kıtalara yaptıkları deniz yolculukları sonucu gittikleri ülkelerde ticaret yapmışlardır.

Bu dönemde baharat ve ipek yolları ortaya çıkmış, bu yollar sayesinde batı ve doğu arasında bağlantı kurulmuş, devlet de bu ticari firmaları himaye etmiştir. Böylece büyük kumpanyalar ortaya çıkmış ve bunlar koloni bölgelerindeki toptancı ticari faaliyetlere önayak olmuşlardır. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

2.3.2 İktisadi Sömürgecilik Dönemi

İktisadi sömürgecilik dönemi, 1850'li yılların sonlarında başlar, Birinci Dünya Savaşı ile biter. Bu dönemde coğrafi keşifler artık tamamlanmış, ülkelerin birbirleri ile olan ticari bağları iyice kuvvetlenmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte büyük firmalar kurulmuş, uluslararası imalat gelişmiş, ülkeler arası ticarette egzotik malların yerini daha kolay ve ucuz olarak elde edilebilen sanayi ürünleri almıştır. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

Başlangıçta çokuluslu üreticiler olarak avantajlı durumda olan İngiliz firmaları, Kuzey ve Güney Amerika'yı kendilerine uygun yatırım alanları olarak belirlemişlerdir. Kısa bir süre sonra Afrika, Avusturalya ve Asya bu alanlara eklenmiştir. 1810'lardan sonra meydana gelen teknik ve örgütsel gelişmeler, benzer ürünlerin birçok çeşidinin aynı firma tarafından hem yurt içinde hem de yurt dışında üretilebilmesini mümkün kılmıştır. Bu gelişmelere ek olarak madenlerin ve diğer hammadde ürünlerinin aranıp işlenmesi de büyük oranda doğrudan yabancı yatırımı çekmiştir. Dünya ekonomisinde imalat sanayinde çokuluslu şirketler 19.yüzyılın ortalarında ortaya çıkmışlar ve Birinci Dünya Savaşına kadar iyice kurumsallaşmışlardır. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

1820-1870 yılları arasında sanayi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, uluslararası uzmanlaşmayı teşvik ederek dünya sanayi malları üretim ve ticaretini hızlandırmıştır. Ancak daha önceden (1770'li yıllarda) indirilen gümrükler tekrar yükseltilmiş ve dünyada koruyuculuk artmıştır. ABD iç savaşı finanse etmek için savaş sırasında yükselttiği gümrükleri, kendi sanayisini İngiliz mallarına karşı korumak amacı ile savaştan sonra da yüksek tutmuştur. Öte yandan, 1870'li yıllardan sonra, Rusya ve Japonya'da sanayileşmekte olan ülkeler arasına katılmışlardır. Bu ülkelerden Japonya, 260 yıllık bir otarşiden sonra 1850'li yıllarda batılı ülkeler tarafından dış ticarete açılmaya zorlanmıştır. **(Seyidoğlu, 1990)**

Bununla beraber ticaretin uluslararasılaşması üzerine sağlam istatistiksel kanıtlar, 1830 sonrasına aittir. Dünya dış ticaret hacmi, 1870 ile 1913 arasında %3,4'lük bir artış göstermiştir. Birinci Dünya Savaşı öncesinde uluslararası üretimin gelişmişlik düzeyi açısından başı çeken ülke İngiltere olmasına rağmen daha az gelişmiş ekonomiler tarafından örgütlenen çokuluslu üretim de şaşırtıcı oranda fazla idi. Londra'nın dünyanın en büyük mali merkezi olduğu bu döneme ilişkin yapılan araştırmalar, doğrudan yabancı yatırımların, etki alanı bakımından geniş olsa da ölçek bakımından çok mütevazi olduğunu ve genellikle küçük yabancı şirketler tarafından yapıldığını bunlara karşılık, uluslararası sermaye akımları içerisinde portföy yatırımlarının daha büyük bir yere sahip olduğunu ortaya koymuştur. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

2.3.3 İmtiyaz Dönemi

Bu dönemin belirleyici özelliği, savaşların uluslararası ticaret üzerinde önemli rol oynamasıdır. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası ticarette önemli gelişmeler olmuştur. Londra önemli bir mali merkez olma niteliğini yitirmiştir. **(Seyidoğlu, 1990)**

Büyük dünya buhranının yaşandığı 1930'lu yıllarda ve savaşın yıpratıcı etkilerinin yaşandığı 1940'lı yıllarda ise, uluslararası ticari faaliyetler büyük ölçüde yavaşlamıştır. Uluslararası ticaret 1913 sonrasında gümrük, kota, kambiyo kontrolleri ve daha sonra da savaş nedeniyle olumsuz yönde etkilenmiştir ve 1913 ile 1950 arasında yıllık %12den daha düşük bir artış göstermiştir. **(Madison, 1987)**

Bu dönemde uluslararası ticarete etki eden diğer önemli gelişmeler ise 1930'lu yıllardan itibaren dünya ekonomisinde görülen yoğun koruyuculuk ve iktisadi milliyetçilik hareketleridir. İleride İkinci Dünya Savaşı sonrası uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine yönelik çabalar için de bir tepki oluşturacak olan bu hareketler, dünya ticaretinde uluslararası işbirliğinden uzaklaşmasına yol açmıştır. Bu yıllarda ülkelerin, içinde bulundukları dış ödemeler dengesi ve işsizlik sorunlarını çözümlemek için bireysel hareket etmekte, bu da rekabetçi devalüasyonlara ve karşılıklı olarak gümrük tarifelerinin yükseltilmesine yol açmaktadır. **(Seyidoğlu, 1990)**

2.3.4 Uluslararası Dönem

1945-1972 Arası Dönem

Bu dönemin başlangıcı İkinci Dünya Savaşı'nın sonudur. Savaşın sonunda siyasi liderler değişmiş, ülkeler arasındaki soğuk savaş, siyasal ve ekonomik kutuplaşmalara yol açmıştır. Bu kutuplaşmalara rağmen, uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi doğrultusunda önemli adımlar atılmıştır. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi çabaları, ilk defa sanayileşmiş ülkeler arasında ortaya çıkmış, giderek daha az gelişmiş ülkelerin de bu akıma katıldıkları görülmüştür. Bu yönde atılan adımların ilki ″Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması″ çerçevesinde gümrük tarifeleri ve öteki dış ticaret kısıtlamalarının tüm üye ülkelerce karşılıklı olarak indirilmesidir. Diğer adım ise bir grup ülke arasındaki ″iktisadi birleşme″hareketlerinin oluşturulmasıdır. Sınırlı olmasına rağmen bu hareketler belirli bir coğrafi bölgede yer alan ülkeler arasındaki ticaretin serbestleştirilmesine yönelik olmuştur. Bu dönemde uluslararası açısından iki önemli gelişme olmuştur. Bunlar, sömürgeciliğin sona ermesi ve çokuluslu şirketlerin yaygınlaşmasıdır. **(Seyidoğlu, 1990)**

Söz konusu dönemde uluslararası ticaret 1945 yılından 1950 yılına kadar dalgalı bir artış göstermiştir. 1950 ile 1970 yılları arasında ise yıllık %9un üzerinde bir büyüme göstermiştir. **(Madison, 1987)**

1973 ve Sonrası Dönemi

1973 ile 1980 yılları arasında uluslararası ticaretin büyüme hızı, yıllık %3,6'lık seviyeye düşmüştür. **(Madison, 1987)**

Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasında ticaret hacminde yaşanan bu düşmenin en büyük sıkıntısını Almanya, Fransa ve İngiltere çekmiştir. Aynı sıkıntıyı etkileri biraz daha az olmak üzere ABD ve Hollanda da yaşamıştır. Japonya ise İkinci Dünya Savaşı'nın bir sonucu olarak bundan etkilenmiştir. 1980'li yıllardan sonra globalleşme sürecinin hızlanması ve buna paralel olarak yoğunlaşan rekabet, ulusal pazarlarda liberalleşme eğilimini güçlendirirken uluslararası ticaret hacminin artışına da katkıda bulunmuştur.

2.4 İşletmelerin Uluslararası Ticaret Yolları

İşletmeler çok çeşitli şekillerde uluslararası ticaret yaparlar. Bu ticaret biçimi işletmenin imkanlarına, vizyonuna, ürettiği ürüne ya da verdiği hizmete, çekirdek yetkinliklerine, içinde bulunduğu çevrenin (ülke koşulları, rakipler, müşteriler) koşullarına ve faaliyet gösterilecek pazarın koşullarına göre değişir. Firmalar karlılıklarını arttırmak ve yeni pazarlar edinmek için kendilerine en uygun yolu seçmeye çalışırlar. Burada ″iş″ in yapılış biçimi, insan kaynakları stratejilerinin ve yollarının belirlenmesinde çok büyük önem taşır. Yapılan işin doğası insan kaynakları faaliyetlerine de bir şekil verir ve etkisi çok büyüktür. **(Bernardin, 2003)**

2.4.1 İhracat

İşletmelerin ulusal sınırlar dışına çıkmasının ilk adımı ihracat yapması ile gerçekleşir. Birçok firma ürünlerini ve hizmetlerini yabancı pazarlarda satarak ihracat yapmaya başlar. Bunun nedeni ilk olarak satışları ve dolayısı ile gelirleri artırmaktır, bazı firmalar için yüksek araştırma–geliştirme maliyetlerini karşılamanın bir yolu da ihracat yaparak giderlerini büyük satış rakamları ile karşılamaktır, aynı zamanda fazla kapasiteyi eritmek için de ihracata başvurulabilir. Bazı firmalar ise mevcut durumda iş yaptıkları pazarların taleplerinin doymuş olması gerekçesi ile pazar çeşitliliği yaratmak için ihracata başlarlar. Bunun yanında ihracatı daha saldırgan bir uluslararası satış veya iş yapma stratejisinden önceki adım olarak kullanan birçok firma vardır, buradaki amaç iş yapılacak pazar ile ilgili bilgi eksikliğini gidermektir, bu bilgi ihracat yapıldıkça edinilir. **(Bernardin, 2003)**

İhracat, az seviyede yatırım gerektirmesi ve gerekli durumlarda pazarlarda kısa sürede çekilme imkanı tanıması açısından avantajlıdır ancak bazı dezavantajları da söz konusudur. Bunlardan ilki, yüksek taşıma maliyetleri ve iyi distribütörlerin bulunmamasıdır. Ayrıca ihracat yapılan ülkenin herhangi bir bölgesel ticaret anlaşmasına sahip olması durumunda yüksek miktarda tarifeler ve vergiler ödenmesi söz konusudur. **(Bernardin, 2003)**

2.4.2 Lisans Verme

Yabancı pazarlara girmenin diğer bir yolu da lisans verme ile olur. Burada lisans veren ve lisansı satın alan iki firmanın işbirliği söz konusudur. Lisans veren firma,

firmasındaki entelektüel bir özelliği (patent, formül, yayın hakları, ticari marka adını, prosedür ya da metotlar) belirli bir ücret karşılığında lisans alan firmaya verir. **(Bernardin, 2003)**

2.4.3 İsim Hakkını Alma (İmtiyaz/Franchising)

Lisans vermenin farklı bir durumu da franchise etmektir. Burada franchise eden ile marka kullanım hakkını satın alan arasında özel bir anlaşma olması söz konusudur. Burada franchise edenin operasyonlar üzerinde kontrolü daha yüksektir, zira belirli prosedürler yerine getirilerek anlaşma sağlanır ve sadece lisans vermeye oranla franchise veren firma, operasyonlarına daha fazla destek olmak zorundadır. **(Bernardin, 2003)**

Genellikle belirlenen pazarda yatırım yapmak isteyen yerel yatırımcılar hem bilinen bir markanın ününden faydalanmak hem de işi bilen bir firmanın parçası olarak sektöre atılmak amacı ile işe başlarlar. Franchise veren firma ise gerekli eğitimleri, hatta reklam verme, kalite sistemlerinin kurulması gibi etkinlikleri gerçekleştirir ve işleri düzene sokunca franchise ettiği firmanın karına ortak olur. Burada franchise veren firma az çaba sarf ederek uluslararası hale gelir, yerel pazarlarda hakkında kısa sürede bilgi sahibi olur. Bu anlaşmalar genellikle hızlı yiyecek tüketimi sektöründe yapılır. **(Bernardin, 2003)**

2.4.4 Fason Üretim Anlaşmaları

Bazı firmalar iş yaptıkları ülkelerde doğrudan yatırım yapıp bir üretim tesisi kurmak yerine, üretim işini yerel firmalara fason olarak yaptırır. Böylece hem dünya pazarında ürün satar hem de tüm enerjisini tasarım, pazarlama ve araştırma-geliştirmeye ayırabilir. Firma, üretim ortakları ile ise özel bir anlaşma imzalar, bu anlaşmada üretim alanının koşullarından, kalite standartlarına kadar her konuda fason üretici üzerinde kontrol hakkına sahiptir ve sorumludur. Bu anlaşmalar tekstil firmaları tarafından çokça uygulanır. Bunların dışında firmalar bir de yönetim anlaşmaları yaparlar, burada firma, dünyanın öbür ucundaki firmaya yöneticilik deneyimini ve uzmanlığını satar. Örneğin dünyada bunu yapan birçok havayolu şirketi mevcuttur. **(Bernardin, 2003)**

2.4.5 İşbirlikleri ve Doğrudan Yatırım

Bu sayılan örneklerde firmalar faaliyet gösterdikleri ülkelerde doğrudan yatırım yapmazlar. Yeni pazarlarda doğrudan yatırım yapan firmalar, yabancı yatırımcılar olarak adlandırılır. Bir ülkede doğrudan yatırım yapmanın ilk adımı ülke pazarını, koşullarını, rakiplerini ve müşteri ihtiyacını tanımaktan geçer, bu ihracat, lisans verme, franchise etme ve fason üretim anlaşmaları ile gerçekleştirilir. Bir ülkeye doğrudan yatırım yapmak, çok büyük bir risktir ama aynı zamanda da getirisi oldukça büyük olabilir. Bir ülkede yabancı yatırımcı olmanın yollarından birisi de stratejik iş birlikleri (alliances) kurulmasıdır. Bunun yanında ortak teşebbüsler (joint venture) de yatırım araçlarından birisidir. **(Bernardin, 2003)**

Burada "iş birliği" (alliance) birbirine bağlı olmak anlamında kullanılmaktadır. İki ya da daha fazla organizasyonun belirli bir amaç için iş birliğinde bulunması anlamı da yüklüdür. Ortak teşebbüs (joint venture), iki ya da daha fazla firmanın belli bir proje için beraber çalşmasıdır. Ortak teşebbüs bir proje ile limitliyken, ortaklık (partnership) pek çok işbirliğinin (cooperation) temelini oluşturur. **(Bernardin, 2003)**

Ortak teşebbüsler iki ayrı özel firma arasında olabileceği gibi, özel firma ile devlet arasında ya da devlete ait firma arasında olabilir. Ortak teşebbüsler bazen çok güçlü rakipler karşısında kalan iki firmanın savunması olarak kullanılabilir. Buradaki temel dezavantaj ortak firmalar arasında çıkacak görüş ayrılıklarıdır, bunlar genellikle yatırımlar veya gelirin paylaşılması konusunda ortaya çıkar. **(Bernardin, 2003)**

Bazen de firmalar tedarikçileri, müşterileri ve hatta rakipleri ile aralarında stratejik işbirlikleri kurarlar. Stratejik işbirlikleri, araştırma ve yeni ürün geliştirme aşamasında risklerin ve harcamaların karşılanması imkanını tanır. Aynı zamanda her ortağın diğerinin güçlü yönünden faydalanmasını sağlar. Dezavantajı ise her ortağın gelecekte bir rakibe dönüşme ihtimali taşımasıdır. Bu nedenle firmalar çekirdek yetkinliklerini saklamaya özen gösterirler, bu ise iletişim ve karşılıklı güven anlayışında problemlere neden olur. **(Bernardin, 2003)**

Bazı firmalar da yatırımlarını sadece kendilerine ait olacak şekilde yapar. Yani yatırımın tek sahibi kendileri olur böylece tüm operasyonel kontrolü ve karar verme yetkisini ellerinde bulundururlar. Bu firmalar yeni pazarda işe tamamen en baştan el

atacağı gibi, o pazarda faaliyet gösteren ve hali hazırda tedarikçi, müşteri ilişkilerine sahip olan bir firmanın satın alınması ile de başlayabilirler. İkinci yolu izleyen firmalar tabii ki daha kısa sürede pazarın koşullarına ayak uydurur ve söz sahibi olur. **(Bernardin, 2003)**

Bu noktada özet olarak şunu söyleyebiliriz; firmaların iş yapma biçimleri insan kaynakları fonksiyonların yakından etkilemektedir. Örneğin ihracat yapan, lisans veren veya fason üretim anlaşması imzalayan firmalar temelde pazarlama ve hukuk gibi konularda daha fazla müdahaleye ve değişime ihtiyaç duyarlar, insan kaynakları fonksiyonları daha ikinci planda etkilenir. Diğer yandan işletmeler yönetim anlaşmaları veya franchise anlaşmaları yaparlarsa insan kaynakları fonksiyonları daha ciddi boyutlarda etkilenecektir. Yabancı ülkelerde gerçekleştirilen tek başına yatırımcı olmak durumunda ise insan kaynakları tamamen etkilenir ve değişir. **(Bernardin, 2003)**

2.5 Uluslararası İşletmelerin Tarihi

Uluslararası işletme ile ilgili olarak ortaya çıkan konuların son yıllarda önem kazanmasına rağmen gelişimi uzun yıllar süren gelişmeler sonucunda olmuştur. Uluslararası işletmelerin kökünü arayacak olursak, bunun ilk örneklerinin Ur ve Babil medeniyetlerinde bulmamız söz konusudur. Bu gelişimin başlangıcının nereye kadar dayandığını saptamak oldukça güçtür. Fakat bu güçlüğe rağmen gelişimi bazı dönemlere ayırmamız mümkündür. **(Özalp, 1998)**

Uluslararası işletme ile ilgili olarak ortaya çıkan konuların son yıllarda önem kazanmasına rağmen gelişimi uzun yıllar süren gelişmeler sonucunda olmuştur. Uluslararası işletmelerin kökünü arayacak olursak, bunun ilk örneklerinin Ur ve Babil medeniyetlerinde bulmamız söz konusudur. Bu gelişimin başlangıcının nereye kadar dayandığını saptamak oldukça güçtür. Fakat bu güçlüğe rağmen gelişimi bazı dönemlere ayırmamız mümkündür. **(Özalp, 1998)**

2.5.1 Ticaret Dönemi

XV. yüzyılda başlayıp XVIII. Yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden bu dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir. Birçok risklerle

karşılaşılan o dönemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır. Bu dönemde, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük karlar sağladıkları görülmektedir. **(Özalp, 1998)**

Bu dönemde sayısı çok az olan bazı metaller, ipek vb malların ticareti daha çok göze çarpmaktaydı. XVII. ve XVIII. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret işletmeleri bugünün çokuluslu işletmelerine öncülük etti. Bunlar genellikle üretim işletmeleri değil de ticaret işletmeleriydi. Zaten bu dönemde özellikle sermaye olanaklarının sınırlı olması üretim faaliyetlerinin geniş çapta yapılmasına izin vermiyordu. Diğer taraftan ülkeler arası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamıyordu. Bununla beraber çeşitli ülkelerde bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerine ticaret ve politik alanda birçok imtiyazlar tanındı. Bu bir anlamda batılı ülkelerin üstünlük sağlamasına yaradı. **(Özalp, 1998)**

Levant İşletmesi Orta Doğu'da, British Royal Afrikan İşletmesi Afrika'da, The British East India İşletmesi Güneydoğu Asya'da ve Hudsons Bay İşletmesi Kuzeybatı Avrupa'da önemli faaliyetlerde bulunmaktaydılar. Osmanlı İmparatorluğu zamanında Fransızlara birçok kolaylıklar tanınması yani kapitülasyonlar bu dönemde başlamıştı. **(Özalp, 1998)**

Büyük ticaret işletmeleri genellikle ortaklık şeklinde kurulmaktaydı. Ülke dışında geniş çapta mal satın almak için büyük sermayeye ihtiyaç vardı. British East India İşletmesi Hindistan'da bazı imtiyazlar sağladı. Hudsons Bay İşletmesi gibi diğer işletmeler ise başka kolonilere benzer haklar elde ettiler. **(Özalp, 1998)**

Bu dönemde bankacılık önem kazandı. Ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesi bankacılık faaliyetini zorunlu kıldı. Örneğin Floransa'daki Medici Ailesi XV. yüzyılda bankacılıkta önemli girişimlerde bulundular. O dönemde dünyanın bilinen bölgelerinde bankalar kurdular. **(Özalp, 1998)**

Ticaret dönemi, Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı İşletmelerine Japonya ve Çin'de bazı imtiyazlar tanınmasıyla sona ermektedir. **(Özalp, 1998)**

2.5.2 Sömürge ve İmtiyaz Dönemi

Avrupa'da çeşitli alanlarda meydana gelen köklü değişiklikler yeni bir dönemin başlangıcında etken rol oynamıştır ve bu değişiklikler sonuçlarını ekonomik ve politik alanda göstermeye başlamıştır. Sömürge ve imtiyaz dönemi bu değişimler ile başlayarak 1850'den İkinci Dünya Savaşına kadar devam etmiştir. Batı işletmelerinin faaliyetleri daha önce sahillerde iken bu dönemde faaliyet iç bölgelere kaymaya başlamıştır. Avrupa'daki büyük sanayi devrimi sonunda Avrupa İşletmelerinin faaliyet konuları da değişmiştir. Daha önce ticaret döneminin bir özelliği olan dışardan satın alınan malların ülke içinde satılarak kar elde edilmesi yerine sanayi mallarına dönük faaliyetler başlamıştır. Özellikle maden ve tarım faaliyetine önem verildi. XIX. yüzyılda dış yatırımlar geniş çapta Batı Avrupa'dan Asya, Afrika ve Amerika'nın gelişmemiş ülkelerine akmıştır. Bu yüzyılda özellikle İngiltere'nin yatırımları hissedilir şekilde artmıştır, bu yatırımlar işletmelerin yönetimini ele geçirmekten çok kardan pay alma şeklinde olmuştur ve başlangıçta karların operasyonlardan merkeze kayması seyrek rastlanan bir durumdur. **(Özalp, 1998:26)**

İngiltere'yi Avrupa'nın diğer ülkeleri takip etmektedir, özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yapmıştır. İngiliz işletmeleri Hindistan'da, Avustralya ve Güney Afrika'da Fransız işletmeleri Kore, Tunus ve diğer Fransız Kolonilerinde yatırım yapmıştır. **(Özalp, 1998:26)**

Bu dönemde ABD işletmeleri pasif bir durumda kalmıştır. Ülke içindeki altyapı yatırımlarının azlığı gelişmeyi yavaşlatmıştır 1876 yılında yeni Gümrük Vergileri Kanununun çıkarılması sonunda bir ABD silah işletmesi Du Pont mevcut iki adet ve Kanada'da bulunan barut fabrikasını satın almak suretiyle uluslararası alana girmiştir. Du Pont örneği ilk önemli ABD ülke dışı faaliyetini temsil etmektedir. **(Özalp, 1998: 27)**

Bundan sonra başka işletmeler Du Pont'u izlemiştir. Bu dönemde ABD işletmelerinin yatırımları üretim işletmelerine ayrılmıştı ve özellikle doğal kaynaklara yatırım yapılmıştır. **(Özalp, 1998:27)**

Avrupa ve ABD işletmelerinin yatırımları yıllara göre aşağıdaki alanlarda yer almaktadır.

1800-1890	Tabii kaynaklar ve tarım mamullerinin üretimi, örnek olarak madenler, petrol, lastik, yün, vs
1891- 1940	Kimyasal maddeler, yiyecek ve otomobiller, vb
1941-1945	Ulaşım ve dağıtım malzemeleri

Bu dönemde batılı işletmelerin geniş çapta dış ülkelerde özellikle kolonilerde yatırım faaliyetlerine girişmelerinin temel nedeni daha önceki döneme kıyasla daha farklıdır. Temel amaç işletme faaliyetlerinin genişleterek büyük kar sağlamak değil, politik yönden egemenlik kurmaktır. **(Özalp, 1998: 27)**

Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak İngiltere'deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers'ı gösterebiliriz. Daha sonra bu işletme 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union isimli işletmesi ile birleşerek Unilever'i meydana getirdi. Bu nedenle ilk modern çokuluslu işletmeye örnek olarak Unilever'i gösterebiliriz. Bundan sonra diğer Avrupa işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye başladılar. Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell bunun en belirgin örnekleridir. **(Özalp, 1998: 27)**

1907'de ilk sınır ötesi birleşme İngiliz Shell firması ve Royal Dutch firması arasında gerçekleşmiştir. 1914 yılı itibarı ile, aşağıdaki tabloda yer alan işletmeler çeşitli ülkelerdeki operasyonları ile modern çokuluslu şirketin profilini çizmeye başlamışlardır. Tablo 2.2'de 1914 yılı itibarı ile Büyük Çokuluslu Üreticilere yer verilmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 10)**

Tablo 2.2: 1914 Yılındaki Büyük Çokuluslu Üreticiler

İşletme	Uyruk	Ürün	Yabancı Ülkelerdeki Fabrika Sayısı	Fabrikaların Olduğu Ülkeler
Singer	ABD	Dikiş makineleri	5	ABD, Kanada, Almanya, Rusya
J&P Coats	İngiltere	Pamuk ipliği	20	ABD, Kanada, Rusya, Avusturya-Macaristan, İspanya, Belçika, İtalya, İsviçre, Portekiz, Brezilya, Japonya
Nestle	İsviçre	Yoğunlaştırılmış süt, bebek maması	14	ABD, İngiltere, Almanya, Hollanda, Norveç, İspanya, Avustralya
Lever Brothers	İngiltere	Sabun	33	ABD, Kanada, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa, Japonya, Avustralya, Güney Afrika
St Gobain	Fransa	Cam	8	Almanya, Belçika, Hollanda, İtalya, İspanya, Avusturya-Macaristan
Bayer	Almanya	Kimyasallar	7	ABD, İngiltere, Fransa, Belçika, Rusya
American Radiator	ABD.	Radyatörler	6	Kanada, İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Avusturya-Macaristan
Siemens	Almanya	Elektrik ekipmanları	10	İngiltere, Fransa, İspanya, Avusturya-Macaristan, Rusya
L. M. Ericson	Swedish	Telefon ekipmanları	8	İngiltere, ABD, Fransa, Avusturya-Macaristan, Rusya
Accumulatoren Fabrik	Almanya	Akü	8	İngiltere, Avusturya-Macaristan, İspanya, Rusya, Polonya, Romanya, İsveç

Bu ülkelerin uluslararası faaliyetlerde üstünlük kurmalarına karşılık ABD işletmeleri oldukça zayıf kalmıştır. Ancak 1914 yılında ABD çokuluslu işletmeleri toplam 1500 milyon Sterlinlik yatırım yaparak ülke dışı faaliyetlere ağırlık vermiştir. **(Özalp, 1998: 28)**

Çokuluslu işletmelerin yatırımları Birinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikanın bırakılması nedeni ile birdenbire artmıştır. Özellikle bu durum otomobil ve bezeri sanayilerde kendini göstermiştir. General Motors ve Ford, İngiltere'de, Fransa'da ve Almanya'da otomobil üreten işletmeler kurdular. Savaş konjonktürünün başlaması politik ve askeri baskıların artmasını ve dolayısıyla işletmeleri etkileyen bir faktör olmuştur. **(Özalp, 1998: 29)**

Bu dönemde çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini etkileyen 2 önemli olay vardır. Birincisi 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranıdır.Özellikle batı ülkeleri bu buhrandan çok etkilenmişlerdir, işsizliğin artması, üretilen malların elde kalması bu

işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durum, Avrupa ve ABD'nin diğer ülkelerdeki gücünün azalmasında önemli rol oynamıştır. Yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanlarının yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalıların işlere yerleşmesi sonucunu doğurmuştur. **(Özalp, 1998:29)**

Diğer önemli olay, Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesidir. Almanya'nın işgali işletmelerin önemli bir bölümünün düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur. Örneğin o dönemde çokuluslu bir işletmenin bütün tesisleri Sovyet işgali altında kalmıştır. **(Özalp, 1998: 29)**

2.5.3 Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile dünya ticaretinde yeni bir dönem başlamıştır. XX. Yüzyılın ilk yarısında ABD işletmelerinin yayılması yavaşlamıştır. Bu durumun temel nedeni iç pazarların birdenbire büyümeye başlamasıdır. Böylece ülke içi talepler işletmeler için yeterli pazarları sağlayabilmiştir. 1950 yılından sonra ABD çokuluslu işletmeleri ülke dışına çıkarak, yatırımlarını 12 milyar dolarlara çıkarmışlardır. Bu dönemde özellikle Avrupa ve Japonya'nın çokuluslu işletmeleri büyük gelişimler göstermiştir. **(Özalp, 1998: 29)**

Bu dönem günümüze kadar üçe ayrılarak incelenebilir;

1) Global yayılma dönemi (1945-1970)

   İkinci Dünya Savaşından sonra çokuluslu işletmeler önemli gelişmeler göstermişlerdir. Bu dönemde ülke dışı pazarlara girmek için büyük çaba harcayan bu işletmeler ihracat yapmış, lisans anlaşmasına gitmiş, yerel işletmelerle joint venture yapma yolunu seçmiş veya kendilerine ait işletmeler kurmuşlardır. Aynı zamanda bu dönemde, yatırım yapan ülkeler ile yatırım yapılan ülkeler çokuluslu işletmelerin yayılmalarını açık veya gizli biçimde desteklemişlerdir. Küçük çokuluslu işletmelerden dev çokuluslu işletmeler kadar çok sayıda işletme dünya pazarlarına girmişlerdir. **(Özalp, 1998: 29)**

2) Tek taraflı anlaşmalar dönemi(1970-1980)

Bu dönemde yerel işletmeler, çokuluslu işletmelerle rekabet etme zorluğu ile karşılaşmışlardır. Ev sahibi ve yabancı ülkeler çokuluslu işletmelerin çeşitli faaliyetlerine büyük ilgi göstermeye başlamışlardır.

3) Çok taraflı anlaşmalar dönemi(1980-1990)

Bu dönemde çok taraflı anlaşmaların, tek taraflı anlaşmaların yerini alacağı yönünde bir hareket söz konusudur.

2.6 İşletmelerin Uluslararası Boyuta Geçişi

Teknolojik gelişmelerin sürükleyici bir güç olarak ortaya çıkması ile birlikte uluslararası ticarette işletmelerin karşılaştığı engelleri ortadan kaldıracak düzeyde ekonomik sınırlarda meydana gelen rahatlamalar, beraberinde uluslararası yatırımların sayısında da bir artış getirmiştir. **(Filizöz, 2003)**
Organizasyonlar, dünyaya açılırken 3 evreden geçerler **(Dessler, 2003);**

2.6.1 İthalat ve İhracat Yapan Firmalar

Uluslararası işlemlerin ilk adımını ithalat ve ihracat işlemleri oluşturur. Burada organizasyon diğer ülkelerdeki organizasyonlardan mal ve hizmet satın alır ve diğer ülkelerdeki organizasyonlara mal ve hizmet satar. Uluslararası kontratların çoğu satış ve pazarlama çalışanları tarafından gerçekleştirilir ve diğer yöneticilerin az sayıdaki kısmı bu kontratları müzakere eder. Genel olarak, insan kaynakları aktiviteleri yurtdışı seyahat politikaları dışında herhangi bir şeyden etkilenmez. **(Dessler, 2003)**

2.6.2 Çokuluslu İşletmeler

Firmalar, geliştikçe ve genişledikçe başka ülkelerde faaliyet gösterme fırsatını yakalarlar. Çokuluslu bir işletme, yabancı ülkelerde organizasyonel birimleri olan işletmeye denir **(Robert ve Jackson, 2000).** Genellikle bu birimler, ticaretin yapıldığı bölgeye ve bu bölgenin çevresindeki coğrafi alana mal ve hizmet sağlarlar **(Robert ve Jackson, 2000).** Çokuluslu firma, bir ülkeden daha fazla ülkede operasyonlarını yürüten firmaya denir, bu firmanın uluslararası satışları mevcuttur ve karışık milletlere sahip yöneticileri ve sahipleri vardır **(Hodgetts ve Luthans, 2003).**

Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir. **(Ulaş, 2004)**

Diğer bir tanımı; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkede kendisi tarafından koordine edilen operasyonlar, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir şirket politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996:34)**

Bununla birlikte bazı görüşlere göre bir şirketin çokuluslu şirket olarak kabul edilmesi için, birden fazla ülkede faaliyet göstermesi yeterli olmamakta, ürünlerini üretme ve pazarlama faaliyetlerini, yabancı ülkede gerçekleştirmesi, farklı ülkelerde sermaye yatırımının ve yöneticilerinin olması gerektiği ileri sürülmektedir. Çokuluslu şirket olmanın bir göstergesi olarak şirketin, toplam maddi kaynaklarının en az %20'sinin dış ülkelerde olması ve kârların en az %35'inin uluslararası faaliyetlerden elde edilmesi gerektiği kabul edilmektedir. **(Ulaş, 2004)**

Uluslararası Ticaret Odası'nın 1969'da İstanbul'da toplanan 22. Kongresinin Raporuna göre, bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretiminin en az % 25-30'unu geçtiği zaman veya üretim bilinmiyorsa yabancı ülkelerdeki kârla toplam kârların önemli oranına veya bunlar da bilinmiyorsa yabancı ülkedeki personeli toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye çokuluslu işletme denir. Burada önemli üç kriter kâr, üretim ve istihdam edilen personeldir. **(www.izto.org.tr)**

Bu işletmelerin yabancı ülkelerdeki operasyonlarında anahtar yönetici pozisyonları genellikle işletmenin genel müdürlüğünün yer aldığı ülke vatandaşlarından karşılanır, yani işletme bu önemli pozisyon için kendi ülke çalışanlarından birisini göndermeyi uygun bulur. Çokuluslu işletme genişledikçe, faaliyetlerini gerçekleştirdiği ülkeden çalışanları işe alır. Genel müdürlükten gönderilen çalışanlar için insan kaynakları uygulamaları geliştirilmelidir, bunun başında çalışanın ve ailesinin kendi ülkelerinde sahip oldukları ve yabancı ülkede sahip olacakları yaşam standardı seviyesinin aynı olmasının sağlanması gelir. Özellikle yurtdışına çalışmaya gidecek kişi ve ailesi iki ya da üç seneliğine yabancı ülkede kalacaklarsa, bu kimseler ile ana şirketin ilişkilerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bunların sonucunda, ana şirket ve şirkette görevli olan insan kaynakları uzmanları, çokuluslu şirketin faaliyet gösterdiği her

ülke hakkında bilgi sahibi olmalıdır ve işe alım, eğitim, tazminat, güvenlik ve sağlık ve işçi ilişkileri gibi konular faaliyet gösterilen ülkenin kanunlarına göre düzenlenmelidir. **(Robert ve Jackson, 2000)**

2.6.3 Küresel Organizasyon

Çokuluslu organizasyon çeşitli ülkelerde faaliyet göstermesi ve bu birimlerin birbirinden ayrı olarak faaliyet göstermesi açısından uluslararası bir firma olarak düşünülebilir. Ancak, küresel organizasyon, birkaç ülkede yönetim birimlerine sahiptir ve bu birimler dünya çapında tek bir organizasyon olarak çalışmak için birbiri ile entegre edilmiştir. Çokuluslu bir şirket, çeşitli ülkelerdeki uygulamalarını daha entegre hale getirdikçe küresel bir organizasyona dönüşebilir **(Robert ve Jackson, 2000).**

Bu anlatılan üç tip organizasyona ek olarak araştırmacı Richard Robinson'a göre ise çokuluslu şirketlerin tarihi gelişmesi 4 safhada gerçekleşmektedir. Bu dört safha yukarıda sayılan organizasyonların daha ilerde alabilecekleri yapıları anlatmaktadır. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Uluslararası (International) şirket; Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır. Bu şirket tipinin yabancı piyasaya girmek için doğrudan yatırım dahil her türlü olanaktan yararlanmaya arzulu olduğu ifade edilmektedir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Çokuluslu (Multinational) şirket; Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır. Bu tipte yabancı ülkelerdeki faaliyetler yapı ve politika olarak yerli faaliyetlerle eşit tutulur. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Uluslarötesi (Transnational) şirket; Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır. Yöneticileri gibi malikleri de farklı milliyetlere sahiptir. Böylece şirket milli bir temelden uzaklaşmış olur. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Uluslarüstü (Supranational) şirket; Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Profesör Richard Robinson bu tasnifi ile bir taraftan çokuluslu şirketlerin ″çokulusluluk derecesi″ni belirlerken diğer taraftan da her evrim safhasında bunların kazanacakları fonksiyonları belirtmeye çalışmıştır. Bundan dolayı çokuluslu işletmelerin günümüzdeki durumlarını ve gelecekte gösterecekleri gelişmeleri açıklaması bakımından önem taşımaktadır. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

2.7 Uluslararası Yönetim

İşletmeler uluslararası alanda faaliyet gösterdikçe, uluslararası yönetim gibi yeni bir tanım da karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası yönetimin tanımlanması için öncelikle bu kavramı oluşturan iki kelimenin anlamlarını inceleyelim. Uluslararası, çeşitli milletlerin arasında yapılan, milletlerin arasında çok yönlü ilişkilerle ilgili olan, milletlerarası, beynelmilel, enternasyonal olarak tanımlanmaktadır. **(Türk Dil Kurumu, 2007)**

Yönetim ise, en temel anlamı ile birden fazla insanın ortak bir amaç etrafında çaba göstermeleri ile oluşan ortamdır. **(Erkut, 2004)** Yönetim, yönetme işi, çekip çevirme, idare olarak da tanımlanır **(Türk Dil Kurumu, 2007).** Yani yönetim ″yapılan″ bir şeydir. Yönetim bir iştir. 20. yüzyılın başlarında Mary Parker Follett (ünlü araştırmacı ve teori kuramcısı) yönetimi, işlerin insanlara yaptırılma sanatı olarak tanımlamıştır.

"Uluslararası Yönetim" küreselleşmenin de artmasıyla son yıllarda önem kazanan bir konu olmasına rağmen doğuşu ve gelişimi uzun bir tarih aralığına (XVI. yy. dan günümüze) yayılmıştır. Uluslararası Ticaretin tarihsel gelişimiyle paralel bir gelişim göstermektedir. Farklı medeniyetlerdeki gruplarla ticaret yapan insanlar, kendileri ile o gruplar arasındaki dil, inanç ve gelenek-görenek farklılıklarına karşı duyarlı davranmışlar ve böylece uluslararası yönetimin temellerini atmışlardır. **(Ronen, 1986)**

Uluslararası iş (International Business), işletmeler tarafından ulusal sınırların dışında yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Bu kavram, sadece uluslararası ticaret ve üretim faaliyetlerini değil; aynı zamanda, reklamcılık, perakendecilik, toptancılık, taşımacılık, turizm, ve kitlesel iletişim gibi alanlarda büyüyen servis endüstrisini de kapsamaktadır. **(Ball ve diğ., 2003)**

Uluslararası yönetim, yönetim bilimi ile ilgili konu ve teknikleri (metodları) çokuluslu bir çevrede uygulama süreci olarak tanımlanabilir. **(Hodgett ve Luthans, 1997)** Konuyla ilgili daha kapsamlı olarak ise " Örgütün, maddi ve insan kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek ve global çevre içinde denge durumunun korunmasını sağlayarak, global amaçlarına ulaşma süreci" denilebilir. **(Mutlu, 1999)**

Uluslararası yönetimin tarihi gelişimi ve gittikçe hızlanan küreselleşme hareketi çerçevesinden bakıldığında, başarı ile faaliyetlerini sürdüren, gelişen şirketlerin ulusal sınırların dışına çıkma kararı vermesi kaçınılmazdır. Uluslararası işletmeler yerel sınırları dışında gerçekleştirecekleri ticari faaliyetlerle uluslararasılaşma sürecini başlatmış olacaklardır. Ünlü yönetim düşünürü Peter F. Drucker bu düşüncenin paralelinde, uluslararasılaşma sürecinin önemini şu sözlerle vurgulamaktadır:

"İşletmeler, -büyük de olsa küçük de- gelişmiş ülkelerde sağladıkları liderlik pozisyonunu devam ettirebilmek için, dünyanın bütün gelişmiş piyasalarında lider olmak ve bu pozisyonu korumak zorundadır. Dünyanın hangi gelişmiş bölgesinde olursa olsun araştırma, tasarım, geliştirme, mühendislik hizmetleri ve imalat yapmalı ve herhangi bir gelişmiş ülkeden diğerine ihracat yapabilmelidir. Uluslararası boyuta geçmelidir". **(Mutlu, 1999)**

2.7.1 İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci

İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde ne gibi bir yöntem kullanılacağı da tartışma konusudur. Literatürde bu konu ile ilgili pek çok kaynak yer almaktadır. Bunların içinden en basit olan yöntem işletmenin dış satışlarının toplam satışlarına oranlamasıdır. Ancak bu basit yöntem işletmenin uluslararası faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında az bilgi vermektedir. Bu bağlamda

şirketlerin uluslararasılaşma derecesini belirlerken aşağıdaki gelişmeler göz önüne alınmalıdır ki uluslararası faaliyetlerin yapısı ve kapasitesi hakkında daha ayrıntılı bir inceleme yapılabilsin. **(Mutlu, 1999)**

1) Operasyon yöntemi

Yapılan tüm araştırmalar göstermiştir ki, işletmeler uluslararasılaştıkça dış piyasalarda hizmet etme metotlarında da değişiklikler meydana gelmiştir. Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler önce diğerlerine göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat-ithalatı tercih ederken ilerleyen dönemlerde ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler.

2) Satılacak mal çeşidi

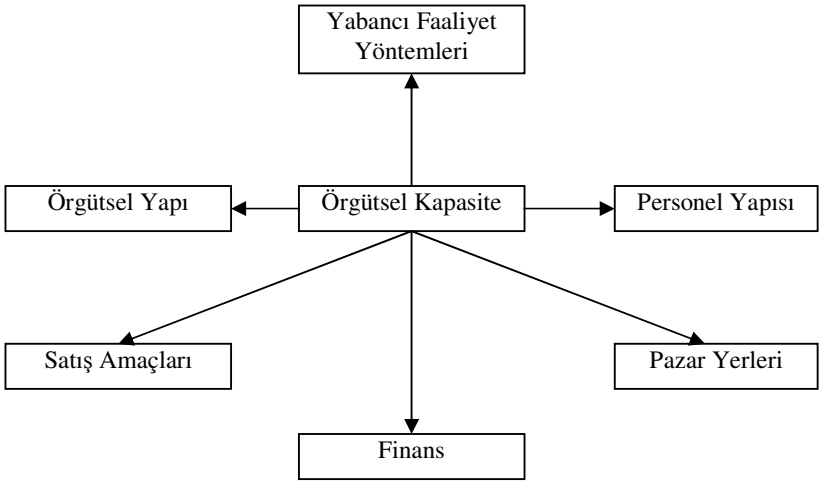
Bir işletme uluslararası operasyonlara girdikçe dış pazarda rekabet gücünü arttıracak derinleşme ve mal çeşitliliğine yönelmektedir. İşletmeler, bunu iki şekilde gerçekleştirmektedir. Birincisi, var olan ürünlerin ve ürün hatlarının genişletilmesi; ikincisi ise, yeni ürünlerin devreye sokulmasıdır. Ayrıca, evsahibi ülkedeki bazı çevresel ve kültürel faktörler ürünlerin ne olacağı konusunda yol göstereceklerdir.

3) Hedef pazarların yeri

Satılan malların çeşidi ve örgüt yapısında sadece sınırlı değişiklikler yapmak uluslararası alanda gelişmeyi de oldukça güçlendirecektir. Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında işletmeler daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih etmektedirler. Bu pazarlar genellikle fiziki mesafe olarak ve kültürel açıdan ana ülkeye yakın pazarlar olmaktadır.

4) Örgütsel kapasite

İşletmelerin kaynaklarının güçlü olup olmadığı, finans ve örgütsel yapısı uluslararasılaşma sürecindeki önemli faktörlerden sayılmaktadır. Örgütsel kapasite kavramını Peter J. Buckley, The Future of the Multinational Enterprise (1991) adlı kitabında yer aldığı biçimde Şekil 2.1.'de şematize etmiştir.



Şekil 2.1: Örgütsel Kapasite Kavramı

2.7.2 Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Firmanın uluslararasılaşma sürecini etkileyen bir dizi faktör vardır. Bunlar; **(Mutlu, 1999)**

1) Öğrenme Eğrisi

Herhangi bir dışa açılma kararının verilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi, işletmenin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmeler uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimler sonucunda diğer bir aşamaya geçme konusunda daha gerçekçi kararlar verebileceklerdir. Her bir aşamada elde edilen bilgiler ve öğrenilenler bir sonraki aşama için bir geri besleme oluşturacaktır.

2) Ölçek Ekonomisi

Uluslararasılaşma kararını etkileyen bir başka faktör de ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin arttırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını artırmayı isteyeceklerdir.

3) Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli

Bir işletmenin üretim süreci ne kadar esnekse, başka deyişle ne kadar kolay transfer edilirse, işletme o kadar uluslararasılaşma kararı verebilecektir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse işletmenin dış pazarlara girme şansı da o kadar artmış olacaktır.

4) İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri

Yabancı pazarlarda ithalatın ve ihracatın lehine veya aleyhine verilen kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

5) Rakip Firmaların Davranışları:

Uluslararası pazarlardaki rakip firmaların tutumu da uluslararasılaşma kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazarlara hangi firmanın ilk olarak gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır.

6) Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar

Bu faktörler de uluslararasılaşma zamanını etkileyen faktörlerdir.

2.7.3 Çokuluslu Olma Ölçütleri

Bir işletmenin uluslararası işletme olup olmadığını belirlemek için belirli kriterler üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Literatürde uluslararası olmaya dair çeşitli kriterler belirlenmiştir. Bu konuda yapılmış iki çalışmadan biri dört temel ölçüt ele alınmıştır **(Özalp, 1998):**

- İki veya daha fazla ülkede faaliyet
- Mülkiyet yapısı
- Üst yönetimin milliyeti
- Organizasyon yapısı

İşletmenin çokuluslu olması konusunda bir başka kaynağa göre dikkate alınan ölçütler aşağıda sıralanmıştır. **(Heenan ve Perlmutter, 1997)**

A- Objektif Kriterler:

1.Yapısal Kriterler

a)Yabancı Faaliyet Sayısı

b) Ana Merkez ve Evsahibi Ülkedeki Şubelerin Mülkiyeti

c) Organizasyon Yapısının Şekli

d) Üst Yönetimin Milliyeti

2. Faaliyet Kriterleri

a) Tamamıyla Ülke Dışından Sağlanan Kazançlar, Satışlar, Çalışan Sayısı

b) Dolaylı Ülke Dışı Satışlar, Yabancı Uyruklu Çalışanların Sayısı (Toplam Kazanç ve Satışların Yüzdesi Olarak)

B- Subjektif Kriterler (Davranışsal Kriterler)

1. Üst Yönetimin Seçiminde İzlenen Personel Politikaları:

a) Etnosentrik Personel Politikaları

b) Polisentrik Personel Politikaları

c) Geosentrik Personel Politikaları

2.7.4 Uluslararasılaşmanın Aşamaları

Daha önce işletmelerin uluslararası boyuta geçişine kısaca değinilmiştir. Burada uluslararasılaşma evrelerine üç çalışma kapsamında daha detaylı olarak yer verilmiştir. Bunlardan birincisi altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır. **(Dunning, 1993)**

1) İhracat Aşaması

İhracat aşaması, çoğu zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır. Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma yolu tercih edilebilmektedir. İkincisi ise; yerel faaliyetler yapma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Başka bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir.

2) Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması

İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak

işletmelerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

3) Dışarıda Ortak Üretim Aşaması

Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı evsahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

4) Ortak Yatırım Aşaması

Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi veya know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma (joint venture) geçmiş olan bir firma uluslararası olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.

5) Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması

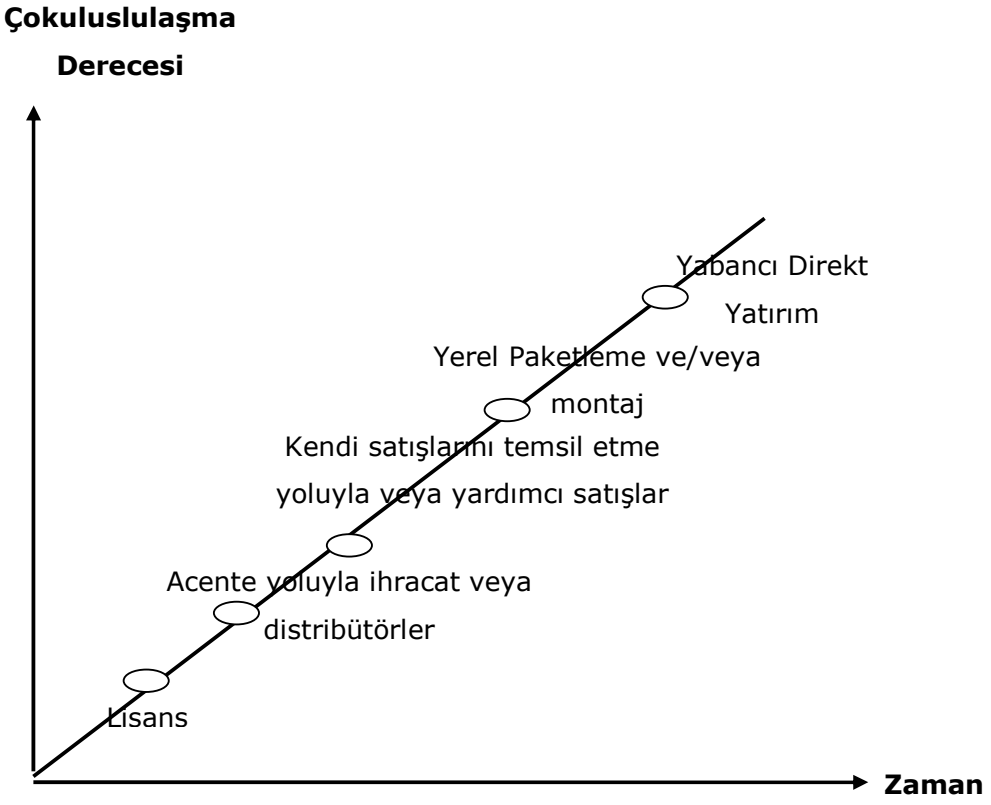
Dışarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan uluslararası işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır. Bu safhada uluslararası işletme dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapmak yolunu tercih etmektedir.

6) Global Entegrasyon Aşaması

Uluslararası işletmelerin global işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılabilecek bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmekte, başka bir deyişle

tüm faaliyetler birbiriyle bütünleşmektedir. Bu aşamada uluslararası işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde global stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinin bir başka gösterimi ise Şekil 2.2.'de verilmiştir. **(Rugman ve diğ., 1995)**



Şekil 2.2: Uluslararasılaşma Süreci

Üçüncü bir çalışmada ise uluslararasılaşma sürecini yine altı aşamalı olarak ele almıştır. **(Özalp, 1998)**

1) Ürünlerin yabancı ülkelere ihracı

2) Dış ülkelerde satış organizasyonları kurması

3) Kendi mamüllerini yapan yabancı firmalara patent ve know-how sağlaması

4) Dış ülkelere üretim tesisleri açması

5) Yönetimin en üstten en alt kademeye kadar çokuluslu hale gelmesi

6) İşletme mülkiyetinin çokuluslu hale gelmesi

2.8 Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları

2.8.1 Çokuluslu İşletmelerde Planlama

Gerek ulusal gerek uluslararası işletmelerde yönetim ile sorunlar planlama adımı ile başlar. İşletme stratejisinin etkinliği planlamanın bir fonksiyonudur. İşletme ulusal veya uluslararası olsun planlama fonksiyonu yönetim başarısı için kilit unsurdur. Uluslararası işletmeler için planlama fonksiyonu ulusal işletmelere nispeten daha büyük zorluklar içerir. Çünkü işletme birbirinden tamamen farklı ortamlarda faaliyetlerini yürüttüğünden planlama yaparken göz önüne alması gereken çok sayıda faktör vardır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler çeşitli faktörlerin farklılığı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. **(Hodgett ve Luthans, 1997)** Bunlar:

- Kültürel farklılıklar
- Dil farklılıkları
- Politik sistem farklılıkları
- Yasal sistemlerin farklılıkları
- Ekonomik yapıların farklılıkları

Çokuluslu işletmelerde yapılan planlar geniş kapsamlı, esnek ve farklı faktörleri gözönüne alacak şekilde olmalıdır. Planlama ana işletmenin üst yönetimi tarafından yapılmalıdır. Genel planlar ile bölgesel planlar arasında çelişkilerin olmaması gereklidir. Yerel düzeyde planlama yaparak genel planlamanın başarılı olması sağlanır.

2.8.2 Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon

Bir firma uluslararasılaşma sürecine ilk girdiğinde, ilk yabancı yatırımını yaptığında, bu faaliyetini mevcut karar-verme yapılarına bütünleştirmek zorundadır. Bu entegrasyon sürecinde firma girdiği pazarın özelliklerini biliyor olmalıdır. **(Caves, 1996)** Çokuluslu işletmelerde organizasyon yapısını etkileyen faktörler;

- İşletmelerin büyüme hızları
- Üst yönetimin felsefesi
- İşletmenin amaçları
- İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerdir.

Uluslararası işletmeler organizasyon yapılarını oluştururken, ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunur ve bazı prosedürlerden geçilir. İlk olarak, işletmenin genel felsefesi ve organizasyonun amaçları saptanır. Sonra bu amaçların başarılması için ne gibi işletme içi ve işletme dışı faaliyetlerin yer alacağı kararlaştırılır. Daha sonra organizasyonun yürütülmesi için ne gibi bölümlerin meydana getirileceği ve bu bölümlerde hangi yöneticilerin görev yapacağı belirlenir. En son olarak da yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı kademelere doğru yetki ve sorumluluklar saptanır . **(Caves, 1996)**

Kaynaklarını uluslararası fırsatların ve tehditlerin temeline göre elde edip ilgili yerlere tahsis eden uluslararası işletmeler organizasyon yapılarını küresel hale getirirler. **(Rugman, 2005)** Bu uluslararası perspektif, işletmelerin sadece organizasyon yapısında değil aynı zamanda yönetim stratejilerinde de önemli değişlikler yapmalarını gerektirir.

2.8.3 Çok Uluslu İşletmelerde Organizasyon Yapısı

Organizasyonlar, ülke içi faaliyetlerde bile büyük bir karmaşıklık içindedir. Ülke dışı faaliyetler ise yeni durumlar yarattığından karmaşıklık artar. Çokuluslu işletmeler, organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetimden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı kademelere doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun

işletmesinde ilk önce karar alma, sonra kararı uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır. **(Özalp, 1998)**

Çokuluslu işletmelerin organizasyonun üst yöneticilerin ve şube yöneticilerinin değişik koşullar altında başarılı olabilecekleri şekilde yapılmalıdır. İşletmelerin kaynaklarını (personel, sermaye ve teknik) ulusal ve uluslararası faaliyetleri planlarken düşündüğü ilk faktör, değişmelere uyabilecek bir organizasyon yapısı kurmaktır. Uluslararası bir organizasyon yapılırken, sabit bir organizasyon sistemi kurmak yerine zamana göre değişebilen esnek bir organizasyon yapısı tercih edilmelidir. **(Özalp, 1998)**

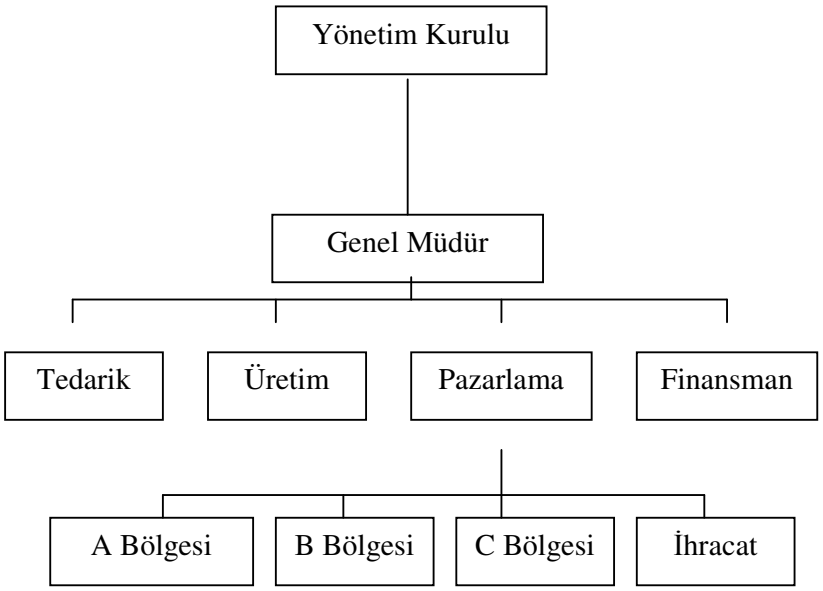
Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmelerini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren bu işletmede bu çelişkiler olmaz. Yalnızca ülke içinde faaliyet gösteren işletme için meydana getirilen organizasyon uluslararası faaliyet için uygun olmayabilir. Çokuluslu işletmeler, çeşitli safhaları geçerken değişik uygulamalarda bulunmaktadırlar. Tablo 2.3'de uluslararası faaliyetlerin gelişmesi ile organizasyon yapısının değerlemesi görülmektedir. **(Özalp, 1998)**

Tablo 2.3: Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısı

Uygulama	Birim	Organizasyon
Direkt veya endirekt ihracat fakat ticaret azınlıkta	İhracat kısmı	İhracat yöneticisi ulusal pazarlama yönetimine direkt bağlı
İhracat çok önemli bir duruma gelir.	İhracat bölümü	Bölüm yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası bölüm	Uluslararası bölüm yöneticisi
Uluslararası yatırım artmaktadır	Bazen uluslararası yönetim	Ana işletmede genel müdür yardımcısı olan genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli bir duruma gelir	Coğrafik bölge ve fonksiyonlar itibarı ile organizasyon yapısı oluşur	Uluslararası konuda tek bir yönetici yerine yönetici grubu atanır.

İhracat Safhasında Organizasyon Yapısı

İşletme ülke dışına direkt olarak ihracat yapmaya başlayınca ilk safhalarda nispeten fonksiyon bazında uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya sahiptir. Pazarlama bölümünde bazı değişiklikler yapılmak suretiyle ihracat kısmı meydana getirilir. İhracat yöneticisi ana ülkede görev yapmakta ve ihracatı ülke içinde yürütmektedir. Şekil 2.3'de ihracat faaliyetine başlayan bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir. **(Özalp, 1998)**



Şekil 2.3: Yalnızca İhracat Faaliyeti Yapan Organizasyon

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi ihracat faaliyetleri pazarlamanın bir kısmını meydana getirmekte ve uluslararası faaliyetler ana ülkenin tek bir coğrafi bölgesinden pek farklı olmamaktadır. **(Özalp, 1998)**

İşletme ülke dışı faaliyetleri genişlemeye başlayınca pazarlama bölümüne bağlı ihracat kısmı ülke dışı faaliyetler için yetersiz kalır. Çokuluslu faaliyetlerin kapsamı ihracattan daha ileri gidince (lisans, üretim) uluslararası faaliyetlerde önemli artışlar olur. Bu artışlar özellikle işletmenin üretim ve satış hacminde olur. Bu durumda organizasyonda bazı değişiklikler yapılması gerekir. **(Özalp, 1998)**

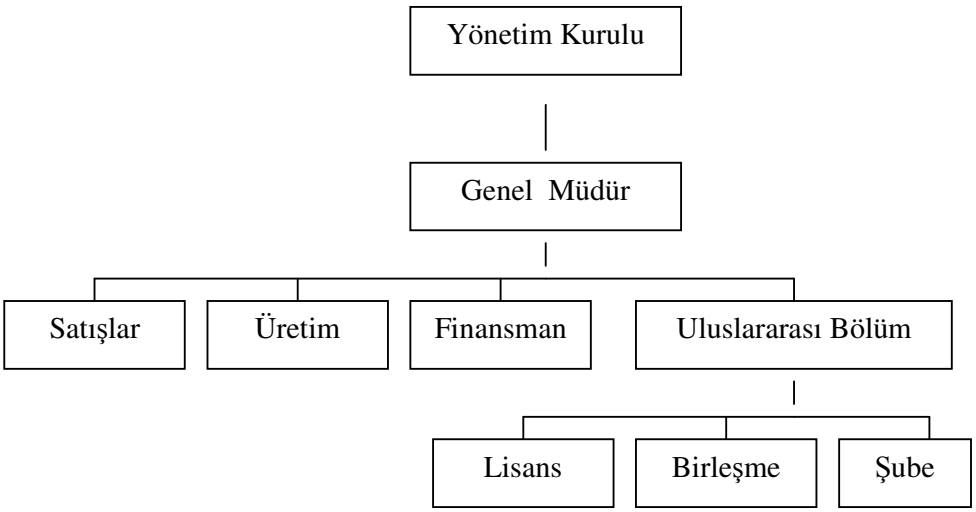
Bazı işletmeler şube açmak sureti ile dış şubesi olan bir holding işletmesi rolü oynar ve ana işletmenin organizasyon yapısında bir değişiklik yapmaya gerek kalmaz. Otonom şubeler, işletmenin geri kalanında hiçbir değişiklik yapılmadan meydana getirilebilir. Bu biçimdeki şubeler bir planlama sonunda değil de bazı fırsatların değelendirilmesi sonunda ortaya çıkar. Bunun nedeni, bu tip kuruluşların küçük olması ve işletmenin organizasyonuna yardımcı olmamasıdır. İşletme ülke dışında yeterli tecrübyee sahip değilse bu model uygulanabilir. Ana işletme şubelerin yönetimine fazla yardımcı olamaz. **(Özalp, 1998)**

Uluslararası Bölüm Safhası

İhracat safhasından daha ileriye doğru gelişme meydana geldiğinde uluslararası bölüm oluşturmak faaliyetlerde başarı sağlamak için temel faktör olur. Uluslararası bölüm kurmanın bazı nedenleri vardır. Birincisi işletmenin faaliyetlerinin genişlemesi ile ilgilidir. İşletme faaliyetlerinin belli bir büyüklüğe erişmesi ve ülke dışı pazarın büyük karlar getirmesi uluslararası bölüm kurma gereğini ortaya koyar. Bu ihtiyacı karşılamak için işletmede üst yönetime bağlı uluslararası bölüm kurulur. İkincisi işletme ülke dışında tam rekabet diyebileceğimiz bir durumla karşılaşır. Rakiplerle mücadele etmek ve pazarda kendini göstermek için uluslararası bölüme ağırlık vermek zorundadır. **(Özalp, 1998)**

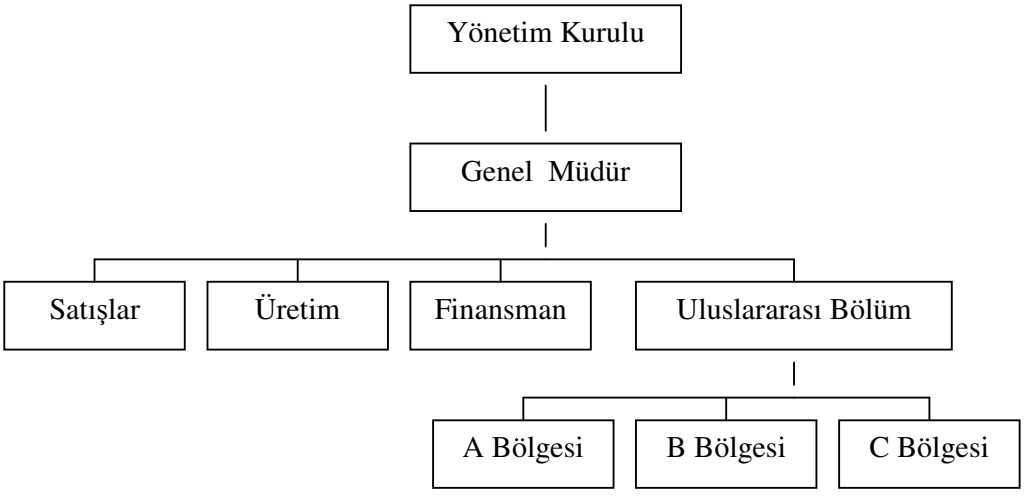
Üçüncü neden, işletmenin ülke dışı yönetim becerisine sahip kalifiye yöneticilere ihtiyaç duymasıdır. Uluslararası bölüm kurmak sureti ile üst yönetimin politikası ile ülke dışı fırsatları koordine edilebilir. Dördüncü neden, ülke dışındaki koşullar çeşitli ortamlar, kültürler, diller ve hukuki baskılar nedenile karmaşıklık yatmaktadır. Bu karmaşıklığı en az seviyeye indirmek ayrı bir uluslararası bölüm kurmak yoluyla mümkün olabilir. **(Özalp, 1998)**

Bu bölümün başına seçilecek kimse işletmenin üst yönetiminde görevli olan yöneticidir. Üst yönetimin temel felsefesini bilen aynı zamanda ülke dışındaki faaliyetler hakkında yeterli bilgi sahibi olan bir yöneticinin seçilmesi başarı elde etmek için gereklidir. Aşağıda ihracat safhasından uluslararası bölüm yapısına geçen işletmelerin organizasyon yapısı görülmektedir. **(Özalp, 1998)**



Şekil 2.4: Uluslararası Bölüme Sahip Organizasyon

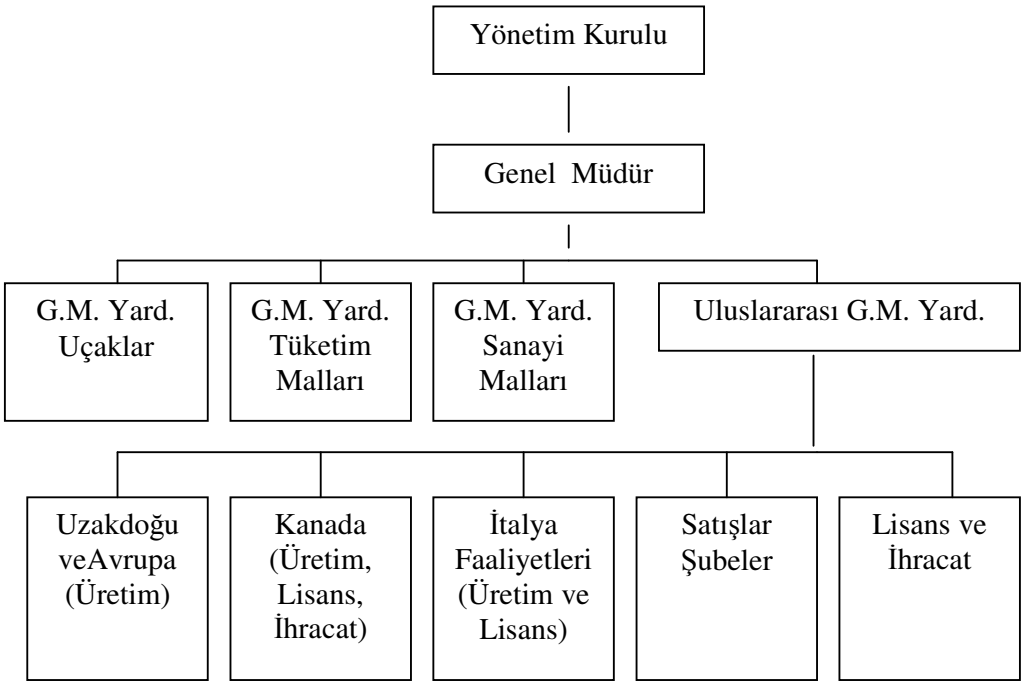
Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi üst yönetime direkt bağlı uluslararası bölüm kurulmuştur. Ülke dışında ihracatın ötesinde faaliyetleri yürüten lisans işlerini, birleşme ve şubeleri yürüten bir uluslararası bölümün varlığı söz konusudur. **(Özalp, 1998)**



Şekil 2.5: Uluslararası Bölüme Sahip Organizasyon/Bölgelere göre

Şekil 2.5'te uluslararası bölümün bölgeler itibariyle organizasyonunu göstermektedir. Ülkeler belli bölgelerde, bölge yönetimleri oluşturur. **(Özalp, 1998)**

Şekil 2.6'da ise uluslararası bölümün faaliyetlerinin gelişmiş hali belirtilmektedir. Uluslararası bölüm organizasyonda önemli bir rol oynamakta ve bütün dünyadaki faaliyetleri yönetmektedir. Bu bölümün başındaki yönetici genel müdür yardımcısı seviyesindedir. Genellikle genel müdüre veya yönetim kuruluna bağlıdır. **(Özalp, 1998)**



Şekil 2.6: Uluslararası Bölüme Bağlı Bölge Yönetimi

Uluslararası işletmeler organizasyon yapılarını üç farklı şekilde küresel hale getirebilirler. Çokuluslu işletmeler organizasyon yapılarını geliştirirken uluslararası sürecinin başlarında ihracat şubesi kurarak yapılarına bir ekleme yapar sonra süreç içerisinde ilerledikçe uluslararası bölüm açarlar. Daha ileriki aşamalar için organizasyonlar şirketin stratejileri doğrultusunda fonksiyonel, coğrafik temele dayalı ya da ürün temeline dayalı olarak organizasyonlarını ayrıntılandırır.

Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Uluslararası işletmeler, küresel fonksiyonel bölümlendirme ile dünya çapındaki faaliyetlerini temel fonksiyonlarına göre sınıflandırmaktadırlar. Bu organizasyon biçimi genellikle tek tip ürün üreten işletmeler tarafından kullanıldığı gibi birbirini tamamlayan ürünler üreten işletmelerde de başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin; otomobil, çelik ve petrol işletmeleri genellikle fonksiyonel hatlar halinde organize edilirler. **(Caves, 1996)**

İşletmenin uluslararası faaliyetleri ülke içindekilere çok benziyorsa, işletme ürünler itibariyle bölümlere ayrılmamış ise ve üst yöneticiler uluslararası faaliyetler hakkında iyi bir bilgi düzeyine sahipse, o işletme fonksiyonel organizasyon yapısı ile daha başarılı olur. Bu organizasyon biçimi merkezi kontrolün kolay bir şekilde yapılmasını sağlarlar. **(Caves, 1996)**

Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon Yapısı

Uluslararası işletmeler ülke dışı faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük artış olur. Bu durumda işletmeler, aynı bölge içinde bulunan ülkeleri gruplandırarak yeni bir organizasyon yapısına giderler. Her bölge kar ve büyüme sorumluluğu taşır ve her bölgenin üretim, satış ve hizmet faaliyetleri o bölge yönetimi tarafından yürütülür. Bu organizasyon biçiminde üst yönetimden çok bölge yönetimi önemli bir hale gelmektedir. **(Caves, 1996)**

Coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini kullanan uluslararası işletmelerde çeşitli ürünler vardır ve ürünler birbirine benzer şekilde pazarlanıp, aynı dağıtım kanalından benzer pazarlara dağıtılmaktadırlar. Ürünler yerel tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bu organizasyon yapısını kullanan işletmelerde üretim ve teknolojiden çok pazarlama önemlidir. **(Caves, 1996)**

Ürün Temeline Dayanan Organizasyon Yapısı

Uluslararası işletmeler çok çeşitli mal üretildiğinde organizasyon yapısını değişik bir biçimde oluşturmak zorunda kalırlar. Ürün çeşidi çoğaldıkça fonksiyonel veya bölge temeline dayanan organizasyon yapısı yeterli olmamaya başlar. Birbirine benzer ürün üreten işletmelerde büyük sorunlar çıkmayabilir. Fakat birbirinden özellik bakımından çok farklı ürünler üreten uluslararası işletmelerde ürün temeline dayanan organizasyon yapısını seçmek zorunluluğu vardır. **(Caves, 1996)**

Bu tip organizasyon yapısını kullanan uluslararası işletmelerde çeşitli ürün grupları oluşturulur. Ürün yöneticileri, sorumlu oldukları ürünlerin ülke içi ve ülke dışı bütün faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlarlar. Her ürün grubu kar merkezi olarak çalışır, bunlar işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun hareket eder. **(Caves, 1996)**

2.9 Uluslararası Yönetim ve Son Dönemde Yapılan Araştırmalar

Bir tanıma göre, uluslararası yönetim, yönetim kavramlarının ve tekniklerinin çok kültürlü bir çevrede uygulanması işlemidir. **(Hodgetts ve Luthans, 2003)** Ancak bu tanım yönetim kavramlarının evrenselliğinin sorgulanmasından uzaktır.

″Uluslararası Yönetim″ kelimesinin anlamının ve bu tanımda kastedilen konunun çalışma alanının belirlenmesi için öncelikle yönetim kelimesinin önüne ″uluslararası″ tanımı eklendiğinde neler değişiyor, anlamamız gerekir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Bunun için öncelikle yönetim biliminin faaliyet alanının ve odak noktasının incelenmesine kısaca değinelim. İncelenen çalışmadan edinilen bilgilere göre, Koontz 1980 yılında yönetim teorileri üzerine yazdığı makalede kültürün yönetim üzerine etkisine değinmiş olsa da yönetim biliminin uluslararası yönünü tanımlamamıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi Koontz, Amerikan yönetim düşüncesinin evrenselliğini sorgulamamıştır. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Yönetim ile ilgili son dönemlerde öne çıkan bir organizasyon (hatta otorite) olan Academy of Management'e göre ise, yönetim bilimi, son dönemde çok daha uzmanlaşmış, kişisel seviye ile toplumsal seviye arasında değişen ve yönetimsel olmayan (nonmanagerial) aktiviteleri içerir hale gelmiştir. Ayrıca Akademi'ye göre, (fonksiyonlar değişen kısa süreli ilgilere göre arttığı-değiştiği için) Koontz tarafından savunulan, yönetimin fonksiyonel olarak incelenmesi artık geçerliliğini yitirmiştir. Akademi'ye göre yönetim biliminin alanı sosyal ihtiyaçlara hizmet eden organizasyonları da kapsamaya başlamıştır ve yönetim biliminin çalışma alanındaki genişleme buradan da görülebilir. Ayrıca Akademi'de yapılan çalışmaların, incelenen alanların ve araştırmacıların sadece ABD tabanlı olması yerine uluslararası hale gelmesi ve birçok ulustan araştırmacıya yer verilmesi için bir ″Uluslararası Program Komitesi″ kurulmuştur. Ancak özetle şunu diyebiliriz ki; Akademi'ye göre yönetim bilimi uluslararası hale (internationalized) getirilebilir. Yani uluslararası

yönetim, bildiğimiz yönetim mecazlarının, teorilerinin, konularının ve prensiplerinin kültür farklılıkları önemsenmeden uygulanarak gerçekleştirilebilir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Koontz ve Akademi'nin evrensel, dış etkiler ile oluşan (egzojen-dışsal) fonksiyonel yönetim bakış açısını benimsemesine zıt olarak Hofstede (1992,1993) bu güne kadar hiçbir evrensel yönetim teorisinin var olmadığını savunmuştur. Hofstede'ye göre yönetimin tanımı, Amerikan kültür-bağımlıdır (culture-bound) ve diğer koşullara aktarılması mümkün değildir. Bu nedenle Amerika'da yaratılan ve ayrıntılı olarak test edilen yönetim teorilerinin, diğer ülkeler üzerinde ve kültürel olarak hassas durumlarda açıklayıcı gücü sınırlıdır. Hofstede'ye göre yönetim teorileri, içerikleri ve prensipleri uygulanan ülkeye, topluluğa göre değişir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Akademik çevrelerde tartışılan bir diğer konu da ″uluslararası yönetim″ kavramının gün geçtikçe gelişen ve büyüyen yönetim biliminin bünyesine yenilikler katıp katamayacağıdır. Örneğin Feldman (1997) a göre ″uluslararası yönetim″ tanımında yer alan ″uluslararası″ sözü bir yineleme ve sağlama olanağı vermektedir. Ancak Hofstede'ye göre bu sözcük, yönetim bilimine katkıda bulunmaktadır. Bu tartışmaya açıklık getirmek için uluslararası kelimesinin tanımı yapılmalıdır. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Uluslararası iş (international business) araştırma konusunun alanı üzerine çalışmalar yapan Boddewyn (1997,1999) 'e göre ″uluslararası″ ulusal sınırların dışına çıkan anlamına gelmektedir. Boddewyn'e göre, ″iş″ kelimesine ″uluslararası″ kelimesi ile başlanmasının çözümsel amacı, ″iş″in gerçekleştiği çevrenin ekonomik boyutunun, sosyal boyutunun ve politik boyutunun iş yapılırken izlenen yol boyunca etkili olduğunu vurgulamaktır. Yani işin yapıldığı çevre uluslar boyunca çeşitlenmekte ve bu çeşitlenme teorilerde olmasa bile iş uygulamalarında değişimlere ihtiyacı beraberinde getirmektedir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Burada kullanılan mantık, ″uluslararası yönetim″ tanımına da uygulanırsa, ″uluslararası″ kelimesinin ″yönetim″ kelimesini nitelemek amacıyla kullanıldığı ve kullanılma amacının ise yönetim aktivitelerinin çevre tarafından ciddi bir şekilde etkilendiğini öne çıkartmak olduğu varsayımı yapılabilir. Bu varsayımdan yola çıkılarak, yönetim alanının en azından uygulama ve destek aktivitelerinin (örneğin

danışmanlık ve eğitim gibi) içinde bulundukları çevreye bağlı olarak çeşitlenebileceği öne sürülebilir. Ancak Amerikan yönetim teorilerinin kültür-bağımlı (culture-bound) olması tartışmalıdır. Makalede belirtilene göre şu varsayım kolaylıkla yapılabilir; bir kültürde geliştirilmiş yönetim teorileri evrenseldir, sadece bu teoriler başka kültürlere sunulduğunda uygulamada değişiklikler gözlenir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Toyne ve Nigh, (1997) geleneksel olarak tanımlanmış olan ″uluslararası″ kelimesini üç paradigma ile tanımlamışlardır. Bu üç paradigma ; **(Martinez ve Toyne, 2000)**

1) Genişleme paradigması: bu paradigma ilk olarak Vernon (1964) tarafından tanımlanmıştır ve kültüre-bağlı iş teorilerinin diğer çevrelerde (kültürel, ekonomik, hukuki, politik) açıklayıcı gücünü test etmeye yöneliktir.

2) Kesişen sınır (cross-border) yönetim paradigması: yine ilk olarak Vernon (1964) tarafından ortaya atılmıştır. Konusu ise, aynı anda farkı ülkelerde faaliyet gösteren firmaların mücadeleleri ve yönetimleri üzerinedir.

3) Yeni oluşan etkileşim (emerging interaction) paradigması: bu paradigma ise ilk iki paradigmanın sonuçları ve ortaya çıkardığı sorular üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu üç paradigma da kültüre-bağlı (culture-bound) yönetim alanının kapsamından daha geniş bir alana yayılmıştır ve kültüre-bağlı (culture-bound) alanının anlayışına zıt olarak aşağıdaki soruları öne sürerler: **(Martinez ve Toyne, 2000)**

1) Genişleme paradigması: Yönetim uygulamaları çevresel farklılıklar (örneğin; kültürel, ekonomik, tarihsel, hukuksal ve sosyal) nedeni ile bulunulan yere bağlı olarak değişir mi? Kültüre- bağlı yönetim teorilerinin açıklayıcı gücü bu çevresel farklılıklar nedeni ile sınırlı hale gelir mi? Eğer öyleyse, neden ve nasıl?

2) Kesişen sınır (cross-border) yönetim paradigması: İki ya da daha fazla çevresel farklılıklara sahip yerde eş zamanlı olarak çalışmak, yönetim uygulamalarında değişime neden olur mu? Kültüre-bağlı yönetim paradigmaları çevresel çeşitliliği yönetmek açısından sınırlı seviyede

açıklayıcı etkiye mi sahiptir? Çevresel çeşitliliğin yönetimi için yeni yönetim teorilerine ihtiyaç duyulmakta mıdır?

3) Yeni oluşan etkileşim (emerging interaction) paradigması: Sınırların içinde yer alan bölgede ve çevresel olarak farklılık gösteren bölgelerde kazanılan yönetim tecrübeleri, hem ana (home) organizasyonda hem de misafir olunan ülkede (host) yer alan organizasyondaki yönetim uygulamalarını ve sonunda bu ülkelerde yer alan yönetim uygulamalarını değiştirir mi? Kültüre-bağlı (culture-bound) yönetim teorileri, bu değişimleri ve organizasyonlardaki ve ülkelerdeki değişimlerin proseslerini açıklayabilir mi? Açıklayamazsa nedeni nedir? İki ya da daha fazla ve birbirinden farklı iş prosesi arasındaki etkileşim sonucunda oluşan yönetimsel farklılıkları açıklamak için yeni teorilere ihtiyaç duyulmakta mıdır?

Genişleme paradigmasına dayanan yönetim araştırmaları, kültüre-bağlı (culture-bound) yönetim teorilerinin bir yinelemesi ve gerçeklemesi olarak görülebilir. Buna göre, bu şekildeki yönetim araştırmaları ″uluslararası hale getirilmiş″ (internationalized) yönetim araştırmaları olarak adlandırılabilir. Sonuç olarak, böyle bir yineleme kültüre-bağlı (culture-bound) yönetim teorilerinin reddine, değişimine ve hatta evrensel kapsamda olmasa bile bölgesel kapsamda yeni yönetim teorilerinin oluşmasına neden olabilir. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Genişleme paradigmasına dayalı olan yönetim araştırmalarına zıt olarak, kesişen sınır yönetim paradigması ayrı bir yönetim bilgisini var edecek soruların cevabını aramaktadır. Bu çalışma alanı ilk olarak Vernon liderliğindeki araştırmacılar ile çalışılmaya başlanmıştır ve II. Dünya Savaşı sonucunda sayıları gittikçe artan Amerikan çokuluslu teşebbüslerinin incelenmesine neden olmuştur (Vernon 1971). Daha sonraları, benzer şekildeki araştırmalar, çokuluslu teşebbüsler dünya çapında bir fenomen haline gelince Avrupalı ve Japon araştırmacılar tarafından yapılmıştır. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Yönetim araştırmaları, yeni oluşan etkileşim paradigmasına dayalı olarak yapıldığı zaman oluşan bilgi benzersiz olacaktır. Ancak kesişen sınır paradigmasında farklı yönetim bilgisinin oluşturulmasının ve yeni oluşan etkileşim paradigmasında benzersiz yönetim bilgisinin oluşmasının nedenleri sorulacak sorular arasındadır.

Basitçe öne sürüleceği gibi, bu iki paradigma, yönetim durumları, yönetim aktiviteleri ve yönetim sonuçlarını işaret etmektedir, kültüre-bağlı (culture-bound) durumlarda ön plana çıkmazlar. Bu nedenle bu iki yönetim paradigması ″uluslararası yönetim″ araştırmaları olarak sınıflandırılabilirler.

Yönetim bilimini genel araştırmacıları ve uluslararası yönetim biliminin araştırmacıları yönetim araştırmalarında 3 büyük meydan okuma ile karşı karşıya gelirler: (1) yönetim biliminin çoklu ve birkaç bilim dalı ile beraber çalışması; (2)çok boyutlu (multilevel, hem mikro hem makro ölçekte) teori kurulması; (3) kesişen kültürlerin ortak araştırmaları. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Yönetim biliminde uzmanlaşma amacı ile birçok doktora programında araştırma alanları darlaştırıp, derinleştirilmekte iken aynı zamanda yönetim biliminin artan karmaşıklığı çok sayıda bilim dalının beraber çalışması ihtiyacını doğurmaktadır Benzer şekilde, araştırmacılar, genellikle ya mikro ölçekte analize (örn; kişiler), ya makro ölçekte analize (örn; organizasyonlar) odaklanma eğilimindedir, ancak çok boyutlu teori kurulmasına odaklanmamaktadırlar. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Bu durum ″uluslararası hale getirilen″ ve ″uluslararası″ olan araştırmalarda da kendini göstermektedir. Zira kültürün önemi genellikle mikro ölçekte ve politik çevrenin önemi ise makro ölçekte incelenmektedir ve her ikisi nadiren bir arada çalışılmıştır. Toyne ve Nigh'e göre ise benzersiz uluslararası çalışmaların gelişmesi için çok boyutlu teori kuramı oldukça önemlidir. Bu alandaki ilerlemeler, çok boyutlu (multilevel) ve çok disiplinli (multidisciplinary) araştırmalar yürütüldükçe sağlanacaktır. **(Martinez ve Toyne, 2000)**

Buradan çıkan sonuca göre; ″uluslararası yönetim″ alanı benzersiz bir çalışma alanıdır. Bu alan çok boyutlu teorilere dayanmalı, çok birimli analizler içermeli, birden fazla disiplini kapsamalıdır ve bu alanda çok kültürlü/çokuluslu takımlar ile çalışılmalıdır ki, tam anlamıyla uluslararası ölçeğe sahip olunabilsin.

Günümüzde artık birçok firma uluslararası arenada faaliyet göstermektedir. Bunun sonucunda birçok firmada uluslararası yönetim uzmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çok sayıda küçük ve orta büyüklükteki işletme de bu değişimden nasibini almaktadır; kendi ülkelerinin pazarlarına giren bu yeni işletmeler ile çalışmayı öğrenmek zorundadırlar ya da kendileri bu işletmelerin yerel sahadaki oyuncuları

haline gelerek bu işletmeler ile ilişkilerinin düzenlemek durumundadırlar. Aynı zamanda işletmelerin departmanlarının faaliyetleri de işletmelerin çevresi değiştikçe değişmelidir. Örneğin tek bir ülkeye hitap eden pazarlama faaliyeti ile dünyanın diğer ülkelerinde yer alacak pazarlama faaliyeti farklılıklar içerebilir, yerel değerler ve beğeniler ön planda tutulabilir. Aynı şekilde insan kaynakları politikaları da şirketin çevresi değiştikçe, faaliyet gösterdiği alan genişledikçe etkilenir ve değişir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Şirketlerin faaliyet gösterdiği çevre küresel hale geldikçe, insan kaynakları yönetimi de daha ilgi çekici, daha tahmin edilemez, daha belirsiz ve ani değişikliklere ve sürprizlere yatkın hale gelmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi konusunun, uluslararası ve global düzende her yönü ile değerlendirildiğine, geliştirildiğine ve geçirdiği hızlı değişime tanık olmaktayız. Çünkü artık küresel koşullarda insanları yönetmenin önemi oldukça büyük ve birçok firma bu yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çok daha fazla zamanını, dikkatini ve emeğini bu yönde harcamaktadır **(Schuler, 2000).**

Küresel koşullarda insan kaynakları yönetiminin 2 alanı ortaya çıkmıştır, bunlar, karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi ve uluslararası insan kaynakları yönetimidir. İşletmenin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak ise, stratejik insan kaynakları yönetimi konusu da evrim geçirmiş, değişmiştir. Özet olarak, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak 4 ana çalışma alanı mevcuttur; (1) insan kaynakları yönetimi, (2) uluslararası insan kaynakları yönetimi, (3) karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi, (4) stratejik kaynakları yönetimi. Geçen 25 yıl süresince, bu dört konu giderek artan bir akademik ve profesyonel ilgiye maruz kalmıştır **(Schuler, 2000).** Biz bu çalışmada sadece insan kaynakları yönetimi ve uluslararası insan kaynakları yönetiminin üzerinde duracağız.

Bir örgüt amaçlarına ulaşmayı hedefliyorsa sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez aynı zamanda onları etkin olarak kullanmak zorundadır. Herhangi bir iş örgütünün başarısında kritik role sahip olan İnsan Kaynaklarının önemi örgüt içinde ve dışında gün geçtikçe daha da artmaktadır. **(Şimşek ve Öge, 2007:1)**

Uzun yıllar personel yönetimi olarak ifade edilen alanın temel fonksiyonları olarak; personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumluluklar dikkate alınmıştır. Bu fonksiyonlar aralarında nasıl bir etkileşimin olduğuna dikkat edilmeksizin yerine getirilmişlerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi, şu an kabul edildiği

gibi, çalışanların etkin olarak yönetilebilmesi için geleneksel bir takım zorunluluklardan çok daha fazlasını içerir. **(Şimşek ve Öge, 2007:1)**

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyacını değerlendirerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar. **(Şimşek ve Öge, 2007:1)**

İnsan Kaynakları Yönetimi, İngilizce ″Human Resources Management″ karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Fakat kavramın yaygın olarak ″Human Resource Management″ şeklinde tekil kullanıldığı da görülür. Kavram Türkçe'de genellikle çoğul olarak ″İnsan Kaynakları Yönetimi″ ya da ″İnsan Kaynağı Yönetimi″ ya da ″İnsan Kaynağının Yönetimi″ olarak ifade edilmektedir. İnsan Kaynakları kavramının ilk kez ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından 1817 yılında kullanıldığı fakat İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasında F.W. Taylor ve H. Fayol'un yönetim ve örgüt alanında ortaya koydukları fikirler ile birlikte geliştiği kabul edilmektedir. Konu üzerinde çalışan bazı bilim adamları ″Personel Yönetimi″ ve ″İnsan Kaynakları Yönetimi″ kavramlarını eş anlamlı iki kavram olarak dikkate almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yapılan tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. **(Şimşek ve Öge, 2007:2)**

″İnsan Kaynakları Yönetimi; insan kaynaklarının örgütün hedefi doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasının ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır.″

″İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için örgütün, insan kaynakları ile ilgili olarak kişisel, örgütsel ve çevresel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyet ile görevleridir.″

″İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerin tümüdür.″

″İnsan Kaynakları Yönetimi, daha etkin ve verimli bir sonuç elde etmek için yönetenler ile yönetilenler arasında uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel bir fonksiyondur.″

Bu ve benzeri diğer tüm tanımlar yakından incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir örgütsel kültür oluşturduğu ve bu çerçeve içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir yönetim felsefesi olduğu görülecektir. **(Şimşek ve Öge, 2007:2)**

Günümüzde her işletmenin birbirinin teknolojisine, bilgisine, birikimine sahip olabilmesi mümkündür çünkü bilgi artık oldukça kolay ulaşılabilir bir kaynak haline gelmiştir. İşletmelerin rekabette avantaj sağlamaları için rakiplerinin sahip olmadığı ve olamayacağı özellikleri yaratması, koruması ve kullanması gerekmektedir. Bu noktada işletmenin diğerlerinden kendisini ayırt edici ve üstün kılacak özelliklere sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları da günümüzde işletmeler için rekabette üstünlük sağlayacak önemli fonksiyonlardan birisidir.

Dolayısıyla örgütlerde stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların nasıl etkin bir şekilde yönetilebilecekleri, insan kaynakları yönetiminin ana işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği sorularına insan kaynakları yönetimi cevap vermektedir. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi stratejik bütünleşmeyi, güçlü bağlılığı, yüksek kaliteyi ve esnekliği hedef almaktadır.**(Bingöl, 2003)**

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ve çalışanları (organizasyonun insan kaynakları) arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm yönetim kararlarını içeren faaliyetler bütünüdür. **(Beer ve diğ., 1984:1)** Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, uluslararası işten, organizasyonel davranış, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinden unsurları sentezleyerek stratejik yönetim ile disipline dayalı olan bir bağ kurar. Ayrıca insan kaynakları yönetimi mesleki psikoloji, çalışan ekonomileri ve endüstriyel sosyoloji gibi ana disiplinler ile ilgili birçok unsuru da çalışma alanına almıştır. **(Schuler, 2000)**

Bugünün organizasyon anlayışı, çalışan ″bireylerin″ işleri ve işyerleriyle daha çok bütünleşmelerini, daha fazla sorumluluk alabilmelerini, organizasyonel kararların

alınmasında ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde daha çok söz sahibi olmalarını gerektiren bir anlayıştır. Bu anlayışın temelinde de tüm dünyada ″insan″ kaynağının geliştirilmesine yönelik özenin artması yatmaktadır. **(Seymen, 2000:58)**

İşletme yönetimleri, kaliteli mal ve hizmet üretmenin temel şartının, çalışanlar ile yönetim arasında sağlıklı iletişimin kurulabilmesi olduğunu anlamışlardır. Öyleyse en vazgeçilmez üretim unsuru olan ″insan kaynağı″nı geliştirmek, motivasyonunu yüksek tutarak –daha kaliteli bir çalışma zemini yaratma yoluyla-çağın getirdiği yenilik ve değişimlere birlikte uyum göstermeye çalışmak gerekmektedir. **(Seymen, 2000:58)**

1970'lerin ve 80'lerin sonuna doğru ise, organizasyonel strateji disiplini insan kaynakları üzerine çeşitli etkilerde bulunmuştur. Çevresel güçler ve daha şiddetli olan uluslararası ve ulusal rekabet de insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili hale gelmiştir. Böylece yapı, strateji, boyut, kültür gibi organizasyonel özellikler ile ürün ve organizasyonel yaşam eğrisi insan kaynakları adı altında incelenmeye başlanmıştır. **(Schuler, 2000)**

Sonuç olarak 70'lerin sonuna ve 80'lerin başına kadar olan tüm gelişmeler personel yönetimi disiplinini tanımlamıştır. Daha sonra disiplin ve teori değişmeye başlamıştır (bazı araştırmacılara göre burada uygulama teoriye önderlik etmeye başlamıştır) ve ″personel ve insan kaynakları yönetimi″ veya sadece ″insan kaynakları yönetimi″ adını almıştır. **(Schuler, 2000).**

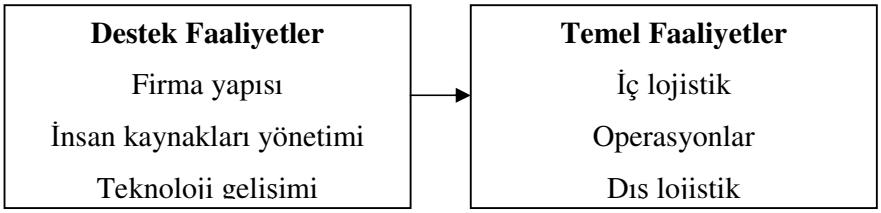
Geleneksel personel yönetimi, bazı temel fonksiyonlar kümesinden ibarettir, bumlar, işe alım, eğitim, ücretlendirme, performans değerleme, terfi, motivasyon politikaları ve emekliliktir. Personel yöneticisi genellikle orta seviye ya da kıdemli(senior) yöneticidir ve şirketin stratejik kararları üzerinde söz söyleme yetkisine sahip değildir. **(Tayeb, 2005:5)**

İnsan kaynakları yönetimi, akademik olarak 1980lerin başında ilk defa ABD'de Harvard ve Michigan/Columbia üniversitelerinde MBA programlarının bir dersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ABD'deki şirketlerin, işgücü ihtiyaçlarına karşılık vermek üzere akademisyenler tarafından ele alınmıştır ve başlarda sendikalaşmamış şirketler arasında popülerlik kazanmıştır. ABD'li şirketler üzerindeki olumlu etkilerinin sonrasında İngiltere başta olmak üzere Batı Avrupa

ülkelerince de insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başlanmıştır. **(Tayeb, 2005:5)**

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, temelinde insanların yönetiminin sürekli rekabette anahtar rolü oynamasına dayanır ve yapılan araştırmalarda etkili insan kaynakları yönetiminin düşük seviyede çalışan döngüsüne, daha fazla üretkenliğe ve birleşmiş(corporate) finansal performansa yol açtığı görülmüştür. **(Tayeb, 2005:5)**

Porter(1985) bir şirketin faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak ikiye ayırmıştır ve insan kaynakları yönetimini destek faaliyetlerine dahil etmiştir. Porter'a göre insan kaynakları yönetimi temel faaliyetlerin etkili ve verimli yürütülmesi için çok önemli bir role sahiptir. Şekil 3.1'de Porter'ın bu yaklaşımı anlatılmaktadır. **(Tayeb, 2005:5)**



Şekil 3.1: Şirketin Temel ve Destek Faaliyetleri

3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Araştırmacı Storey'nin bakış açısına göre, insan kaynakları yönetimi, iki perspektifte incelenebilir; sert(hard) ve yumuşak(soft). Sert modele göre, insan kaynakları yönetimi, faydalı bir araçtır, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlar. Ayrıca bu modelde, insan gücü planlamasında, aynı üretimde kullanılan diğer kaynaklar gibi insan kaynağı da sadece kaynaktır, aslında üretimin cansız faktörlerini varlığa dönüştüren tek kaynak olmasından çok sadece iş yapmanın bir harcamasıdır. Bu bakış açısı, insana verilen değeri diğer kaynaklara verilen değer ile bir tutup alçalttığından ve diğer kaynaklar ile insanlar arasındaki farkları yok saydığı için tartışmaya açıktır. Makineler yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda taşınabilir, arttırabilir, azaltılabilir, çeşitli şekiller alabilir ve ıskartaya çıkarılabilir ancak insanlar böyle değildir. İnsanların duyguları, ihtiyaçları ve ilgi alanları vardır ve tüm bu unsurlar karşılandığı zaman görevlerini en iyi şekilde yerine getirirler. İnsanlar

dilendiği zaman, kolayca makineler gibi ıskartaya çıkarılamazlar, kendi istekleri dışında işlerinden oldukları zaman bunun kişisel ve sosyal sonuçlarına katlanılmak zorundadırlar. **(Tayeb, 2005:5)**

Bunun gibi düşünceler, insan kaynakları yönetimine daha hümanist olan yumuşak yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Bu modelde de işletmenin hedefleri ile insan kaynakları politikalarını entegre etmek önemlidir, bu ise çalışanları işletmenin kıymetli varlıkları olarak, çalışanların katılımlarını, adaptasyonlarını rekabette avantaj sağlayan unsur olarak görmekten geçer. Bu bakış açısına göre, çalışanlar, üretim proseslerinin proaktif girdileridir, gelişmeye açıktırlar ve kendilerine güven duyulmasına ve işbirliğine layıktırlar. Burada önemli nokta, iletişim, motivasyon ve liderlik yolu ile sorumluluk ve bağlılık yaratabilmektir. Eğer çalışanların bağlılığı işletmenin performansına olumlu etkide bulunuyorsa, insan gelişimine verilen önem de arttırılmalıdır. **(Tayeb, 2005:6)**

Birçok işletme hem sert hem de yumuşak model farklı zamanlarda veya farklı gruplara bir arada uygulanmaktadır. Örneğin, yöneticilere, çekirdek çalışanlara (core employees) ve nitelikli çalışanlara (skilled employees) yumuşak model anlayışı uygulanırken, vasıfsız işçilere sert model anlayışı uygulanmaktadır. Aynı zamanda ekonomideki darboğazlarda veya işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde, yöneticiler sert modeli tercih ederek çalışanları yumuşak modelin pek çok avantajından mahrum bırakmaktadır. Bu durum tersine döndüğünde, piyasa koşullarında işsizlik az ise, çalışanların istekleri önce gelmekte ve genellikle yumuşak model tercih edilmektedir. **(Tayeb, 2005:6)**

Bu iki modelin dışında araştırmacılar, beş ana modeli ortaya koymaktadırlar, bunlar; Eşleşme (matching) modeli, Harvard modeli, Durumsal (Contextual) model, 5-P modeli ve Avrupa modelidir. **(Tayeb, 2005:6)**

1) Eşleşme(matching) Modeli (Fomburn ve arkadaşları, 1984): Bu model insan kaynakları yönetiminin ″kaynak″ yönü ile ilgilenir ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasında insan kaynaklarından verimli olarak yararlanılması üzerinde durur. Ayrıca organizasyonel strateji, organizasyonel yapı ve insan kaynakları sistemlerinin birbirlerine tam uyumu (right fit) üzerinde durur.

2) Harvard Modeli: İnsan kaynakları yönetiminin″insan″ yönü ile ve yumuşak(soft) yönü ilgilenir ve çalışan-işveren ilişkileri ile ilgilenir. Organizasyondaki kurumsal paydaşlara ve onların organizasyonel hedeflere olan ilgisine odaklanmıştır. **(Beer ve diğ., 1984)**

3) Durumsal(contextual) Model (Hendry ve arkadaşları, 1988; Hendry ve Pettigrew, 1992): Bu yaklaşıma göre organizasyonlar, benzer sonuçlara ulaşmak için farklı yollar izleyebilirler. Bu büyük ölçüde organizasyonun dış çevresi ve iç organizasyonel çevresi arasındaki bağlantıların varlığı yüzündendir. Bu bağlantılar bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi sisteminin içeriğinin oluşumuna katılır.

4) 5-P Modeli (Schuler, 1992): Stratejik ihtiyaçlar ile beş insan kaynakları uygulamasını(felsefeler, politikalar, programlar, pratikler ve prosesler) bütünleştirir. Model, bu uygulamaların iç ilişkilerini, bağlantılarını gösterir ve bunların organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki katkısının önemini sorgular.

5) Avrupa Modeli(Brewster, 1993,1995): Bu modele göre, Avrupa'daki organizasyonlar hem Avrupa Birliği yüzünden uluslararası hem de ulusal seviye ile ulusal kültür ve kanun yönünden ilgilenirler. Ayrıca sahiplik unsurları ile organizasyonel seviyede ve insan kaynakları yönetimi seviyesinde de ticaret sendikaları ve danışmanlık düzenlemeleri ile uğraşırlar. Bu zorluklar ve kısıtlamalar insan kaynakları sistemleri kurulurken dikkate alınmalıdır.

4. ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ

4.1 Tanımı ve Ortaya Çıkışı

İşletmeler yeni dünya düzenine ayak uydurmaya çalışırken, işletmelerin potansiyel insan kaynaklarının ve sahip oldukları insan kaynaklarının yapıları da oldukça değişmiş ve çok sayıda milleti, kültürü, yaklaşımı içeren, heterojen bir yapıya sahip olmuştur. İşletmelerin sahip oldukları insan kaynakları ve potansiyel insan kaynakları gün geçtikçe farklı sosyo-demagrafik özelliklere sahip, birbirinden çok daha farklı gruplar olarak karşılarına çıkmaktadır. İşte bu noktada işletmeler, "Çeşitlilik Yönetimi" kavramı ile tanışmakta, bu farklılıkları nasıl firma yararına dönüştüreceklerinin yollarını aramaktadırlar. Uluslararası insan kaynakları yönetimi söz konusu olduğunda çeşitlilik yönetimi de ilgi alanımıza giren önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bunun nedeni uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çeşitli kültürlere sahip insanları kapsamasıdır. Çokuluslu bir şirket denildiği zaman, çeşitli uluslardan çalışanları içeren ve dolayısıyla çeşitli kültür farklılıklarını içinde barındıran bir şirket yapısı akla gelmektedir. Bu nedenle seçilecek insan kaynakları uygulamalarının farklı kültürlere mensup gruplar üzerinde ne gibi etki yaratacağı ayrıca incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu çalışmada çeşitlilik yönetimine ayrı bir başlık olarak yer verilmiş ve uluslararası insan kaynakları alanına olan etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çeşitlilik, bu çalışmada, herhangi bir grup insanda bulunabilecek kişisel farklılıkların alanı olarak ifade edilmektedir. Bu kişisel farklılıklar, hem görünür farklılıkları; ırk, etnik köken, cinsiyet hem de daha az görünür olanları; politik üyelik, cinsel tercih, vb... içermektedir. Günümüzde yeni bir kavram olan "Çeşitlilik Yönetimi" geçmişteki "Eşitlik Yönetimi" kavramının yeniden düşünülmesi ve dile getirilmesinden ibarettir. 1980'li yıllara kadar işyerlerinde özellikle kadınların çalışma koşulları, çocuk sahibi olup çalışmaya devam etmeleri, vb durumlar "eşitlik" kavramını beraberinde getirmiştir. Kadınlar, işyerlerinde eşitliği sağlamak için çaba

sarfetmiş ve bu çabaların sonucunda çeşitli yasal düzenlemeler ile eşit fırsatlara, eşit haklara sahip hale gelmeleri amaçlanmıştır. **(Singh ve Point, 2004)**

Bununla birlikte, pek çok gelişmiş ülke, daha az gelişmiş olan ülkelerden gelen göçmenler sayesinde farklı işgücü grupları ile karşılaşmış ve cinsiyet ayrımcılığının yanında, ırk ayrımcılığı kavramı da ortaya çıkmıştır. Göçmen olarak ülkeye yerleşen bu kitleler, çoğunlukla daha az gelişmiş ülkelerden daha iyi hayat standardına sahip olmayı umarak gelmiş, eğitimli ve yetişmiş işgücünün yanında, eğitimsiz ve yaşayacağı ülkenin dilini, kültürünü dahi bilmeyen işgücünü de beraberinde getirmiştir.

İngiltere'de nüfusun %7'sini göçmenler oluşturmaktadır, Fransa ve Hollanda'da da yaklaşık aynı oranda göçmen, hayatını sürdürmektedir. Almanya ise son 40 yıldır, vatandaşlık hakkı vermemekte direnerek "misafir çalışanlarını" ağırlamaktadır. İsviçre ve İsveç ise, ülkede faaliyet gösteren çokuluslu firmaların, ülke vatandaşı olmayan profesyonel çalışanlarına kucak açmıştır. **(Singh ve Point, 2004)**

Göçmenlerin getirdiği çeşitliliklerin yanında pek çok ülkenin vatandaş profili gün geçtikçe değişmektedir. Örneğin ABD'de 84 milyon üyesi olan 4 ana azınlık grubu ön plana çıkmaktadır, bunlar; Afrikalı-Amerikalı, İspanyol-Amerikalı, Asyalı-Amerikalı ve Yerel-Amerikalılar'dır. Gelecek senelerde özellikle Latin Amerika ve Asya'dan ülkeye göçlerin artacağı tahmin edilmektedir ve bu etnik gruplardaki doğum oranı ülkedeki diğer vatandaşlara nazaran daha yüksektir. Bu gelişmelerin sonucunda 2030 yılında ABD nüfusunun %50'si etnik azınlıklardan oluşacağı tahmin edilmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

1990'lı yılların başlangıcı ile pek çok Avrupa ülkesinde ayrımcılık karşıtı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu ayrımcılık yasaları AB politikalarına uyumlu olarak; özürlülere karşı yapılan ayrımcılığı, çalışanlara yaş sınırı konularak yapılan ayrımcılığı, cinsiyet, ırk, dini inanç dolayısıyla yapılan ayrımcılığı engellemeye yöneliktir. Yapılan tüm bu düzenlemelere karşın halen daha azınlık grupların ve kadınların kariyer hayatlarında yaşadıkları şeffaf-tavan (glass-ceiling) engeli tartışılmaktadır. **(Singh ve Point, 2004)**

Yasal düzenlemeler ile yaratılan eşit fırsatların, eşit sonuçlar getirmediği ortaya çıkınca ve çalışanların da bu konudaki bilinci arttıkça, organizasyonlarda, "Çeşitlilik

Yönetimi" kavramı incelenmeye ve ele alınmaya başlamıştır. Pek çok organizasyon, çeşitli yollar ile çalışanlarına ve potansiyel işgücüne Çeşitlilik Yönetimine önem verdiğini ifade etmeye çalışmaktadır. Örneğin çokuluslu firmaların çoğunun internet sitesinde yer alan insan resimlerinden, sloganlara, İK politikalarına kadar bu konuya verilen önem anlaşılmaktadır.

İşletmelerin Çeşitlilik Yönetimi üzerinde çalışmalarının belli başlı nedenlerini sıralarsak; **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

- Kadınların iş yaşamına aktif olarak katılması ve göçmenler
- Ülkelerdeki doğum ve ölüm oranlarının düşmesi ile işgücünün yaşlanması
- Eşit haklar ve fırsatlar sunularak seçicilikten doğan işsizliğin önlenmesi
- Ekonomik ve rekabet avantajı sağlanması
- Yeni işgücünün organizasyona çekilmesi

Görüldüğü gibi işletmelerin hitap ettikleri pazarlar çeşitlendikçe bu pazarlara yanıt verecek, bu pazarların ihtiyaçlarını bilecek çalışanların olması işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Müşteri kitleniz sizin için yeni ve değişik bir kültürden geliyorsa onların ihtiyaçlarını yine o kültüre sahip bir çalışanınızın anlaması ihtimali daha yüksektir. Firmalar çeşitliliği yönetebildikleri sürece bu farklılıları büyük gelirler getirecek avantajlara dönüştürebilirler. Ancak bu avantajlara sahip olabilmek için farklı kültürlere sahip çalışanların birarada olmaktan hoşlanacakları çalışma ortamları yaratılmalıdır. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

4.2 Kültürün Yönetime Etkisi

Daha önce uluslararası yönetim konusu irdelenirken değinildiği gibi, farklı kültürler için tek bir yönetim uygulamasının geçerli olup olamayacağı, günümüzde araştırmacılar tarafından incelenmekte olan bir konudur. Uluslararası insan kaynakları yönetiminde farklı kütlülerdeki insan kaynağının bir arada çalışması ve

yönetilmesi söz konusudur. Bu nedenle kültür kavramının yönetim bilimleri üzerindeki etkisine çalışmanın bu bölümünde yer verilmesi uygun görülmüştür.

4.2.1 Teoriler ve Yaklaşımlar

Hofstede Bileşke Boyutlar Teorisi

Bu konuda yapılmış en tanınmış araştırma Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede taraından yapılmıştır. Araştırmasında 50 değişik ülke, 3 bölgeden farklı insanların görüşlerine yer vermiştir. IBM firmasında çalışan bu kişilere sorular sorarak gruplama yapmaya çalışmıştır. Hofstede kültürü dört boyutta incelemiştir.

1) Güç Mesafesi : Güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilenir. Güç Mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir. **(Hofstede, 1993)**

2) Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler, bulanık ortamlardan hoşlanmazlar. Herşeyin herzaman planlandığı gibi sürmesini beklerler. **(Hofstede, 1993)**

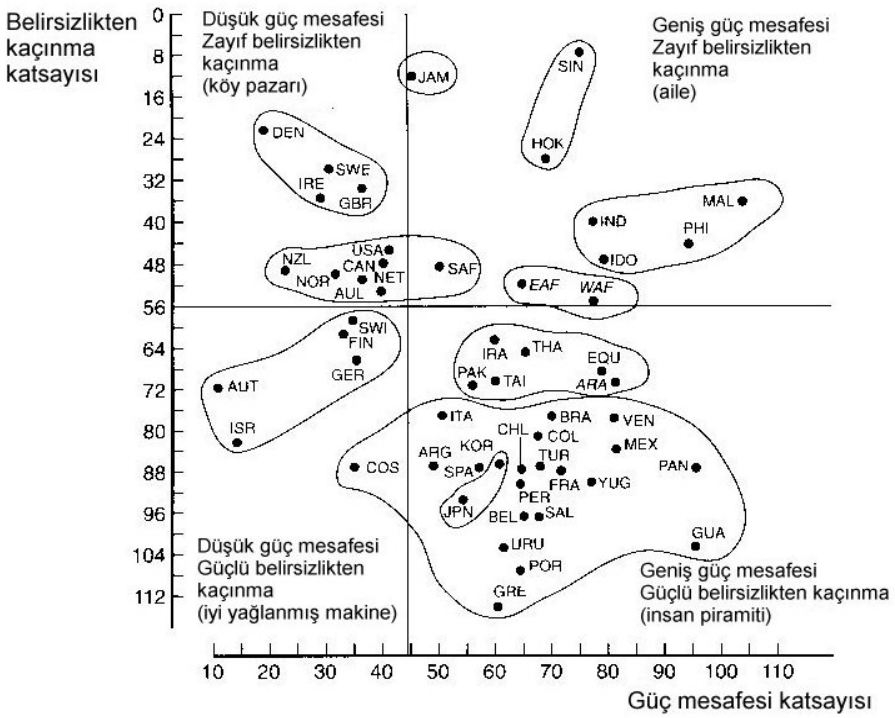
3) Bireysellik: Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise

bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. **(Hofstede, 1993)**

4) Erillik / Dişillik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayırımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayrım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler. **(Hofstede, 1993)**

Hofstede'nin çalışmasından Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarını kullanarak ulaştığı sonuçları Şekil 4.1'de verilmiştir. Grafiği dört bölüme ayırmış ve elde ettiği sonuçlara göre ülkeleri grafiğe yerleştirmiştir.

Bireysellik ve Erillik ile bulguların detayını vermeden birkaç örnek vermek gerekirse, Bireysellik katsayısı Amerika için oldukça yüksek çıkmıştır, Japonya ise sıralamada yirmiüçüncü olmuştur. Erillik ile ilgili sonuçlara örnek olarak Japonya ve İsveç verilebilir. Japonya eril, İsveç ise dişi bir toplum olarak gözükmektedir.



Anahtar

ARA	Arab-speaking countries (Egypt, Lebanon, Lybia, Kuwait, Iraq, Saudi Arabia, United Arab Emirates)	FRA	France	PAK	Pakistan
		GBR	Great Britain	PAN	Panama
		GER	West Germany (formerly)	PER	Peru
				PHI	Philippines
		GRE	Greece	POR	Portugal
		GUA	Guatemala	SAF	South Africa
ARG	Argentina	HOK	Hong Kong	SAL	Salvador
AUL	Australia	IDO	Indonesia	SIN	Singapore
AUT	Austria	IND	India	SPA	Spain
BEL	Belgium	IRA	Iran	SWE	Sweden
BRA	Brazil	IRE	Ireland (Republic of)	TAI	Taiwan
CAN	Canada	ISR	Israel	THA	Thailand
CHL	Chile	ITA	Italy	TUR	Turkey
COL	Columbia	JAM	Jamaica	URU	Uruguay
COS	Costa Rica	JPN	Japan	USA	United States
DEN	Denmark	KOR	South Korea	VEN	Venezuela
EAF	East Africa (Kenya, Ethiopia, Tanzania, Zambia)	MAL	Malaysia	WAF	West Africa (Nigeria, Ghana, Sierra Leone)
		MEX	Mexico		
		NET	Netherlands		
EQA	Equador	NOR	Norway	YUG	Yugoslavia (formerly)
FIN	Finland	NZL	New Zealand		

Şekil 4.1: Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi

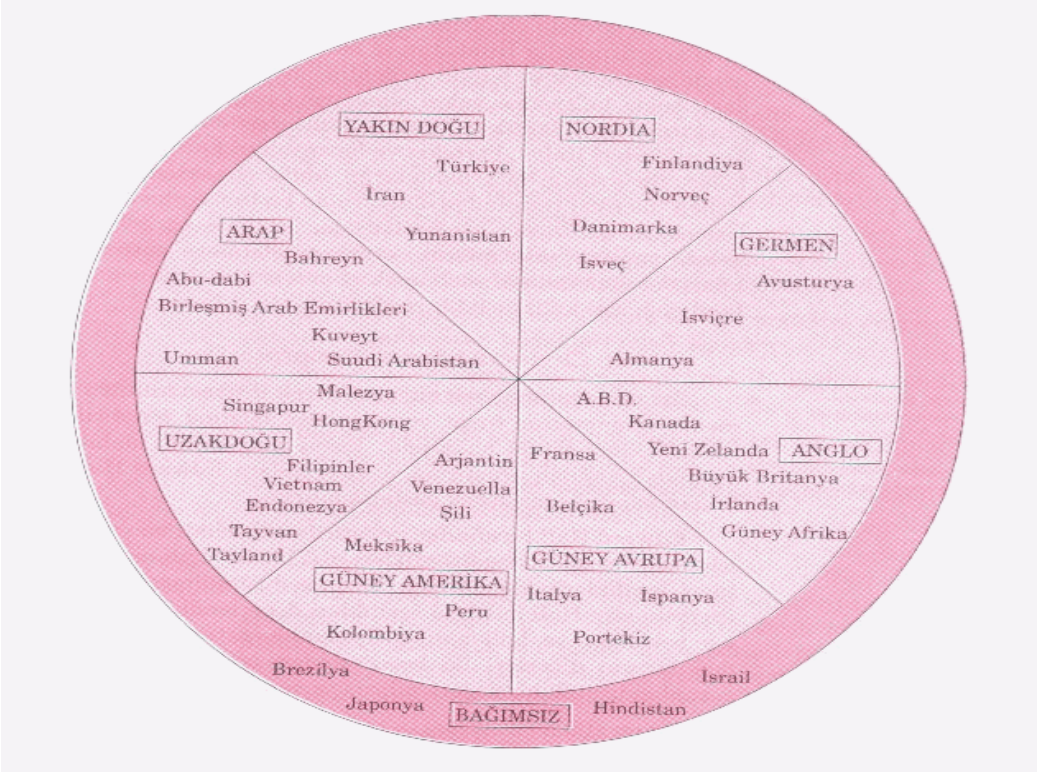
(www.ozyazılım.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm)

Ülke Yığılımları

Simcha Ronen ve Oded Shenkar tarafından geliştirilen, bir başka teori ise ülkeler yığılımlarıdır. Uzun yıllar boyu yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, ülkeler sekiz ana grupta toplanabilmiştir. Bu gruplar; **(Ronen ve Shenkar, 1985)**

1) Çalışmanın hedefleri ve önemi,
2) İhtiyaçlar, görev yerine getirme, iş tatminkarlığı,
3) Yönetsel ve organizasyonel değişkenler ve sosyo-kültürel faktörler ve etkileri,
4) Kişilerarası ilişkiler konularının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Gruplar arasında dünyanın sadece bir bölümü (uzakdoğu ve arap ülkeleri) bir grup teşkil ederken, diğer gruplarda farklı bölgelerden değişik ülkeler bir araya gelmişlerdir. Şekil 4.2'de bu dağılımlar görülmektedir.



Şekil 4.2: Ronen-Shenkar Ülkeler Yığımları Tablosu
(www.ozyazılım.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm)

Çeşitlilik Yönetimi kavramı sadece "çalışanlara eşit haklar ve fırsatlar sağlamak" olarak algılanmamalıdır. Pek çok firma sadece farklı çalışanlarının akışına odaklanmakta ve çeşitliliği yönettiği takdirde sahip olacağı avantajların farkına varamamaktadır.

Araştırmacı Glastra'nın (1999) çeşitlilik üzerine 4 ana yaklaşımı bulunmaktadır, bunlar; eksik-açık (deficit) yaklaşım, ayrımcılık (discriminatory) yaklaşımı, kültürel (culturalization) yaklaşım ve bireysel (individualization) yaklaşımdır. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Eksik-açık (deficit) yaklaşımda, örneğin, o ülkeye/şirkete çalışmak için gelen yabancıların iş ile ilgili bazı yetkinliklerinin eksik olduğu göz önüne alınarak, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Buradaki başlangıç noktası, farklı sosyal grupların farklı yeteneklere sahip olmasıdır. Burada kullanılacak insan kaynakları araçları, farklı grupların farklı niteliklerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmalıdır. Bu gelişim iş veya sektöre özel bilgilerin sağlanmasından, yabancı dil öğrenimi gibi daha genel konuları içerebilir. Kariyer planlama ve mentorluk gibi İK uygulamaları eksik-açık yaklaşımdaki ihtiyaçların giderilmesinde kullanılabilir çünkü bu uygulamalar organizasyon içindeki sosyalleşmeyi de beraberinde getirmektedir. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Ayrımcılık (discriminatory) yaklaşımında ise, ayrımcı bakış açısının ve önyargıların giderilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşımın temelinde özellikle işe alım aşamasında kişilerin sadece sahip oldukları yeteneklere ve becerilere göre değerlendirilmesi yatmaktadır. Buna göre İK'da seçme ve işe alım uygulamalarında mümkün olduğunca birbirinden farklı grupların işe alımı hedeflenir. İşe alım uzmanlarının, seçme sürecini mümkün olduğunca objektif kriterlere dayandırması beklenir. Ayrıca işe alım uzmanlarının tek-tip, standart işgören arama alışkanlığını yenmesi gerekmektedir. Kimi zaman organizasyonlarda belirli grupların temsili önemsenerek işe alım yapılması mümkündür. Fakat bu yaklaşım, etnik gruba dahil olmayan ve bu yüzden işe alınmadığını düşünen kişilerin yaratacağı gerginliğine yol açacak ve aynı zamanda sadece bir etnik gruba dahil olduğu için işe alındığını düşünen çalışanların tatminsizliğine neden olacaktır. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Bu iki yaklaşım ile hedeflenenler gerçekleştirilse dahi, çeşitlilik yönetiminin, bir organizasyonun başarısına ve performansına olan olumlu etkilerine ulaşılacağını söylemek mümkün değildir. Sadece farklı beceri ve yetenekleri şirket içine almak ile şirkete avantaj sağlayacak unsurların gerçekleşmesi mümkün değildir. Bir şirket bu farklılıları avantaja dönüştürmek için açık (open) bir organizasyonel kültüre sahip olmalıdır. Bu tip organizasyonlarda ne azınlık ne de çoğunluk grupları yer alır, farklı kişiler birarada çalışabilir. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Eksik-açık yaklaşım ve ayrımcılık yaklaşımına ek olarak Glastra(1999), kültürel (culturalization) yaklaşım ve bireysel (individualization) yaklaşımı da öne sürmüştür. Kültürel yaklaşımda, farklı kültürlerin birarada çalışmasının getireceği sakıncalar ve yanlış anlaşmaların çözülmesi hedeflenmektedir. Bunun için organizasyonlar iç-kültürel iletişim eğitimleri geliştirmişler, çalışanların birbirlerinin kültürleri hakkında bilgi sahibi olmalarını hedeflemişlerdir. Ancak pek çok araştırmacıya göre gerçekten bir organizasyonda böyle bir anlayışın ve iletişimin sağlanması oldukça güçtür. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Bireysel (individualization) yaklaşıma göre ise, çeşitlilik değerlidir çünkü yenilikçiliğin ve rekabette avantaj yaratmanın kaynağı çeşitlilikte yatmaktadır. Buradaki odak nokta kültürler arası değil, bireyler arası farklılıklardır. Esnek iş saatleri, yarı-zamanlı çalışma ve iş-aile yaşamı dengesi üzerine odaklanan İK uygulamaları bu yaklaşımın gereklerine cevap vermek üzere tasarlanır. Bu uygulamalar daha önce de kullanıldığı gibi günümüzde de çeşitliliğin yönetiminde de kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda temel amaç, her çalışan bireyin kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Milliken ve Martins (1996)'e göre çeşitliliğin bir organizasyona etkisi aşağıdaki 4 ana noktada görülür;

Duygusal sonuçlar (affective consequences); düşük organizasyonel katılım ve tatmin çünkü insanlar diğerleri ile aynı etkileşimi yaşamayı tercih ederler. Kavramsal çıktılar (cognitive outcomes); yaratıcılık ve yenilikçilikte artış görülür. Sembolik etkiler (symbolic effects); çeşitliliğe sahip olmak bir organizasyonun ününe olumlu katkı sağlar. İletişim etkileri (communication effects); organizasyonun iletişimin açık hale getirmesine yardımcı olur. **(Bogaert ve Vloeberghs, 2005)**

Bu noktaya kadar değindiğimiz konuları Tablo 4.1'de özetleyecek olursak;

Tablo 4.1: Çeşitlilik Yönetimi Nedenleri, Yaklaşımları ve Etkileri

Çeşitlilik Yönetiminin Nedenleri	**İKY Araçları**	**Çeşitlilik Yaklaşımları**	**Çeşitliliğin Ana Etkileri**
İhtiyaç, Zorunluluk (Necessity, Obligation)	• Eğitim	Eksik-açık (deficit) yaklaşım	Sembolik etkileri maksimize eder.
Geçerli Sebep (Justification)	• Seçme ve işe alım prosesinin adaptasyonu • Önyargılara karşı eğitim	Ayrımcılık (discriminatory) yaklaşımı	
Rekabet Avantajı	• İç-kültürel iletişim • Esnek çalışma saatleri • Yarı-zamanlı iş • İş-aile dengesi • Kariyer yolu yönetimi ve mentorluk	Kültürel (culturalization) yaklaşım Bireysel (individualization) yaklaşımdır	Negatif iletişim etkilerini minimize eder. Duygusal etkileri minimize ederek Kavramsal etkileri maksimize eder.

4.3 Çeşitlilik Yönetiminin İK Uygulamaları Açısından Önemi

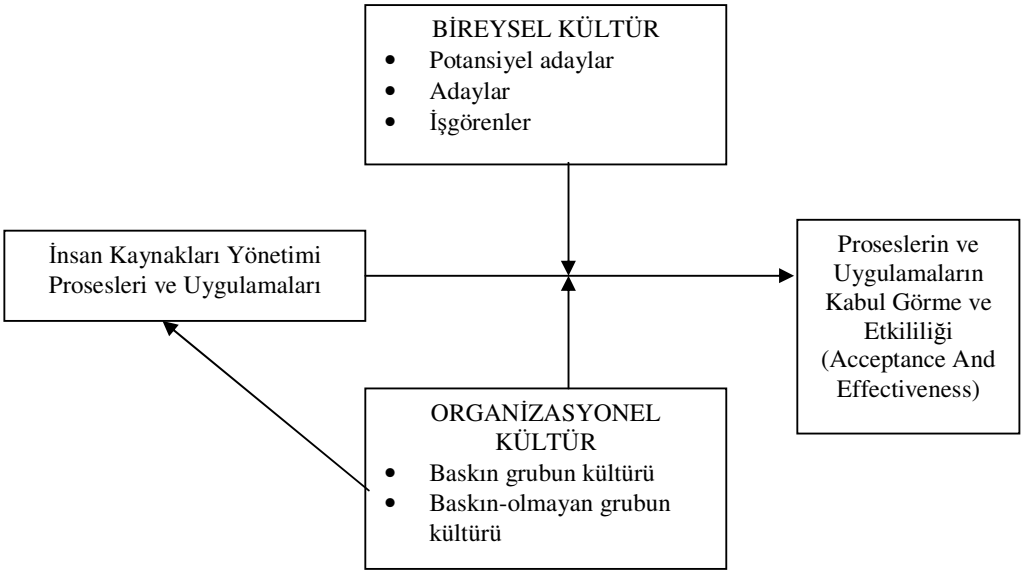
Organizasyonlardaki işgücü doğasının değişmesi ile beraber; araştırmacılar, bu değişimden kaynaklanan çokkültürlülüğün birçok yararı olduğunu öne sürmektedir. Bu faydalar, artan yaratıcılık, gelişen karar alma, ürün ve servisler için daha geniş pazarlara sahip olma olarak sıralanabilir. Ancak kültürlerdeki bu çeşitlilik, organizasyonları bu çeşitli işgücü yapısının yönetimi için yeni stratejiler oluşturmaya itmektedir.

Çeşitlilik Yönetimi ele alındığında çok sayıda araştırmacı ırk, cinsiyet, engelli olma gibi noktalara değinirken kültürel farklılıkların getirdiği çeşitlilik daha az araştırmacı

tarafından incelenmiştir. Özellikle organizasyonda çokkültürlülük üzerine yapılan çalışmaların sayısı azdır. **(Stone ve diğ., 2007)**

Son dönemde UİKY alanında yapılan çalışmaların artması, farklı kültürlerin yönetimini ve bu konuyla paralel olarak oluşan ihtiyaçlara getirilen İK uygulamalarının incelenmesini beraberinde getirmiştir.

Yukarıda kısaca, çeşitliliği yönetirken kullanılan İK uygulamalarına ve İK uygulamalarındaki değişime değindik. Aşağıda İKY proses ve uygulamalarının benimsenmesinde kültürün etkisini ifade etmeye yönelik olarak hazırlanan modeli Şekil 4.3'de inceleyelim; **(Stone ve diğ., 2007)**



Şekil 4.3: İKY Uygulamalarında Kültürün Etkisi

Bu modele göre, organizasyonun kültürünü organizasyonda açısından önemli olan üç sosyal kültür kaynağı belirler. Bu kaynaklar, organizasyonda çalışması muhtemel olan kişiler-potansiyel adaylar, organizasyonda çalışmak için başvuru yapmış kişiler-adaylar ve mevcut durumdaki organizasyon çalışanlarıdır-işgörenler. Ayrıca organizasyonun sahip olduğu kültür, uygulanan İKY proseslerini ve politikalarını da etkilemektedir. Bu modele göre, potansiyel adayların, adayların ve işgörenlerin

değerleri, kültürleri, vs ile organizasyonun sahip olduğu kültür arasındaki yakınlık derecesi, İKY proseslerinin ve uygulamalarının kabul edilmesinde önemlidir.

4.3.1 Kültürün İKY Süreçleri ve Uygulamaları Üzerine Etkisi

Başvuru toplama aşamasında etkisi

İşe alım modellerinin birçoğunda, potansiyel adayların ve firmaya başvuru yapan adayları için firma çekiciliğinin yaratılmasında bazı faktörlerin etkili olduğu yer almaktadır. Bu faktörler, işe alım kaynakları, işe alımcılar, iş ile ilgili özellikler ve idari yaklaşımlardır. Buna göre kültürün, iş ile ilgili özellikler üzerinde, işe alım kaynaklarının seçilmesinde, işe alımcıların etkililiğinde ve adaylar üzerinde yaratılan firma çekiciliğinin derecesinde önemli bir etkisi vardır. **(Stone ve diğ., 2007)**

İşin özellikleri ve işe olan ilgiye etkisi

Yapılan araştırmalara göre, işe alım aşamasında, organizasyonlara olan ilgiyi ve iş seçerkenki tercihleri bireylerin sahip olduğu değerler ve diğer kişilik boyutları belirlemektedir. (Bretz, Ash&Dreher, 1989; Cable&Judge, 1996; Judge&Bretz, 1992; Tom, 1971) Bireyler, sahip olduğu değerleri pekiştirecek özelliklere sahip işlere daha çok ilgi durmaktadırlar. Örneğin kollektivist özelliklere sahip kişilerin, takım çalışması ve diğerleri ile iletişim kurulması gereken işleri daha çok tercih ettiği görülmüştür. Bu iki unsur arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde bireyselci olan kişilerin ise, otonomi, başarı ve kişisel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik işleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi yüksek olan kişilerin ise çalışacakları organizasyonun ününe,bilinirliğine büyük önem verdikleri görülmüştür. **(Stone ve diğ., 2007)**

Ancak tüm bu araştırmalar, genel olarak Anglo-Amerikalılar için yapılmış, etnik grupların bu konudaki davranışlarını inceleyen çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Bu alandaki çalışmalar genişletilmeli ve çeşitlilik yönetimi açısından işe alım, önemsenmelidir.

İşe alım kaynaklarının seçimine etkisi

Yapılan araştırmalara göre, benzer değerlere sahip grupların benzer işe alım kaynaklarını tercih etmeleri söz konusudur. Örneğin kollektivist kişiler kişisel ilişki temelli olarak işe alımları (referanslı olma) tercih ederler. Güç mesafesi yüksek kişiler ise özel işe alım ofislerine başvuru yaparlar. Araştırmalara göre, İspanyol-Amerikalılar ile Anglo-Amerikalılar karşılaştırıldığında, İspanyol-Amerikalıların internet üzerinden başvuru yapmayı tercih etmedikleri, bu nedenle bu grubun Anglo-Amerikalılara göre daha kollektivist ve güç mesafesinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Anglo-Amerikalıların ise verimliliğe büyük önem verdikleri için internet üzerinden başvuru yapmayı veya gazete ilanlarını daha çok tercih ettikleri görülmüştür. **(Stone ve diğ., 2007)**

Buradan yola çıkarak, çeşitlilik yönetimini hedefleyen firmanın, işe alım kaynaklarını, ulaşmak istediği grubun değerlerini dikkate alarak seçmesi gerektiği söylenebilir.

<u>İşe alımcıların etkinliğine etkisi</u>

İncelenen makalede, adayların sahip olduğu farklı değerlerin, işe alımcıların algılanmasında ve dolayısıyla etkinliklerinin sorgulanmasında önem taşıdığı öne sürülmektedir. Örneğin kollektivist kişilerin, kendi işleri ile ilgili kararlarına karışan işe alımcılara karşı daha olumlu yaklaşacakları, güç mesafesi yüksek kişilerin baskın işe alımcıları daha çok dikkate alacakları öne sürülmektedir. Bu tartışmalara **Rynes (1991)** dolaylı olarak 1991 senesinde, bir organizasyonda işe alımcıların pozisyonunun işe alınan adaylar üzerinde bıraktığı etkiyle ilişkili olduğuna dair yapılan çalışmalar destek vermektedir. Araştırmacılara göre, işe alımcının adaylar üzerinde bıraktığı etki, adayların kültürleri ve değerlerinden çok büyük oranda etkilenmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

Benzer şekilde, adaylar ve işe alımcı arasındaki benzerlik derecesi arrtıkça, aday açısından firmanın çekiciliğinin artacağı da öne sürülmektedir. Bu tahmin **Byrne (1971)** tarafından yapılan kişilerarası çekim teorisine dayandırılmaktadır, bu teoriye göre, benzer özelliklere sahip kişiler birbirlerine çekici gelirler ve birbirlerinin kararları ve davranışları üzerinde etkili olmaktadırlar. Bu tahmin, dolaylı olarak **Rynes'ın (1991)** yaptığı işe alımcıların ve adayların ırklarının, adayların işi kabul

etme derecesine olan etkisini ölçen araştırma ile desteklenmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

Seçim prosesine etkisi

Adayların iş performansını etkileyen birbirinden farklı olan çok sayıda unsur vardır. Bunlar; bilgi, yetenek, kabiliyet (knowledge, skills, abilities-BYKD) ve diğer özelliklerdir. Organizasyonlar iş performanslarını yüksek tutmak için işe alacakları adayların BYKDlerini değerleme amacı ile çok sayıda araç kullanmaktadırlar. İncelenen makalede kişilerin sahip olduğu değerlerin, (a) iş özellikleri ve ideal adayların davranışlarında, (b) seçme aşamasında kullanılan BYKDleri tahmin etme araçlarında, (c) adayların seçim prosedürüne olan tepkisinde etkisi olduğu öne sürülmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

Örneğin Anglo-Amerikalıların baskın grup olduğu ABD'de kollektivist yaklaşımlara sahip kişilerin işe alınması ihtimali, bireysel yaklaşımı önemseyen kişiye göre daha düşüktür. Çünkü Aglo-Amerikan kültüründe başarı odaklılık, bireysel çalışma, vs gibi ön plana çıkan değerler söz konusu kültürdeki işlerin gerekliliği olarak karşımıza çıkmakta, kollektivist toplumlarda ise bu değerlere sahip kişiler bulunmamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, çokkültürlü çevrelerde faaliyet gösteren firmaların, iş özellikleri ve ideal aday prototipleri yaratarak yapılan seçimlerin işe seçilen aday havuzunu daralttığının farkında olması gerekmektedir. Bunun için de kişilerin değerlerinden ziyade işin gerektirdiği nitelikler ön plana alınmalı ve iş için gereken BYKDlerin mümkün olduğunca geniş tutulması gerekmektedir.

İncelenen makalede, seçim yönetiminin seçilmesinde kişisel değerlerin etkili olduğu öne sürülmektedir. Buna göre; evrensel (universalistic) kültüre sahip organizasyonlarda (Avustralya, Kanada, Hollanda, Almanya) kişiler, işe alım kontratlarına harfi harfine bağlı kalma ve rasyonel karar verme özelliğini önemseme eğilimindedirler. Bağımsız (particularlistic) kültüre sahip organizasyonlarda ise (Fransa, Yunanistan, İtalya) kişiler, ilişkilere oldukça fazla önem vermekte, başvuranların ihtiyaçları doğrultusunda kuralları yok saymaya hazır bulunmaktadırlar. Başarı-odaklı kültürlerde ise (Avusturalya, Kanada, İngiltere, ABD) organizasyonlar, seçim kararını performans potansiyeline dayandırarak verirler. Referans-odaklı (ascriptionoriented) kültürlerde ise (Çin, Meksika, Polonya,

Hollanda) adayın geçmişi, referansları, mezun olduğu üniversitenin prestiji başarı-odaklı kültürlere nazaran çok daha fazla önem taşımaktadır. **(Sinha, 1997)**

Bazı araştırmacılara göre ise işe alımda yapılan bu kişilik ölçümlerinin altkültürler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunun nedeni ise kullanılan sistemlerin tasarımlarının baskın kültürler tarafından yapılmış olması ve bu kültürlerin değerlerini empoze etme özelliğini taşımasıdır. **(Stone ve diğ., 2007)**

Adayların seçim sonuçlarına olan tepkilerine dair çok sayıda çalışma bulunmamasına rağmen Nie, Hopkins ve Hopkins (2002) tarafından yapılan bir araştırmaya göre kollektivist ve güç mesafesi yüksek olan adayların eşitsiz seçimlere karşı diğer gruplardaki adaylara nazaran daha az olumsuz tepki verdiği gözlenmiştir. Phillips ve Gully (2003) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise ABD'li adaylar ile Singapurlu adaylar karşılaştırıldığında, Singapurlu adayların diğerlerine nazaran tüm seçim süreçlerini daha pozitif karşıladığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim sürecine etkisi

Organizasyonlar çalışanlarının bilgi, yetenek, kabiliyet ve diğer özelliklerine (knowledge, skills, abilities-BYKD) iş performansları üzerindeki etkisi yüzünden oldukça fazla önem verirler. Bunun için bu BYKDlerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi için yapılan eğitimler organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Ancak işgücünün birbirinden farklı özelliklere sahip olması, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması açısından bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

Farklı kültürlerdeki kişilerin öncelikle kendi değerlerini anlamaya sonra diğer kültürlerin onlardan bekledikleri davranışları anlamaya ihtiyaçları vardır ve eğitim programları bu ihtiyaçlar göz önüne alınarak tasarlanmalıdır.

İncelenen makaleye göre, yüksek güç mesafesine sahip olan kişilerin görevlerini yerine getirmeden önce üstlerinden çeşitli talimatlar almayı bekledikleri öne sürülmektedir. Ancak düşük güç mesafesine sahip kişilerin ise daha proaktif davranışlar sergiledikleri ve benzeri yönlendirmeleri alma ihtiyacı olmadan görevlerini yapmayı tercih edecekleri tahmin edilmektedir. Buradan yola çıkılarak işgörenlere, eğitim programları çerçevesinde kendilerinden nasıl bir davranışsal

tutum beklendiği anlatılmalı, kültür farklılıklarından doğacak algı farklılıkları azaltılmalıdır. Bu tip eğitimler ise en çok expat olarak gönderilen işgörenlere verilmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre, **Black ve Mendenhall (1990)** tarafından kültürler-arası yapılan eğitimlerin expat işe alımındaki başarısızlıkları engellediği ve maliyetleri azalttığı öne sürülmüştür.

Örneğin **Dunn ve Price'ın (1989)** yaptığı araştırmaya göre işgörenlerin kültürel değerlerine uygunluk gösteren eğitim araçları kullanılarak eğitilmesi gerektiği ortaya konmuştur. Bu araştırma sonucunda İspanyol-Amerikalıların (a) şekillendirilmemiş öğrenme metodlarını, (b) informal öğrenme ortamını, (c) grup-odaklı öğrenmeyi, (d) aktif deney ve tecrübe edinmeyi sağlayan öğrenme çevresini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Buna ek olarak Asyalı öğrencilerin, (a) formal eğitim oturumlarını (b) özet konuları analiz ederek öğrenmeyi (c) işbirlikçi öğrenme çevresini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. **(Chi-Ching ve Noi, 2001)**

Ayrıca Anglo-Amerikalılar üzerinde yapılan bir çalışmada ise, (a) bireysel öğrenmeyi (b) konuların sunumunun sıralı olarak görmeyi (c) rekabetçi öğrenme ortamını (d) görev tamamlama üzerine çalışarak öğrenmeyi tercih ettikleri ortaya konmuştur. **(McIntyre, 1996)**

Bütün bu araştırmalarda görüldüğü üzere, farklı kültürlerin öğrenme biçimleri ve ihtiyaçları da birbirinden farklıdırbu nedenle şirketler farklı kültürdeki işgörenlerinin eğitim stratejilerini bu unsurları ele alarak tasarlamalıdır.

Performans yönetimine etkisi

Araştırmalar, performans yönetim sistemlerini kullanan firmaların organizasyonel performanslarını yükselttiklerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanlarında, etkili performans yönetimi sistemleri üzerine oldukça fazla sayıda araştırma yapılmış olsa da kültürel çeşitliliğin bu tip sistemler üzerindeki etkisi alanında çok az sayıda çalışma yapılmıştır. İncelenen makaleye göre, kültürel değerlerin, (a) iş başarısı için gereken standartların ve kriterlerin geliştirilmesinde, (b) işgören performansını ölçmek için kullanılan

metodlarda, (c) işgörenlere yapılacak olan geri-bildirim metodlarının seçiminde, (d) işgörenlerin performans yönetimi sistemlerini kabul etmesinde ve benimsemesinde, (e) bu sistemlerin verimliliğinin ölçümünde, etkisi vardır. **(Stone ve diğ., 2007)**

Örneğin yapılan araştırmalarda, ABD'de performans değerlendirme açısından duyguların açığa çıkarılması işgörenlerin performans puanını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. **(Arvey ve diğ., 1991)**

Buna karşın Japon firmalarında, performans göstergeleri olarak dürüstlüğe, sadakate ve ahlaklı davranışa, satış sonuçlarından daha fazla önem verilmesi söz konusudur. **(Stone ve diğ., 2007)**

Bu çalışmalardan yola çıkarak her kültürün performans kriterinin farklı olacağını, çokkültürlü organizasyonlarda bu unsur ele alınarak performans kriterlerinin belirlenmesi gerektiği söylemek mümkündür.

İncelenen makaleye göre, evrensel (universalistic) kültüre sahip organizasyonlarda (Avustralya, Kanada, Hollanda, Almanya), bağımsız (particularlistic) kültüre sahip organizasyonlara nazaran (Fransa, Yunanistan, İtalya) daha standardize ve objektif performans değerleme metodları kullanılmaktadır. Buna karşın bireyselliğin hakim olduğu kültürlerde, kollektivist kültürlere nazaran daha formal, objektif değerlemelere (örneğin, hedeflerle yönetim, vs)yer verilmesi söz konusudur. **(Stone ve diğ., 2007)**

Stone-Romeo ve Stone 2002 yılında yaptıkları bir araştırmada, kültürlerarası bir geri-besleme modeli ortaya koymuşlardır. Bu modele göre, kişilerin sahip olduğu değerler, (a) bireyin ve grubun refahı için işgörenlerin geri-beslemeye yüklediği anlamı, (b) geri beslemeye karşı geliştirilen yargılar, duygular ve davranışsal tepkileri, (c) bu tepkilerin organizasyon performansı, birey ve grup performansı sonucuna etkisini belirlemektedir. Araştırmacılar, çalışmalarını bireysellik ve kollektivistlik üzerine yapmışlardır. Buna göre, bireyselliğe değer veren insanlar; negatif geri-beslemelere öfke, kızgınlık duyarak tepki vermekte ve geri-bildirimi yapan kişiye misilleme yapmayı/benzer şekilde karşılık vermeyi düşünmektedir. Bunun bir sonucu olarak da gelecekteki performansları açısından davranışlarını değiştirmeye isteksizdirler. Kollektivist insanlar ise, olumsuz geri-bildirimler ile

karşılaştıklarında utanmakta, gelecekte performanslarını iyileştirmeye yönelik davranışsal değişimlere açık olmaktadırlar. **(Stone-Romero ve Stone, 2002)**

Ücret ve yan haklara etkisi

Organizasyonlar, çalışanlarının organizasyonel hedeflere odaklanması ve onların motive edilmesi için finansal ve finansal olmayan çok sayıda yöntemi kullanırlar. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında bu konuda yapılmış çok sayıda araştırma yer almaktadır.

Teşvik primleri, performansı, belirli bir standardı/hedefi aşan çalışanların ödüllendirilmesi için kullanılır. Kullanılan kriterler ise, bireysel performans, grup performansı, müşteri memnuniyeti ve organizasyon karlılığıdır. ABD'deki organizasyonlarda, teşvik primleri performansa bireyin katkısı ile bağlantılı olarak dağıtılmaktadır. Bireyselliğe önem veren toplumlar, bireysel katkılar önemsenmektedir. Bu düşünce ise Erez'in 1994, **Erez (1994)** senesinde ortaya koyduğu kültürel kendi kendini sunum teorisi (cultural self-representation) ile desteklenmektedir. Bu teoriye göre, kültür, bireysel davranışlar ve motivasyonel uygulamalar arasındaki ilişkiyi ılımlı hele getiren bir unsurdur. Buna ek olarak, bireylerin ücret seviyelerini ve yapılarını kendi-türettikleri motivasyon unsurlarına göre değerlendireceklerini savunmaktadır. Ayrıca normların ve değerlerin insanların kendi kendini değerlendirmesinde bir kriter olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle ücret ve diğer ödüller bireyler için önemlidir çünkü kişilerin kendilerini dışa vurma yolu ile ilgilidir. Bu teori ile tutarlı olarak, ücret ve ödül sistemlerinin ülkeden ülkeye değiştiği görülmektedir. Yine aynı araştırmada, bireyselliğe önem veren kültürdeki ülkelerde (İrlanda, İngiltere, ABD) kolektivist kültüre sahip ülkelere (Çin, Japonya, Hindistan) nazaran daha fazla performansa –göre- ücret politikasını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırmaya göre ise, diğerlerinin ihtiyaçlarına daha çok önem veren kolektivist kültürlerde, ihtiyaçlara göre dağıtılan ödüllerin daha çok kullanıldığı ortaya çıkmıştır. **(Stone ve diğ., 2007)**

Ödenen teşvik primlerinin yanında organizasyonlar çalışanlarına yan haklar da sağlamaktadır. Bu yan haklar; (a) koruma programları (sağlık sigortası, emeklilik hakları) (b) ücretli tatil (c) yerleşme ve geliştirme hakları (esnek çalışma saatleri). İncelenen makalede, kültür ve değerlerin, bireyler tarafından bu hakları

değerlendirmesinde ve kabul etmesinde etkili olacağı öne sürülmektedir. Buna dayanarak, kolektivist kültürlerde özellikle iş-aile hayatı dengesi gibi unsurlar ile ilgili yan hakların önemseneceği söylenmektedir. **(Stone ve diğ., 2007)**

5. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Daha önce işletmelerin neden küresel hale gelmek istediklerine değinmiştik, bu gerekçeler sonucunda, küresel olarak rekabet etmeye başlayan işletmeler; tüm dünyayı tek bir pazarmış gibi görüp küresel olarak yönetimi sağlamalı ve aynı zamanda tüm dünyayı birbirinden farklı yerel pazarlar olarak görüp yerel olarak yönetimi sağlamalıdır. Farklı ülkelerdeki koşulların bilinmesi ve bu ülkelerin nasıl yönetileceğinin bilinmesi uluslararası insan kaynaklarının özüdür. **(Schuler, 2000)**

Yerel ve uluslararası insan kaynaklarını uygulamalarını birbirinden ayıran en temel özellik, uluslararası alanda farklı ülkelerdeki uygulamaları yürütmekten ve farklı ulusları çalıştırmaktan kaynaklanan karmaşıklıklardır. Bu iki uygulamayı ayırıcı diğer önemli özelikle ise, insan kaynakları yönetimi ile çokuluslu işletmelerin stratejik ve organizasyonel seviye unsurlarının bir araya getirilmesidir. **(Schuler, 2000)**

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden yabancı topraklara 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, uluslararası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir. İşletmelerin küresel 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 disiplinin alanının da genişlemesinin temel nedenidir. Dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin, gerek farklı kültürlerden işgücünü barındırması, gerekse farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini

yürütmeleri nedeniyle, global perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulması kaçınılmazdır. **(Filizöz, 2003)**

Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada işgücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik, isterse 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. **(Filizöz, 2003)**

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bunun amacı, çokuluslu işletmelerin küresel 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 transfer edebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. **(Filizöz, 2003)**

Teknoloji, sermaye ve diğer girdilerin ülkeler arasındaki akışının kısa sürede sağlandığı günümüz dünyasında, rekabetin oldukça yoğun ve yıkıcı yaşandığı piyasa koşullarında çokuluslu işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak, bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına ihtiyaç her zamankinden çok daha fazladır. **(Filizöz, 2003)**

Özellikle globalleşmenin işletmeleri ulusallıktan uluslararası boyuta taşıması ile birlikte işletmeler insan kaynaklarının yönetimini de -üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerde olduğu gibi- uluslararası faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü çokuluslu işletmeler ülkelerinin dışındaki birimlerinde sadece kendi ülke vatandaşlarını değil, faaliyet gösterilen ülke vatandaşlarını veya üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler. **(Filizöz, 2003)**

Özellikle farklı ülke ve kültürlerden, farklı işgücü istihdam eden çokuluslu işletmeler, kadrolama politikalarını global ölçekte değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda bu işletmeler, sadece çalıştıkları departmana değil, işletmenin bütününe sadık 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 çokuluslu işletmelerin insan kaynakları birimi ülkeden ülkeye

değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmalıdır. Aynı şekilde, işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi, yeni ve aynı zamanda ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol yine işletmenin insan kaynakları bölümünün görevidir. **(Filizöz, 2003)**

Uluslararası insan kaynakları yönetimi pek çok işletmenin başarılarında kritik öneme sahiptir ve uluslararası insan kaynakları yönetimi pek çok çokuluslu işletme için ölüm ve kalım arasındaki farkı oluşturabilir. 21. Yüzyılda uluslararası 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 uluslararası olsun- rekabet edebilirliliğinin nitelikli eleman bulma ve onu elde tutmaya bağlı olduğunun herkes tarafından kabul gören bir gerçeklik olması nedeniyle, uluslararası 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.

Çalışmanın bu bölümünde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geçmişinden yola çıkılarak bugün varolma sebebi ve neden bu alanda çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna yer verilecektir.

5.1 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Daha önce de değindiğimiz gibi uluslararası yönetimin ve uluslararası insan kaynaklarının gelişimi, dünya ticaretinin gelişimine paralel olacak şekilde yol almıştır. Dünyada ülkeler arası, kıtalar arası ticaret arttıkça farklı dinlere, dile ve ırka sahip insanlar iletişim kurmak ve işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle uluslararası insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimini de dünya ticaret tarihi perspektifinden incelememiz uygun olacaktır.

Tarihte çokuluslu işletmelere dair ilk örnekler arasındığında, Asurlular, Fenikeliler, Yunanlılar ve Romalıların sınırlar ötesi ticaret yapmış oldukları ortaya çıkmıştır. Asurluların 'ticari organizasyonlarının' (M.Ö. 2000'li yıllarda) modern çokuluslu işletmelere benzer karakter özelliklerine sahip olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır.

Bu özellikler şöyle sıralanabilir; genel müdürlük ve şubelerden oluşan yapı, açık hiyerarşik düzen, yabancı çalışanlar, farklı bölgelerde değer katan aktiviteler ve yeni kaynaklar ve pazarlar için yapılan araştırmalar. O dönemde bilinen kıtalar tüm dünyayı teşkil ettiğinden, Asya, Afrika ve Avrupa'ya yayılmış olan Romalı organizasyonlar ilk 'küresel' işletmelerin habercileri olmuştur. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

Roma tarzı uluslararası dağılmanın temel amacı imparatorluğun yayılmasıdır, bunun sonucunda ticaret de gelişmiştir, dağılan garnizonların giyim ve beslenme gibi ihtiyaçlarının karşılanması için ticaret adeta bir yan ürün olarak ortaya çıkmıştır. Yüzyıllar öncesine günümüzden bakıldığında fetih sonucu ele geçirme ile alış-veriş yapma arasındaki çizgi oldukça belirsizdir. Ancak amaç fethetmek de olsa sonuç olarak ticari anlamda bir alışverişin geliştiğini söylemek mümkündür. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

Yirminci yüzyılın ilk yarısı için bile, uluslararası ilişkilerin, imparatorluklar ve kolonileşme ile yakından alakalı olduğunu görürüz. Dolayısı ile uluslararası şirketlerin doğumun tarihini tam olarak belirlemekte güçlük çekilmektedir. Günümüzde ekonomistler, çokuluslu şirketlerin doğuşunu ve genişlemesini 1950 ve öncesindeki Amerikan fenomenine bağlı olarak görse de, iş tarihçileri, on dokuzuncu yüzyıldaki Avrupalı ve Amerikalı işletmeleri günümüzün çokuluslu şirketlerinin erken versiyonları olarak görmektedir. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

5.1.1 Endüstri Öncesi Çağda Uluslararası Operasyonlar

Bu dönem Orta Çağ-1849 yılları arasında geçmektedir. Bu dönemde ticaret yapan firmalar mal ve hizmetlerin kıtalar arası alış-verişini yapmaktaydılar ve günümüzün çokuluslu şirketleri gibi geniş bir coğrafi alana yayılmışlardı. Ticaret, o dönemde gemi yoluyla yapılmaktaydı. Özellikle yabancı dil bilen, ticari müzakerelerde başarılı olabilen ve satın alınacak malların kalitesini anlama, tetkik etme ve nakliyesini yapabilen kişiler yurtdışı faaliyetlerinde çalıştırılmaktaydı. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

Bu dönemde expat olarak çalışanların problemleri ve yerel yöneticilerin nasıl firma için daha yarar sağlayacağı tartışılan konular arasındaydı. Mesafelerin oldukça uzak olması, şirketin kontrolünü çok zorlaştırmaktaydı, ayrıca şirket ve şubeler arası

iletişimin yavaş ilerlemesi de işlemlerin gecikmesine neden oluyordu. Ancak bu durum genel müdürlüğe bağlı olarak çalışan alt komisyonlar (subcomissions) vasıtası ile çözülmeye çalışılmaktaydı. **(Evans ve diğ., 2002: 8)**

Bu noktada delegasyonun varlığından söz edebiliriz zira firma sahipleri maaşlı olarak çalışan yetişmiş elemanlara karar alma sorumluluğunu vermekteydiler.

18. yüzyılın ortalarına doğru, Hollandalı, İngiliz ve Doğu Hindistan şirketlerinin her birinde 350'den fazla alt komisyon departmanında çalışan yetkili bulunmaktaydı. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

Bu dönemde yöneticiler, genellikle finansal performanslarına göre değerlendirilmekteydi. Ayrıca bazı firmalar yöneticilerine, ″çok çalışacağına ve firma çıkarları doğrultusunda″ hareket edeceğine dair anlaşma imzalatmaktaydı, aksi durumda işten uzaklaştırma söz konusu olmaktaydı. Ticaret gemiler ile gerçekleştiği için gemi kaptanları da çalışanlar arasındaydı, keşfedilen altınlar olduğu takdirde bu kaptanlar prim olarak bulunan ganimetlerden pay alırlardı. **(Evans ve diğ., 2002: 7)**

Amerika kıtasının 1500'lü yıllarda keşfedilmesi ile ticaret faaliyetler hızlanmıştır. Aynı zamanda bu dönemde baharat ve ipek yolları ortaya çıkmıştır ve böylece batı ve doğu arasında bağlantı kurulmuştur. **(Hirst ve Thompson, 2001)**

5.1.2 Sanayi Devriminin Etkisi – İktisadi Sömürgecilik Dönemi

Bu dönem 1850-1914 yılları arasındadır. 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, hem yönetim alanında hem de uluslararası iş alanında çok büyük etkiye neden olmuştur. Endüstrileşmenin Avrupa ve Amerika'da yayılmasıyla hammadde pazarları genişlemiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 8)**

1830'lu yıllarda İngiliz bankaları, Avustralya, Kanada ve Batı Hindistan'daki kolonilerde yabancı ticareti finanse etmektedir ve şubeleri ile faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu uluslararası firmalar, ticaret yapan firmalardan farklı olarak, yabancı ülkelere yatırım yapan ve bu ülkelerdeki varlıklarını kontrol eden doğrudan yabancı yatırımcılar (FDI-Foreign Direct Investment) olarak sınıflandırılmaktadır. **(Evans ve diğ., 2002: 9)**

Ulaşım ve iletişimin o dönemdeki koşullarında şubeler ve firmalar arası kontrolü sağlamak oldukça güçtür bunun için genellikle aile fertleri farklı ülkelerdeki fabrikaların başında görevlendirilmektedir. **(Evans ve diğ., 2002: 9)**

1850'lerde demiryolu ağlarının ve buharlı gemilerin yayılması, uluslararası seyahate yeni bir hız ve etkinlik getirmiştir, uzun mesafeler arası iletişim telgrafın bulunmasıyla kolaylaşmıştır. 1852 yılında Londra'dan Paris'e telgraf kablosu döşenmiştir ve sonraki yirmi yıl içinde, Amerika, Bombay ve Avustralya ile de telgraf ile haberleşmek mümkün olmuştur. **(Evans ve diğ., 2002: 9)**

Endüstrileşmenin gelişmesi, yeni üretim teknikleri ve iş bölümü ile yeniden şekillenen firmaların organizasyon yapılarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Fabrikalarda insan gücüne olan ihtiyacın artması sonucunda, vasıfsız ve daha önce tarımda çalışmış olan işgörenlerin işe alınması söz konusu olmuştur. Bu işgörenlerin zamanında ve düzenli olarak işe gelmesi, işyeri koşullarına ve kurallarına adapte olması ve benzeri disiplin unsurlarına alışması ve motivasyonlarının sağlanması gibi ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Bazı yöneticiler, bu nedenle çalışma koşullarına daha fazla önem vermiş ve işgören refahını göz önünde bulundurmaya başlamıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 9)**

İşgören refahını ve çalışma koşullarını önemseyen öncülerden birisi de İngiliz girişimci Robert Owen'dir. Owen, diğer üretici olan arkadaşlarını da insan faktörüne yatırım yapmak yerine ağır iş makinelerine yüklü miktarda yatırım yaptıkları için daima eleştirmiştir. Owen, 1810'lu yıllarda bir çalışma politikası(kurallar bütünü) hazırlayarak bu politikayı İskoçyalı pamuk-eğme fabrikasında uygulamaya koymuştur. Buna göre, işgörenlere yemek ve konaklama imkanları sağlanmış, çocuklar için geçerli olan en düşük ücret seviyesi yükseltilmiş, çalışma saatleri, azaltılmış, çalışanlar düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmuş ve çalışanlar için akşam dinlenme-eğlenme merkezleri açılmıştır. Bu nedenle Robert Owen modern personel yönetiminin fikir babası sayılmaktadır. **(Evans ve diğ., 2002: 9)**

Owen'in bu hareketi 1870'li yıllarda ABD'de etkisini sürdürmüş bazı dini kesimler ve bir kısım yöneticiler tarafından desteklenmiştir. Bu destek sonradan adına ″endüstriyel iyileştirme″ denilen bir düşünceyi ortaya çıkartmıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 8)**

5.1.3 Modern Çağa Geçiş Dönemi

Bu dönem 1915-1944 yılları arasındadır. Uluslararası iş ve yönetim alanında 19. yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarında birçok gelişme kaydedilmiştir. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerindeki düşüş dışında, endüstrileşmenin altın çağı denebilecek bir dönem yaşanmıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 10)**

Aynı zamanda bu dönemde, yönetim uygulamalarında ″bilimsel yönetim″ anlayışının doğuşu söz konusudur. Bazı personel refahı uzmanları (welfare secretaries) da endüstriyel iyileştirme hareketinin somut bir kanıtı olarak ortaya çıkmıştır. En başta sağlık ve güvenlik olmak üzere eğitim ve sosyal güvence gibi konularda bu personel refahı uzmanları (welfare specialists) ilgilenmekteydi. 1910'larda bu sorumluların rolleri bilimsel yönetimin doğması ile değişmiştir; örneğin, zaman-ve-motivasyon çalışmaları yapma, iş şartnamelerini belirleme ve ücret teşvik programları hazırlama gibi sorumluluklar da personel refahı uzmanlarının (welfare specialists) görevleri arasına eklenmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 11)**

Buradan yola çıkarak personel yönetiminin endüstriyel iyileşme ve bilimsel yönetim hareketinin sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelen ekonomik bunalım ve sonrasında gelişen İkinci Dünya Savaşı'nın ardından yönetim uygulamaları bir yanda ve çokuluslu hareketler diğer yanda farklı yönlerde dönüşümlere maruz kalmıştır. Özellikle yönetim uygulamalarında bu dışardan gelen ekonomik şoklar yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1914 yılının ardından savaş ihtiyaçlarını karşılamak için fabrikalarda tecrübesiz işgörenler çalıştırılmaya başlanmış ve verimliliğin arttırılması en önemli amaçlardan birisi haline gelmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 11)**

Bu acemi çalışanlar için görevler basitleştirilmiş ve yeniden tasarlanmıştır. Çalışanlar arası asayişin, huzurun sağlanması amacı ile çalışma koşulları ve çalışan beklentilerine daha fazla önem verilmiştir. Bu ise en alt seviyedeki yetkililerin (first line supervisors) de eğitimi anlamına gelmektedir. Bu teşebbüsler, işe alım prosesinin birçok yönünü merkezi hale getirmiştir ve daha önce hat yöneticilerinin sorumluluğunda olan işe alım prosesi işe alım (employment) yöneticileri tarafından yapılmaya başlanmıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 11)**

Birinci Dünya Savaşı boyunca ″işe alım (employment) yöneticileri″nin çalıştığı firma sayısı gözle görülür şekilde artmıştır. 1920 yılı itibarı ile ABD'deki Ulusal Personel Birliği ve Ulusal Hükümet Federasyonu ″personel refah uzmanları″nı (welfare specialists) ″personel yöneticileri″ olarak adlandırmıştır. Bu durum daha önce hat yöneticileri tarafından kapalı olarak ele alınan bir gerilimi netleştirmiştir; bu ikilem kısa dönem verimliliği (üretim departmanı) ve çalışan maneviyatı, memnuniyeti (personel departmanı) arasındaki dengenin kurulmasıdır. **(Evans ve diğ., 2002: 13)**

Aynı dönemde bilimsel yönetim ve endüstriyel ilerlemenin sert yüzünü dengelemek amacı ile İnsan İlişkileri yaklaşımı ön plana çıkmaya başlamıştır. Büyük Bunalım, ABD ve Japonya'da işe alım uygulamalarını iki kola ayrılmasının başlangıcı olmuştur. Moriguchi adlı araştırmacının yaptığı çalışmada 1920'lerde ABD ve Japonya'da önde gelen firmaların refah birliği anlayışını (corporate welfarism) tecrübe ettiği ortaya çıkmıştır. Ancak ABD'deki Ekonomik Bunalım döneminde, bu kapalı refah sağlama (implicit welfare arrangement) anlayışı yerini çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ortaya döken kontratlara (performans yönetimi, performansa göre ücretlendirme ve kısa-süreli kontratlar) bırakmıştır. Pasifik okyanusunun öbür tarafında yani Japonya'da ise ekonomi askerileştirildiği için Ekonomik Bunalım'ın etkisi daha az hissedilmiştir. Japonya'da yasal olarak teşvik edilen ulusal birlik adı altındaki ″sosyal barış″ın etkisi ile de firmalar bu refah anlayışını uygulamaktadır. Bu uygulamalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını adım adım kapalı anlaşmalar (hayat boyu iş, personelin gelişmesi için birlik sorumluluğu, resmi performans evrimine daha az önem verilmesi) etrafında yapılanmasına neden olmuştur. Japonya'da savaş öncesi kurulan güçlü çalışan sendikalarının (labor union) etkisi ile bu uygulamalar zamanla daha kurumsal hale gelmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 13)**

Batıda İkinci Dünya Savaşının gelişi ile, sistematik işe alım, test ve yeni çalışanların görev tahsisi yoğunlaşmıştır. Özel sektöre dahil olan askeriyede psikolojik testler kullanılmaya başlanmıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 13)**

Ekonomi alanında yaşanan iniş çıkışlar personel yönetimi uygulamalarında yararlı sonuçlara neden olsa da çokuluslu faaliyetlere etkisi tam tersi yönde olmuştur. Dünya savaşları ve Rusya'da 1917'lerde uyanan komünist devrim sonucunda işletmelerin yabancı ülkelerde yatırım yapmaklarını engellemiştir. Politik belirsizlik ve borsada

kısıtlamaların, kontrollerin olduğu bir çevrede bu tutum, 1920'lerin sonlarında yaşanan Büyük Bunalım ve uluslararası finansal sistemin çöküşü ile de devam etmiştir. Bunun yanında işletmeler ulusal pazarlara yönelmiş, ulusal birlik oluşturarak dışardan gelecek etkilere ve rekabete karşı kendilerini korumaya çalışmışlardır. **(Evans ve diğ., 2002: 13)**

5.1.4 Uluslararası Dönem ve Modern Çokuluslu İşletmeler

Bu dönem 1944-1990 yılları arasında yer alır. 1980'li yıllardan sonra küreselleşme sürecinin hızlanması ve buna paralel olarak yoğunlaşan rekabet ulusal pazarlarda liberalleşme eğilimini güçlendirirken uluslararası ticaret hacminin artışına da katkıda bulunmuştur.

80'li yıllara gelindiğinde kavramsallıkta gösterilen gelişmeler (conceptual developments) , insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi de arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip olması düşüncesi yerleşmeye başlamıştır. Araştırmacı Chandler'in stratejinin, yapıdan yola çıkılarak yürütüldüğünü öne süren düşüncesi kabul görmeye başlamıştır. Bu durumda, stratejinin, seçim kriterlerinden, ödül sistemlerinden ve diğer insan kaynakları politikalarından yola çıkılarak yürütüldüğü üzerine tartışmak mantıklı hale gelmiştir.

Öte yandan, bu bakış açısı, insan kaynakları yönetiminde bir ″en iyi uygulama″ (best approach) olma ihtimalini gözler önüne sermiştir. Aynı zamanda bu ″uygulamanın″ uygulayıcı şirketin stratejisine dayalı olduğu açığa çıkmaya başlamıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 21)**

Expat olarak çalışanların yönetim uygulamalarını bir ülkeden diğerine naklederken sıklıkla karşılaştığı güçlükler şu sorunun sorulmasına neden olmuştur, acaba, en uygun insan kaynakları yönetimi uygulaması firmanın kültürüne mi bağlıdır? Bu sorunun cevabı kültürel farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarla desteklenmiştir, bu araştırmacıların başında Geert Hofstede gelmektedir. Hofstede'nin araştırması, aynı şirkette olsa bile yönetim ve organizasyon açısından ciddi boyutlardaki farklılığı ortaya koymuş olan IBM düşünce anketine dayalıdır. **(Evans ve diğ., 2002: 23)**

Japonya'daki gelişmelerin ortaya çıkması ile kültürler arası farklılıklar aynı zamanda insan kaynakları yönetimi gibi soyut konular da önem kazanmıştır. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşının ardından aldığı zarar ve sonra yeniden güç kazanması hatta ABD'de otomobil, tüketici elektroniği ve yeni ortaya çıkan bilgisayar-temelli elektronik sektörlerindeki pazarlarda yer almaya başlaması birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir ve Japonların insan kaynağı dışında hiçbir kaynağa sahip olmadan bunu gerçekleştirmiş olması soruların asıl temelini oluşturmuştur. Bu soruların cevabının büyük bir kısmı, yüksek seviyedeki yetenekleri geliştirmeye yönelik olan, motivasyona önem veren, ortaklaşa girişimciliği destekleyen ve aynı zamanda organizasyondaki iç ilişkileri, iç bağları (interconnections) göz önünde tutan, farklı ve özel insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yatmaktadır. Bu durum Batılı yöneticilere yönetim açısından kendilerininkinden farklı uygulamaların da başarılı olabileceğini göstermiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 23)**

Bu aşamada, insan kaynakları açısından uluslararası arenada yeni unsurlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Birçok yerel hükümet, yabancı firmalara yerel çalışanları işe alma ve geliştirmesi konusunda baskı yapmaya, yaptırımlar uygulamaya başlamıştır. Bu yerel hükümetlerin baskısı ve expatların çalıştırılması için katlanılan yüksek maliyetler, çokuluslu firmaları saldırgan bir tutumla şubelerdeki işleri yürütebilecek kapasitede yerel uzmanları işe almaya yöneltmiştir.

Bu durum sık sık geniş anlamda eğitim ve geliştirmeyi gerektirse de yapılan seçim, bir expatın şirkete olan maliyeti ile bir yerel çalışanın eğitimi ve gelişimi için katlanılan maliyetin karşılaştırılması ile yapılmaktadır. **(Evans ve diğ., 2002: 23)**

Ancak bir expatın şubeye yollanması kararını etkileyen bazı istisnai durumlar da vardır; bunların başında çok yüksek potansiyele sahip expatların şubelere gönderilerek buradaki çalışanlara uluslararası sorumlulukları aktarması gelmektedir. Buradaki kabul edilen düşünce, büyüyen uluslararasılaşma anlayışı ile bütün üst düzey yöneticilerin uluslararası tecrübeye ihtiyaç duyduğudur. Hatta bu anlayış yerel pozisyonlar için bile geçerlidir. **(Evans ve diğ., 2002: 24)**

1990'ların ortalarına doğru, küreselleşme iyice önem kazandıkça, yapılan araştırmalar, büyük ABD şirketlerinde insan kaynakları yönetimin konularının en başında küresel liderlik gelişiminin olduğunu ortaya koymuştur. Avrupa ve

ABD'deki bazı firmalarda uluslararası yönetim konusunun gelişmesi oldukça önemsenmiştir ve hatta bu konu ortak insan kaynakları fonksiyonunun bir parçası olmaktan çıkarılarak üst yöneticiye direkt olarak raporlama yapan ayrı bir departman haline getirilmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 25)**

Bu sonuçlara bakıldığında aslında konunun özünün daha önce (1969) ″çokuluslu kuruluş ″ (multinational corporation MNC) kavramını tanımlayan Perlmutter'den ödünç alındığı görülmektedir. Perlmutter'in anlayışına göre, etnik merkezli oryantasyon, çoklu-merkezi oryantasyon ve yeryüzü-merkezli oryantasyon olmak üzere üç ana strateji bulunmaktadır. Etnik merkezli oryantasyonda, her şube yerel koşullardan bağımsız olarak ana şirkete tam olarak boyun eğer, çoklu-merkezi oryantasyonda, karlılığı sağladığı sürece her şube kendi kararlarını alır, çoklu-merkezi oryantasyonda, şubeler ne ana şirketin uyduları ne de bağımsız eyaletleridir, bu oryantasyonda amaç şubelerin eşi olmayan yetkinliklere sahip olarak hem küresel hem de yerel hedefleri başarı ile gerçekleştirmesidir. **(Evans ve diğ., 2002: 25**

Perlmutter, yeryüzü merkezli oryantasyonu gerçekleştiren unsurun insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğunu tahmin etmiştir. Aynı zamanda etnik merkezli yaklaşımdan yeryüzü merkezli yaklaşıma doğru ilerleyen kaçınılmaz ama dolambaçlı rotayı görebilmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 25)**

Perlmutter ile beraber Edström ve Galbraith de uluslararası insan kaynakları yönetiminin sadece expatları yurtdışına yollayarak ″doğru insanı doğru işe yerleştirme″den ibaretten olmadığını öne sürmüşlerdir. Onların düşünceleri, insan kaynakları yönetiminin, çokuluslu kuruluşun stratejik ve organizasyonel gelişimindeki rolünü anlaşılmasında bir temel, bir çerçeve oluşturmuştur. **(Evans ve diğ., 2002: 25)**

1990'lar ile birlikte küresel rekabet hız kazanmıştır ve bununla beraber kuruluşların, rekabet avantajının diğer coğrafyalardan ve sınırlardan öğrenebilmeye bağlı olduğuna dair yeni bir düşüncenin tohumları atılmaya başlanmıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 25)**

5.1.5 Küreselleşmeye Giriş

Bu dönem 1990'dan itibaren günümüze kadar geçen dönemdir. 1980'lerin sonuna doğru, yerel ve çokuluslu şirketler arasındaki geleneksel ayrım gittikçe bulanıklaşmaya başlamıştır. Uluslararası rekabet artık sadece endüstri devlerini ilgilendiren bir konu olmaktan çıkmış artık büyük-küçük, yerel-çokuluslu bütün şirketleri etkilemeye başlamıştır. **(Evans ve diğ., 2002: 25)**

Küreselleşme daha sonraları, Rusya ve Doğu Avrupa'da komünizmin beklenmeyen düşüşü sonucunda olumlu yönde etkilenmiş ve canlanmıştır. Bu durum Çin'in pazar-merkezli politikalara adaptasyonu ile birlikte ele alındığında, uluslararası iş için büyük ve yeni pazarların açıldığı söylenebilir. Dünyanın büyük bir çoğunluğu uluslararası ekonominin içine çekilmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 26)**

1980lerin sonlarına doğru ise, birçok işletme şirket birleşmelerini sağlamanın yolunu öğrenmekteydi. Bu birleşmeler çok değişik şekillerde olmaktaydı, uluslararası lisans verme anlaşmaları, sınırlar arası Ar-Ge ortaklıkları, Airbus gibi uluslararası konsorsiyumlar ve yeni gelişen pazarlara kolayca ulaşmak için yapılan ortak teşebbüsler (joint ventures) en başta gelen örneklerdir. **(Evans ve diğ., 2002: 26)**

Günümüzdeki şirketler ise geçmişin mantığını izledikleri sürece yükselemeyeceklerdir. Organizasyonları yeniden yapılandıran yenilikçilik hayati önem taşıyan bir unsur haline gelmiştir. Yeniden yapılanma ve küçülme dalgalarının ardından, formel olarak hiyerarşik düzene ve kesin sınırlara sahip olan organizasyonlar, karmaşık düzenlemelere maruz kalmaktadır. 1990larda GE'ten alınan yeni eğilimin terimi (buzzword: büyük çaptaki eğilimleri ve gündelik konuları tanımlayan terim), ″sınırsız organizasyonlar″dır. Çokuluslu şirketler, dünyanın değişik yerlerindeki değer katan uygulamaları için (value added activities) büyük oranda esneklik sağlamak durumundadırlar. **(Evans ve diğ., 2002: 26)**

Sınırlar ötesi proje bazlı işlerin ve mobilitenin artması ile organizasyonlar adeta hiyerarşileri de aynı yönde değişmek üzere ağ (network) şeklini almıştır. Bu yeni yapılarda organizasyonlar, değer zincirlerinin bazı katmanlarında çeşitli şekillerde işbirliği yaparak diğerleri ile rekabet etmektedirler. Daha önceleri klasik rekabet unsurları, ucuz işgücü ve hammaddenin bulunması iken ve rekabet için gerekli olan diğer unsurlar örneğin yüksek teknoloji, en iyi seviyedeki tedarikçiler, yoğun rekabet

ortamı, müşterilerin şirketlerin ana ülkesinde bulunması söz konusu iken, günümüzde bu durum değişmiştir. Bu değişim ile birlikte çokuluslu şirketler, rekabetçi kalmak için perspektiflerini değiştirmek zorundadırlar. Başarılı bir rekabet için, ölçek ekonomisini sömürmekten daha farklı şeyler yapmalıdır. 80lerin sonuna doğru, işletmelerin bu tehlikelere nasıl tepki verdiği araştırılmıştır bu araştırmalar her ne kadar İKY temelli olmasa da yapılan araştırmaların sonucunda yeni tarzda rekabette başarılı olmanın temelinde İKY'nin yattığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar hakkında daha ayrıntılı bilgi çalışmanın konu literatürü, araştırmaları bölümünde daha ayrıntılı olarak verilecektir. Tablo 5.1'de Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi özetlenmiştir. **(Evans ve diğ., 2002: 27)**

Tablo 5.1: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi			
İnsan Odaklı			
Dönem	**Uluslararası İşlerdeki Gelişmeler**	**Uygulama**	**Teori**
1870ler	İlk imalat(Early Manufacturing)	Refah(welfare) programları, çalışma koşulları ile ilk deneyler, eğitim şemaları ve ücret politikaları	Endüstriyel İyileştirme (Industrial Betterment)
1900ler		Şikayetleri ele almak, çözümlemek için refah(welfare) sorumluları ya da sosyal sorumlular ile görüşmeler, memnun olmayan işçilerin transferlerinin düzenlemesi, eğlence ve eğitim olanaklarının sağlanması	
1910lar	Uluslararası işlerin ″Altın Çağ″ ı	Zaman ve metot etüdleri, yorgunluk (fatigue) çalışmaları, iş analizi ve ücret yönetiminin çalışan yöneticisinin yeni bir görevi olarak ortaya çıkışı	Bilimsel Yönetim
1920ler	Uluslararası karteller	İşe alım(employment) politikasının, işe alım ve işten çıkarma, performans kayıtlarını tutma ve disiplin problemleriyle ele alınmasında artarak merkezileşen bir departman fonksiyonu haline gelmesi	
1930lar	Çok bölümlü/departmanlı organizasyonlar	Personel yöneticilerinin gereken işlem disiplin problemlerini ve şikayet sistemlerini oluşturmaları, işçi sendikası (labor union) tarafından önerilen koruyucu yapıların tekrarlanması	İnsan İlişkileri
1950ler	Amerikan işletmelerinin yurt dışına genişlemesi	İstihdam, test etme ve işe alım işlemlerinin savaş sonrası tecrübede daha sistematik hale gelmesi, işgücü planlamasının yapılması	
1960-1970ler	ABD'de expatlar üzerine yoğunlaşma, matris yapı ve departman bürokrasisi	Personelin işçiler kadar yönetsel kesime de dikkat göstermeye başlaması, yöneticilerin sadece iş değil aynı zamanda da kariyer beklentilerinin artması, başarı planlama ve expat politikalarının geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin kendini geliştiren insanların yöneticilik girişimini bir çatı altında toplaması	Sistem Yaklaşımı
1980ler	ABD'nin Japonya ve Avrupa ile güçlü bir rekabet içine girmesi, rasyonellik ve birleşme	″İnsan Kaynakları planlaması″ nın büyümesi ve sona ermesi. İşçiyi geçiçi olarak işten çıkartma(layoffs) ve outplacement gibi konuların ele alınmasıyla kurumsal olarak yeniden yapılanmaya gidilmesi, yetenek geliştirmeye daha fazla önem verilmesi, uluslararası birleşmelerin insan kaynakları uygulamalarına olan ilginin artması	Stratejik İKY-Organizasyon Kültürü
1990lar	Küreselleşme	Yerelleşmenin (localization) artması, şirket birleşmelerinin sağlanmasında İKY'nin rolünün farkındalığının artması, global liderlik konusundaki gelişmelerin hayati olması, sınır ötesi birleşmelerde entegrasyona önem verilmesi, ″insan sermayesinin″ (human capital) gelişimine odaklanma ve bu sermayenin ″sosyal sermayenin″ (social capital) yenilikçilik ve bilgi yönetimi ile gelişimine, önderlik etmesine odaklanma	Kaynak Temelli Yaklaşım(Resource-based View)″Uluslarötesi Kavramı″ (Transnational Concept)
2000	Küreselleşme sonrası	Rekabet avantajının hız ve adaptasyondan oluşması, taklit etmenin yerini farklılaştırmanın alması, global bilgi yönetiminin artan önemi, internet tabanlı çözümlerin insan kaynakları kurumlarını yeniden yapılandırılmasını(reengineering) sağlaması, çelişkili/tutarsız baskılar: ilerleyen global entegrasyonun galip kapitalizmin sonuçlarına karşı güçlü tepkisi, sosyal yapının İKY'ne medyan okuyan sınır haline gelmesi	Gerilim, Paradoks ve İkilem

Uluslararası insan kaynakları yönetimi konuları incelenirken insan kaynakları yönetimine farklı bir bakış getiren üç temel kavram söz konusudur. Bunlar; **(Filizöz, 2003)**

1) Ana Ülke (Parent Country)

Ana ülke çokuluslu işletmenin menşeinin bulundugu ülkedir. Örneğin; Toyota Motor'un ana ülkesi Japonya, Samsung'un Güney Kore, Nestle'ninki Isviçre'dir

2) Ev Sahibi Ülke

Ev sahibi ülke Çokuluslu İşletmenin yatırım yaptıgı ülkeler olarak tanımlanabilir. Örneğin; Toyota Motor'un Türkiye'de yaptığı ortak yatırımda ev sahibi ülke Türkiye olmaktadır.

3) Üçüncü Ülke

Üçüncü ülke ise; çokuluslu işletmelerin gerek ürünlerini sunduğu, gerekse personel sağlayarak ilişki içerisinde olduğu diğer ülkeleri ifade etmektedir. Örneğin; Toyota Motor Türkiye şubesinde Japon ve Türk vatandaşlarının dışında farklı ülkelerden personel istihdam etmektedir. (Alman, İngiliz, Amerikan vatandaşları gibi) Bunlar üçüncü ülke vatandaşı olarak nitelendirilmektedir.

Çokuluslu işletmelerde iyi bir insan kaynakları kadrosunun oluşturulması özellikle aşağıda sıralanan üç nedenden dolayı büyük önem taşımaktadır. Bunlar; **(Filizöz, 2003)**

1) Çokuluslu işletme faaliyetlerinin fiziksel olarak oldukça geniş bir alana yayılması sonucunda, işletmenin şubeleri arasındaki koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırmak amacıyla, etkin bir yönetim kadrosunun oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında, bu yapının korunabilmesi ve denetiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çokuluslu işletmelerin herhangi bir ülke şubesindeki üst düzey yöneticisinin, ana merkezin sürekli kontrol, tavsiye ve desteğine ihtiyaç duymadan karar verebilecek güçte ve yetenekte yöneticiler arasından seçilmesi, gerekli olan en önemli unsur haline gelmiştir. **(Filizöz, 2003)**

2) Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde alıştırılmak üzere alınacak ev sahibi ülke insan kaynaklarının seçimi, işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi diğer gelişmiş ülkelerdeki kadar tatmin edici olmayabilmektedir. Genellikle, ev sahibi ülkenin mevcut insan kaynaklarının özelliklerinin işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığı tahmin edilebilir. Bu nedenle, çokuluslu işletmeler, özellikle ev sahibi ülkedeki faaliyetlerinin başlangıcında kendi ülkelerinden işgücü gönderme yoluna gitmekte, böylece hem üretimlerini garanti altına almakta, hem de ev sahibi ülkenin insan kaynaklarını daha kolay geliştirme imkanı bulmuş olmaktadırlar. **(Filizöz, 2003)**

3) Çokuluslu işletmeler için, uluslararası yatırımlar, ürünler, pazarlar ve faaliyetler çok yeni ve farklı olabilmektedir. Bu yüzden, üst düzey yöneticilerin ve iş görenlerin seçimi konularında bilgi sahibi olunması tercih edilmekte ve büyük önem taşımaktadır. Çokuluslu işletmelerin şubelerindeki yöneticiler kendi ülkelerinden çok farklı ve karışık yönetim problemleriyle uğraşmak durumundadırlar. Bu problemlerin hemen hemen hepsi, işletmenin içinde bulunduğu, ekonomik, politik, sosyo-kültürel v.b. dış çevre ile ilgili faktörlere bağlıdır. Ancak, uluslararası insan kaynakları yönetimi araştırmaları, maliyet, zaman ve bazı zorluklar gibi faktörlerin etkisiyle, sınırlı olmakta ve bu nedenle çoğunlukla çok az konuya odaklanabilmektedir. Uluslararası çalışan bir işletmenin insan kaynaklarının yönetimi daha geniş bir bakış açısı, farklı bilgi ve yetenekler gerektirmektedir. Bu konunun hem işletmenin tepe yönetimi, hem de insan kaynakları yöneticisi tarafından kabul edilmesi büyük önem taşır. **(Filizöz, 2003)**

5.2 UİKY'ni Ortaya Çıkaran Nedenler

Özellikle geçtiğimiz yüzyılın son dönemlerinde insan kaynakları yönetimi köklü değişimler geçirmiştir. Bunun en önemli nedeni, işletmelerin küreselleşmelerinin paralelinde, işgücü piyasalarının da küreselleşmesidir. İşgücü piyasalarının küreselleşmesi, farklı ulusal işgücü piyasalarının birbirini daha çok etkilemeye başlaması ya da bu piyasaların birbirlerine olan bağımlılığının yoğun olarak artış göstermesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, ülkelerin ekonomik

yapılarını artan oranda uluslararası ekonomik ilişkilere açmaları ve entegre olma çabaları, uluslararası ticaretin artması ve üretim faktörlerinin artan mobilitesi, herhangi bir ülkedeki işgücü piyasasını diğer ülkelerdeki işgücü piyasalarına bir bağla bağlamaktadır. İşgücü piyasalarının globalleşmesiyle ortaya çıkan bu bağ sermayeye, diğer üretim faktörleri yanı sıra, işgücü faktörünü de global olarak kar maksimizasyonu sağlayacak biçimde bir araya getirebilmesi için uygun bir ortam sağlar. Global bir işgücü piyasası varlığının söz konusu olduğu dikkate alındığında, sermaye bir ülkeye ait işgücü piyasasına bağımlı değildir ve farklı ülkelerin işgücü piyasalarında çalıştırabileceği geniş bir insan kaynakları arzı vardır. Bu gelişmeler işletmelerin insan kaynaklarının uluslararası boyuta geçişine temel oluştururken, işletmelerin dünya çapında insan kaynaklarına sahip olabilme imkanını elde etmeleri, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkışını kaçınılmaz kılmıştır. **(Filizöz, 2003)**

Son yirmi yıl içerisinde özellikle uluslararası ticaret ve işletmelerde gözlenen dramatik değişimler, daha önceden güvenli olan piyasaları şimdi işletmelerin yabancı ve yerel rekabetçilere karşı pazar paylaşımı için kavga ettiği savaş alanları haline dönüştürmüştür. Ulusal kökenine bakmaksızın, büyük oranda işgücünün diğer ülkelerde istihdam edildiğini görmek ise artık şaşırtıcı değildir. Örneğin; Ford Motor Şirketi'nin iş görenlerinin yarısı ABD dışından, Philips Şirketi'nin iş görenlerinin ¾'ü Hollanda dışından, Matsushita Elektrik'in iş görenlerinin yarıdan fazlası Japonya dışından ve Ericsson'un personelinin yarısından fazlası İsveç dışındandır. Muhtemelen bu trendler ileriki yıllarda da işverenlerin ihtiyaç duydukları yetenekleri sınırlarının ötesinde bulma istekleri nedeniyle artarak devam edecektir. Ayrıca çok kültürlü işgücü çokuluslu ların üst yönetim kademelerine de yavaş yavaş sızmaya başlamıştır. Örnegin; Unilever merkezi personeli 30 farklı ulus içermektedir. Du Pont ise 1991 yılında Amerikalı olmayan ilk başkanını atamıştır. Bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminde uluslararası bir yaklaşım gerekliliğinin temel nedenidir. **(Filizöz, 2003)**

Büyükuslu ise; uluslararası veya global insan kaynakları yönetimi geliştirme çalışmalarını aşağıdaki temel gerekçelere dayandırmaktadır. **(Filizöz, 2003)**

1) Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global aktiviteler ve global rekabet çokuluslu işletmelerin rolünü önemli oranda artırırken, bu işletmelerin insan

kaynakları yönetimi anlayışlarına da global perspektif kazandırma ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

2) Ulusal işletmelere nazaran uluslararası işletmelerin, yönetim kalitesine daha fazla önem verdikleri ve insan kaynakları yönetiminin rekabet gücünü belirleyen en önemli faktörlerin başında geldiginin farkına vardıkları görülmüştür.

3) Bölgesel kutuplaşmalar beraberinde ulusal yakınlaşmaları getirmiş, bu ise yönetim metotlarında standart uygulamalara gidilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

4) Global işletmelerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işletmelerin pazar paylarını kaybetmeleri esas itibariyle kötü yönetim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bu ise uluslararası işletmelerin acil olarak uluslararası tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Global bir işgücü yapısının oluşumunda etken olan konuların başında gelen şirket satın almaları ve ortak girişimler, uluslararası insan kaynakları yönetimi konusunun ortaya çıkmasında önemli pay sahibidir. Uluslararası işletme faaliyetlerinin popüler bir alanı, deniz aşırı bir işletmeye sahip olmak ve kontrol altında tutmak için, iki veya daha fazla ortak arasında bir anlaşma ile yapılan uluslararası ortak girişimlerdir. Örneğin, General Motors ve Toyota A.B.D.'de ortaklaşa araba üretmektedir, Ford ve Volkswagen Güney Amerika'da benzer bir düzenleme yapmıştır, Motorola ve Toshiba, şimdi yüksek tanımlı televizyon setleri için bilgisayar cipleri geliştirmekte ve Nissan ve Hitachi, faks makineleri,televizyon setleri, video kasetler ve gemicilik sistemleri geliştirecek, üretecek ve satacak bir "mobil ofis" meydana getirmek için birlik oluşturmuşlardır. A.B.D.'deki yedi bölgesel telefon şirketi gibi diğer işletmeler de, yerel piyasaların yeterli büyüme fırsatları sağlamadığı düşüncesiyle, deniz aşırı piyasalarda ortak girişimlere dönüşme yoluna gitmeye başlamışlardır.

Bu türden girişimlerin ister istemez farklı ülkelerden çalışanları istihdam etmesi, farklı çalışan grupları ile ilgili düzenlemelerin yerel insan kaynakları uygulamaları ile yapılmasını pek de mümkün kılmamaktadır.

5.3 Ulusal ve Uluslararası İKY Arasındaki Farklılıklar

Ulusal bir işletme ile çokuluslu bir işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, elbette birbirinden farklı olmak zorundadır. Her şeyden önce yerel faaliyet gösteren ulusal bir işletme kendi ülkesine mal/hizmet sunarken, çoğunlukla kendi ülkesi içerisinden çalışanları bünyesinde barındırır. Oysa uluslararası boyuttaki çokuluslu işletme hem birçok ülkeye mal/hizmet sunarken, farklı uluslardan da çalışanlara sahiptir. Çokuluslu işletmeler gittikleri ülkelerin sosyo-ekonomik, kültürel, politik v.b. yapılarını, insan kaynakları uygulamalarında dikkate almak durumundadır. Bu nedenle ulusal ile uluslararası insan kaynakları yönetimi birçok açılardan farklılık arz etmektedir. **(Filizöz, 2003)**

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden hangi açılardan farklı olduğunun belirlenmesine yönelik literatürde birçok tartışma vardır. Morgan, yerel ve uluslararası insan kaynakları yönetimi arasında üç açıdan farklılığın söz konusu olduğunu belirtmektedir. Birincisi; işgören türleri (yerel vatandaşlar, yurt dışına gönderilen yöneticiler, üçüncü ülke vatandaşları gibi), ikincisi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ülkeler (ev sahibi ve diğer ülkeler gibi), üçüncüsü ise insan kaynakları fonksiyonları faaliyetleridir. (tedarik ve yerleştirme gibi). Florkowski ve arkadaşları ise makro çevresel faktörler (ülkeler arasındaki kültürel, sosyoekonomik, kurumsal ve politik farklılıklar) nedeniyle uluslararası insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden farklı ve daha zor olduğunu ifade etmektedirler. Diğer bir araştırmada ise uluslararası insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rol üstlendiği ve buna odaklandığı konusu üzerinde durulmaktadır. Örneğin; Schuler ve arkadaşları, **Schuler ve diğ. (1996)** uluslararası insan kaynakları yönetimini, çokuluslu işletmenin stratejik aktivitelerinden meydana gelen ve yine bu girişimlerin uluslararası ilgi ve amaçlarını pekiştiren insan kaynakları yönetimi konuları, fonksiyonları, politika ve uygulamaları olarak tanımlamaktadır. **(Filizöz, 2003)**

Cascio'ya göre **Cascio (1992)** faaliyet alanı ile ilgili olarak yerel ve uluslararası/global insan kaynakları yönetimi arasında en azından beş önemli farklılık söz konusudur. Bu farklılıklar genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir: **(Filizöz, 2003)**

1) Vergilendirme ve bağlı birlikler gibi, daha fazla fonksiyon,

2) Çoklu ücret değerleri gibi, daha fazla heterojen fonksiyonlar,

3) İş görenin personel yaşamında daha fazla katılım, yerleştirme, sağlık, eğitim ve eğlence,

4) Göç eden nüfus ve yerel farklılıklar nedeniyle, yönetime farklı yaklaşımlar,

5) Toplumlar ve hükümetler gibi, daha fazla dışsal etkiler.

Uluslararası insan kaynakları yönetimini ulusal insan kaynakları yönetiminden farklılaştıran nedenleri, genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: **(Filizöz, 2003)**

5.3.1 Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme

Her şeyden önce bir işletme ulusal boyuttan çıkıp uluslararası niteliğe ulaştığında, birden fazla ülkede faaliyet göstermek zorundadır. Ortaya çıkan faaliyet çeşitliliği işletmelerin daha fazla problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Ulusal işletme sadece kendi ülke sınırları içerisinde faaliyet gösterirken, tanıdığı piyasada faaliyet göstermenin avantajını kullanır. Oysa çokuluslu işletme, her biri diğerinden farklı kural ve düzenlemeleri olan birçok ülkede faaliyet gösterir. Buna bağlı olarak insan kaynakları uygulamaları da farklı bir düzenleme gerektirmektedir. Çünkü aynı fonksiyonlar uygulanmak zorunda olsa bile, çokuluslu bir işletme için daha karmaşık ve farklı olan bu fonksiyonlar işletmenin ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerin çalışanlarından oluşan daha büyük bir kitleye uygulanmak durumundadır. Genel olarak faaliyetleri artan ve daha karmaşık bir şekle bürünen çokuluslu bir işletmenin, insan kaynakları faaliyetleri de ister istemez farklılık gösterecektir. **(Filizöz, 2003)**

Uluslararası çevrede faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları departmanı, yerel çevrede gerekli olmayan bir takım aktiviteler ile meşgul olmalıdır: Bunlar; uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim ve oryantasyon (alıştırma), denizaşırı görevliler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler ve çeviri hizmetleri olarak sayılabilir. **(Filizöz, 2003)**

1) Deniz aşırı görevliler uluslararası vergilendirmeye tabidir ve dolayısıyla hem yerel hem de ev sahibi ülke vergi yükümlülüklerine sahiptir. Bu yüzden vergi

eşitleme politikaları gündeme gelmektedir. Vergi eşitleme politikalarının yönetimi ise, yerel ve uluslararası vergi yükümlülüklerinin yerleşimi ve deniz aşırı bir görevlinin atamasını tamamlama arasındaki olası zaman geriliği ve ev sahibi ülkeler karşısındaki vergi yasalarındaki kapsamlı değişiklikler tarafından oldukça karmaşık bir hale getirilmiştir. Bu zorlukların farkına varan birçok büyük uluslararası işletme, uluslararası vergilendirme için temel bir hizmet oluşturmak durumunda kalmıştır. **(Filizöz, 2003)**

2) Uluslararası yeniden yerleşim ve oryantasyon konusu, yenilik gerektiren eğitimi düzenleme, göç ve seyahat detaylarını önceden hazırlama, barınacak yer, alışveriş yerleri, sağlık bakımı, eğlence ve eğitim bilgisi sağlama ve son olarak da denizaşırı ücret dağıtımı, çeşitli denizaşırı ödemeleri belirleme ve vergilendirme işlemleri gibi detayları ücretlendirmeyi kapsamaktadır. Bu faktörlerin birçoğu, denizaşırı görevliler için bir endişe kaynağı olabilir ve potansiyel problemleri başarılı bir şekilde çözmek için - elbette yerel bir transfer veya yerleşimin gerektirdiğinden daha fazla - dikkat ve zaman gerektirir. **(Filizöz, 2003)**

3) Uluslararası bir işletme aynı zamanda faaliyetlerini gerçekleştirdiği ev sahibi ülkedeki deniz aşırı görevliler için yönetsel hizmetleri sağlama ihtiyacı duymaktadır. Deniz aşırı görevliler için bu hizmetlere ihtiyaç duyulması üzerine yorumda bulunulduğunda, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanında bir danışman, yönetsel bir hizmet için hiç sorumluluğu olmayan herhangi birisinin, şirketin sağladığı barınacak yer gibi bir aktivitenin önemini bildiğine işaret etmektedir. Yönetsel hizmetler sağlandığı zaman, politika ve prosedürlerin açık bir şekilde belirlenmemesi ve yerel şartlarla çatışma olabilmesi nedeniyle, bir zaman tüketimi ve karmaşık aktiviteler söz konusu olabilmektedir. Örneğin ahlaki sorular ev sahibi ülkede yasal ve kabul edilebilir olan bir uygulama, ana ülkede en iyi adı ahlaksızlık en kötü adıysa yasa dışı olabildiği zaman ortaya çıkabilir. Ev sahibi bir ülkede, istihdam ilişkili AIDS testinin yasal olmadığı California'da merkezi bulunan ana ülkenin bir iş göreni için iş izni konusunda AIDS testi gerektiren bir durum ortaya çıkabilir. İnsan kaynağı yöneticisi atamayı reddeden iş görenin ve denizaşırı bağlı şirketin atama konularında nasıl tutum sergileyeceği konusu,

deniz aşırı görevlilere yönelik yönetsel hizmet sağlamanın karmaşıklığına ilave olan konulardır. **(Filizöz, 2003)**

4) Ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler insan kaynağı departmanı için önemli bir aktivite sunmaktadır. Özellikle iş izinleri ve diğer önemli sertifikaların verildiği gelişmekte olan ülkelerde, çokuluslu girişim yöneticileri ve ilgili hükümet memurları arasında kurulan iyi ilişkiler, düzenlemelerin daha kolay olmasına yardımcı olur. Böyle ilişkileri devam ettirme, iş izinlerinde olduğu gibi potansiyel problemleri çözmeye yardım eder. **(Filizöz, 2003)**

5) Dahili ve harici personel benzerliği için dil çeviri hizmetlerinin hazırlık ve şartları, uluslararası insan kaynakları yönetimi için ilave bir çalışmadır. Morgan, eğer insan kaynakları departmanı dil çeviri hizmetlerinin temel kullanıcısı olursa, bu çeviri grubunun rolünün, şirket içerisinde bütün yabancı faaliyet departmanlarına çeviri hizmeti sağlamaya doğru genişleme göstereceği noktasına dikkat çekmektedir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.2 Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar

Çokuluslu bir işletmenin, uluslararası çevrede başarılı bir faaliyet gösterebilmesi için, ulusal çevrede ihtiyaç duyulmayan bazı fonksiyonları dikkate alması gerekmektedir. Uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, yabancı ülkeye gönderilen çalışanlar için kurulması gereken yönetsel sistem, ev sahibi ülke yönetimi ile kurulması gereken ilişkiler, çalışanların oryantasyonu gibi fonksiyonlar, çokuluslu bir işletmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ek olarak yerine getirmesi gereken fonksiyonlardan bazılarıdır. Örneğin; birkaç ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin, bu ülkelerde uygulanan farklı vergilendirme sistemlerine uygun düzenlemeleri yapması gerekmektedir. Ulusal bir işletme sadece kendi ülkesinin bu konudaki politikalarını bilmek durumunda iken, çokuluslu bir işletme ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerin vergilendirme sistemlerini bilmek zorundadır. **(Filizöz, 2003)**

Ülkelerin sistemleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarabileceği olası zorluklar ise, faaliyet gösterilen ülkenin sistemine uygun düzenlemelerin çokuluslu işletme tarafından yapılması ile ortadan kaldırılabilir. Çokuluslu bir işletme, gidilen ülkenin

vergi sistemine uygun olarak yapacağı düzenlemelerde, yerel işletmelerin çalışmalarından yararlanabilir. Farklı bir ülkede çalışılacağı için, gidilen ülkenin çalışanlardan istediği evraklar, çalışma izni ile ilgili düzenlemeler, çalışma standartları v.b. çokuluslu bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili düzenlemesi gereken ilave fonksiyonlardır. Bu ek fonksiyonlar çokuluslu işletmelere daha fazla işlev yüklemenin ötesinde, uluslararası piyasalarda başarılı olmak için daha fazla sorumluluk yüklemektedir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.3 Farklı Uluslardan Oluşan Bir İşgücü Yapısı

İşletmelerin ulusal veya bölgesel insan kaynakları yönetimi uygulamaları dışında, daha global yaklaşım ve kavramlara ihtiyaç duymalarının temel nedeni, uluslararası işletmelerin farklı ülkelerdeki değişik kültürel alt yapıya sahip insan kaynaklarını istihdam etmeleridir. (Büyükuslu,1998:105) Uluslararası insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran en önemli farklılığın bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü birçok farklı ülkede iş yapan çokuluslu bir işletme hem gidilen ülkenin insanını, hem de kendi ülkesinden insanları istihdam etmenin yanında diğer ülkelerden de çalışanları barındırmaktadır. Bu ise çokuluslu işletmenin insan kaynakları bölümü için oldukça önemli bir detaydır. Çünkü farklı uluslardan çalışanları barındıran çokuluslu işletmede çok kültürlü bir yapı söz konusu olmaktadır. Birden fazla ulustan meydana gelen çok kültürlü bir işgücü yapısında, yönetimde denge sağlanabilmesi oldukça güçtür ve burada yine en önemli görev işletmenin insan kaynakları bölümüne ve yöneticisine düşmektedir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.4 Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu

Çokuluslu işletmelerin birçok ülke vatandaşından oluşan bir iş gücü yapısına sahip olmaları, dil karmaşası konusunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle çokuluslu işletmelerin insan kaynakları bölümü, öncelikle çalışanlar arasında genel olarak ortak bir dil kullanımını sağlamaya çalışmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin güçleştiği durumlarda ise, insan kaynakları bölümü çeviri hizmetleri verebilecek sistemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmelidir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.5 Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterme Gerekliliği

Uluslararası insan kaynakları yönetimi çalışanların özel yaşamlarına daha fazla ilgi göstermektedir. Çünkü çokuluslu bir işletmenin farklı bir ülkede görev yapan çalışanlarına özel konularda destek sağlaması, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek tek unsur halini alan yetenekli ve beceri sahibi insan kaynaklarını işletmeye kazandırmada önemli bir itici güç olmaktadır. Ana ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının kişisel yaşamlarında destek verme, örneğin; kalacak yer, sağlık konuları, çocukların eğitimi gibi konularda destek sağlama, uluslararası insan kaynakları yönetiminin üzerinde durması gereken konulardır. Bu konularda çalışanlara verilecek destek, işletmenin nitelikli işgücünü kazanmasının yanında, uluslararası işgücü transferlerinin hayati önem taşıdığı işgücü piyasasında yetkin insan kaynaklarını işletmede kalıcı kılmada önemli bir güç olmaktadır. **(Filizöz, 2003)**

"Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, ancak onun bir işe düşkünlüğünü, inisiyatifini ve işte çalışma dürüstlüğünü, düşüncelerini, duygularını ve içten gelen özverilerini satın alamazsınız." (Sabuncuoglu ve Tüz,1998:2)

Bir yazarın bu sözleri, işletmelerin son derece karmaşık bir yapısı olan insanı kazanmalarının çok güç olduğunu ifade etmesinin yanında, bunun başarılmasının aslında işletmeler için ne kadar fazla önem taşıdığının da bir göstergesidir. **(Filizöz, 2003)**

Çalıştığı işletmeye bağlılık duygusu ile hizmet eden bilgi ve yetenek sahibi insan kaynaklarının, işletmelerinin başarısında en önemli faktör olarak kabul edildiği günümüz koşullarında, özellikle farklı uluslardan ve dolayısıyla farklı kültürlerden çalışanları barındıran çokuluslu işletmeler çalışanlarına daha fazla dikkat ve özen göstermelidirler. Özellikle çalışanların fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklı kültürler arasında denge kurulması ve böylece çalışanların işletmelerini sadece çalıştıkları bir kurum olarak görmelerinin ötesinde, işletmelerine güven duymaları sağlanmalıdır. Ancak faaliyet alanları itibariyle çok daha fazla risk altında olan çokuluslu işletmeler için, farklı kültürlerden çalışanlara

daha fazla özen gösterilmesi ve kültürlerden kaynaklanan farklı beklentiler ve talepler konusunda, kültürler arasında bir sentez yapılması zorunludur. **(Filizöz, 2003)**

5.3.6 Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar

Çokuluslu bir işletme birçok yerel kültürü bünyesinde barındırır. Farklı uluslardan çalışanları barındıran çokuluslu bir işletmede, üst yönetimin farklı yönetim yaklaşımları sergilemesi de söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler yerel konular üzerinde yoğunlaşarak, uluslararası ve yerel çevre arasındaki farkı göz ardı etmektedirler. Ancak bu farklılık üzerinde önemle ve ayrıntılı bir şekilde durmak, uluslararası insan kaynakları yöneticilerinin ihmal etmemesi gereken bir görevdir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.7 Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki

Gidilen ülkenin toplumsal ve ekonomik yapısı ve hükümet kararları, çokuluslu bir işletmeyi ve dolayısıyla onun insan kaynakları uygulamalarını etkileyen en önemli faktörlerdir. Özellikle birçok ülkede faaliyet gösterme nedeniyle daha fazla toplumsal ve politik etkilerin söz konusu olacağı ve bunların işletmenin insan kaynaklarını önemli seviyelerde etkileyeceği muhakkaktır. Tüketici grupları, sendikalar ve diğer çıkar grupları gibi unsurlar, çokuluslu bir işletme için ulusal bir işletmeye nazaran daha fazladır. Elbette bu grupların etkileri de sayıları kadar fazla olmaktadır. Bu gruplar kendi ülkelerinin yerel işletmeleri üzerinde yaptıkları baskıların daha fazlasını çokuluslu işletmeler üzerine yapmaktadırlar. Örneğin Türkiye'de Bergama yöresinde siyanürlü altın arama faaliyetlerinde bulunan Eurogold firmasına sivil kuruluşlardan oldukça önemli baskılarda bulunulmuştur. Bu baskılarda siyanür maddesinin çevreye zarar vermesinin yanında, firmanın yerel bir firma olmamasının payı da yok değildir. **(Filizöz, 2003)**

5.3.8 Daha Fazla Riske Maruz Kalma

Uluslararası faaliyette bulunan bir işletme elbette ulusal piyasada faaliyette bulunan bir işletmeye nazaran daha fazla risk ve tehdit altındadır. Finansal ve politik risklerin

yanında çokuluslu işletmeler için insan kaynakları açısından da bazı riskler söz konusudur. Her şeyden önce farklı kültürlerden birçok çalışanı barındıran çokuluslu işletme, bu kültürler ile örgüt kültürü arasında dengeyi sağlamak zorundadır. Yurt dışına gönderilecek elemanların gerekli eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu ise ilave bir maliyet demektir ve bu elemanların başarısızlığı halinde harcanan para boşa gidecektir. Elbette ulusal bir işletme için de çalışanların başarısızlığı ek bir maliyete neden olmaktadır. Ancak ulusal bir işletmenin başarısızlıkları çokuluslu işletmeye göre daha çabuk tolere edilebilir. Yurt dışına eleman gönderme zaten birçok açılardan risk taşırken, bu aşamada yaşanacak başarısızlıkların sonuçları da daha büyük olacaktır. **(Filizöz, 2003)**

Dünyada en iyi bilinen işletmelerin çoğu, çokuluslu girişimlerdir ve onların isimleri, ürünleri ve hizmetlerinin oldukça popüler olması nedeniyle, kolaylıkla tanınmakta ve bilinmektedir. Bu durum sadece, General Motors, Exxon ve IBM gibi ABD kökenli çokuluslu firmalar için degil, aynı zamanda diger ülkelerdeki çokuluslular için de geçerlidir. Örnegin; Avrupa ve Pasifik ülkelerindeki en büyük denizaşırı çokuluslu endüstriyel işletmelerden bazıları; Unilever (Britanya/Hollanda), Fiat (Italya), Volkswagen (Germany), Philips (Hollanda), Peugeot (Fransa), Nestle (Isviçre), Toyota Motor (Japonya), ve Samsung (Güney Kore)'dur. **(Rugman ve Hodgetts, 2000:36)** Risk boyutunun fazla olmasına karşılık doğru stratejilerle faaliyetlerini yürüten ve büyüyen işletmeler, bir "dünya işletmesi" olma şansını rahatlıkla yakalayabilmektedirler. **(Filizöz, 2003)**

5.4 Ülkeler Arası Farklılıklar İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi

Kültürel Faktörler, ülkeden ülkeye değişen kültürel farklılıklar bir işletmenin şubeleri arasında farklı yönetim uygulamalarının faaliyet göstermesini gerektirir. Kültür, insan kaynakları (İK) politikalarını önemli bir şekilde etkiler çünkü farklı kültürlere sahip insanların iş yapma biçimleri, beklentileri de farklıdır. Örneğin Hofstede'ye göre yönetim teorileri, içerikleri ve prensipleri uygulanan ülkeye, topluluğa göre değişir, buradan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin de ülkeden ülkeye çeşitlilik göstereceği aşikardır.

Ekonomik ve Politik Sistemler: ülkelerdeki ekonomik sistemlerin farklılığı İK uygulamalarında farklılıklara neden olur. Ülkelerin ekonomik sistemleri, özellikle işe alım, çalışma süreleri, tazminatlar üzerine etkilidir. Ülkenin politik sistemi iş yapabilme fırsatları üzerinde etkilidir, örneğin komünist ülkelerde devletin ticarete olan müdahalesi liberal ekonomilere oranla çok daha fazladır. Politik istikrar genellikle bir ülkeye yatırımcıları çeker.

Yasal ve Endüstriyel İlişki Faktörleri: yasal düzenlemeler gibi endüstriyel ilişkiler de (çalışan, sendika ve işveren arası ilişkiler) ülkeden ülkeye değişir. **(Dessler, 2003)**

Sekiz büyük firmanın uluslararası üst düzey insan kaynakları yöneticileri arasında yapılan bir çalışmada, bu kişilere mevcut durumda ve planlanmış gelecekte insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen anahtar global etkenler sorulduğunda üç etken ortaya çıkmıştır. Bunlar; **(Dessler, 2003)**

1) Konuşlandırma, coğrafi yerleşime bağlı olmayarak ihtiyaçlara göre doğru yeteneklerin elde edilmesi.

2) Bilgi ve Yeniliğin Yayılması, bilginin ve uygulamanın orijinine bağlı olmayarak tamamen açığa çıkması.

3) Global Esasa Dayalı Olarak Doğal Yeteneğin Tanımlanması ve Geliştirilmesi, global organizasyonda etkili çalışmayı gerçekleştirecek kişinin tanımlanması ve yeteneklerinin geliştirilmesi

5.5 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İK Fonksiyonları

5.5.1 İnsan Kaynağı, Seçimi ve Yerleştirmesi

Uluslararası İnsan Kaynaklarının Kaynakları

Ana ülke yurttaşları, çokuluslu şirketin genel merkezinin olduğu ülkenin vatandaşları olan yöneticilerdir**. (Hodgetts ve Luthans, 2003)** Bu yöneticiler genellikle ″expatriate″ olarak adlandırılırlar, bu kelimenin dilimizdeki karşılığı, kendi vatanından başka bir memlekete yerleşen ve orada çalışan kimse'dir. Günlük dilimize kısaca ″expat″ olarak geçmiştir. Çokuluslu şirketler genellikle anahtar

pozisyonlar için kendi ülkelerinden bir yöneticiyi iş yapılan ülkeye göndermeyi tercih ederler. Rosalie Tung'un yaptığı araştırmaya göre **Tung (1982),** ABD ve Avrupa ülkeleri az-gelişmiş bölgelerde kritik roller için kendi ülke vatandaşlarını tercih ederken, gelişmiş ülkelerde misafir olunan ülkenin yurttaşlarını tercih etmektedirler. Japonlar ise, her bölge için kendi ülke yurttaşlarından bir yöneticiyi görevlendirmeyi tercih ederler **(Tung, 1982).**

Malika Richards'ın son dönemde yaptığı araştırmaya göre ise **Richards (2001),** Tung'un söylediklerinin bir kısmının değiştiği gözlemlenmektedir. Örnek olarak Richards, işletmelerin ne zaman yerel bir yönetici yerine bir expat kullanımı tercih ettiklerine dair işe yerleştirme işlemlerini incelemiştir. Richards yaptığı araştırmada 24 adet çokuluslu üretim firmasının ABD'de yer alan genel müdürlüğündeki ve İngiltere ve Tayland'da yer alan şubelerindeki üst düzey yöneticileri ile röportajlar yapmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, gelişen ülkelerde yer alan şubelerde veya yerel müşteri tabanlı şubelerde yerel yöneticilerin daha etkili olduğu sonucu çıkarılmıştır. Buna zıt olarak ise, pazarlama temasının genel müdürlüğün olduğu ülke koşullarına benzer olan ülkelerde veya daha fazla sayıda şube ile çalışıldığı zaman expat yöneticilerin daha etkili olduğu bulunmuştur. **(Richards, 2001)**

İşletmelerin kendi ülke yurttaşlarını kullanmasının çeşitli nedenleri vardır. İlk ve en genel nedeni, işletmenin faaliyetlerinin başlaması içindir. Bir diğeri ise, teknik uzmanlığın sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, çokuluslu işletmenin finansal kontrolü gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. **(Peterson ve diğ., 2000)** Bu üç nedene ek olarak şunlar da sıralanabilir; organizasyonel koordinasyon ve kontrolün sağlanması; misafir olunan ülkede yönetimsel beceriye sahip kişilerin yokluğu; şirketin bu yabancı operasyonu kısa süreli olarak görmesi; misafir olunan ülkenin çok çeşitli ırkı barındıran nüfusu ve bu nedenle seçilen herhangi bir ırka sahip yöneticinin politik veya sosyal problemlere neden olması; şirketin misafir olunan ülkede yabancı oldukları imajının sağlanmasına dair inancı; bazı işletmelerin kendi ülkelerinden bir yöneticinin iş için en iyi aday olmasına dair inanca sahip olması **(Phatak, 1989).**

Bunların yanında işletmenin ümit vaat eden yöneticilerine uluslararası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi durumunda da ana ülke yurttaşları tercih edilmektedir. Böylelikle çokuluslu işletmeler yöneticiler için hazırladıkları kariyer planlamalarını da hayata geçirmiş olurlar.

Geçmişte expatlar genellikle erkek yöneticilerden oluşuyordu ama günümüzde çok sayıda kadın yönetici de uluslararası pozisyonlarda çalışmakta ve bu işleri yürütmeye aday durumdadır. 2000 yılında yapılan bir çalışmaya göre, 261 adet kadın expat ve onların yönetmeni olan 78 çalışan arasında yapılan ankette, bu çalışanların cinsiyetlerini yaptıkları iş önünde bir engel olarak görmediği sonucu çıkmıştır. Hatta bazen kadın olmanın bir avantaj haline geldiğini çünkü bunun onlara daha geniş bir görüş netliği kazandırdığını, müşteriler ile ilişkilerini daha güçlü kıldığını ve bir yabancı olarak günlük hayata daha kolay adapte olduklarını ifade etmişlerdir **(Stroh ve diğ., 1998).**

Son yıllarda firmalarda önemli pozisyonlar için kendi ülke çalışanını kullanma eğilimi azalmaktadır. Hatta bu konuda oldukça tutucu davranan Japon firmalarında bile durum değişmektedir. Araştırmacılar Beamish ve Inkpen'in 1998 yılındaki 3200 adet Japon şirket şubesi üzerine yaptığı çalışmasına göre, son 40 senelik dönem ele alındığı zaman, expatların işletmelerdeki yüzdesi düzenli olarak azaldığı görülmüştür. Bu değişim için 4 ana neden sıralanmıştır; ilki tüm dünyada gittikçe Japon şirketlerinin şubelerinin artması sonucu bu iş için uygun özelliklere sahip kişilerin gittikçe azalmasıdır. İkincisi, çok sayıda etkili ve başarılı yerel yöneticinin olması expat yöneticilere bel bağlama ihtiyacını azaltmaktadır. Üçüncüsü expatlerin yurtdışında çalışma masraflarının çok olması firmanın karlılığı üzerinde negatif etkiye sahip olmaktadır. Dördüncü neden ise, Japonların insan kaynakları yönetimi politikaları değiştirmesidir **(Beamish ve Inkpen, 1998).**

Ev sahibi (host) ülke yurttaşları, çokuluslu şirket tarafından işe alınan yerel yöneticilerdir. Birçok uluslararası firma ev sahibi ülke yurttaşlarını orta ve daha alt seviyedeki yöneticiler konumunda işe alır ve birçok ülke çokuluslu şirketin yerel yetenekleri işe almasını bekler, bu beklenti böylece karşılanmış olur. Ayrıca şirketin tüm yöneticilerinin ana ülke yurttaşlarından sağlanması oldukça maliyetlidir hatta şirketi zarara sokar. Genellikle tepe yönetimde yer alanlar, firmanın ana ülkesinin yurttaşlarından seçilir, ancak bu durumun zıddının görülmesi de söz konusudur. Örneğin birçok ABD çokuluslu şirketi, belirlenen bölgedeki faaliyetleri başlatmak için kendi ülkesinden çalışanlarını gönderir, daha sonra ise ev sahibi ülkenin yurttaşlarından yöneticiler işi devralır. Ancak bu olayın istisnaları da mevcuttur, özellikle yeni bir ürün piyasaya sunulacağı ve her yeni ülkeye takdim edileceği

zaman yerel yönetici devre dışı bırakılarak, firma kendi ülkesinden olan yöneticiyi işin başına yollamakta, bu uluslararası aşama sona erdikten sonra yerel yönetici yine görev başına dönmektedir **(Franco, 1973).**

Buradan da görüleceği gibi uluslararası ortamda işe yerleştirme unsurlarını genelleştirmek oldukça zordur hatta bazı ülkelerde çokuluslu şirketler faaliyet gösterirken belirli yaptırımlar ile karşılaşırlar örneğin çalışanların belirli bir yüzdesinin misafir olunan ülke vatandaşı olması zorunlu kılınabilir. Genellikle Avrupa ülkelerinde firmaların kendi ülke yurttaşlarından olan çalışanları, gittikleri ülkede aynı pozisyonda uzun bir süre kalmayı tercih ederler. ABD expatları başka bir ülkede çalıştıktan sonra genel müdürlüğe dönüş yaparlar ancak Avrupalı expatlar dönüş yapmazlar ve genellikle tüm ülkelerde şirketin(şubenin) faaliyete geçiş aşamasını expatlar gerçekleştirir.

ABD firmaları genellikle ev sahibi ülke vatandaşlarını kullanmaya eğilimlidirler bunun nedenlerini Tung şöyle sıralamıştır; (1) bu kişiler şubenin yer aldığı kültürü tanımaktadırlar, (2) yerel yöneticiler o ülkedeki dili konuşabilirler, (3) yerel yöneticileri çalıştırmak, kendi ülke yurttaşlarını çalıştırmaktan daha az maliyetlidir, (4) yerel yöneticileri tercih etmek iyi hakla ilişkiler imkanı kurmayı sağlar. Avrupa şirketleri yerel yöneticiyi tercih etmelerinin sebebini, çalışılan ülkedeki kültüre alışkın olmalarını ve orada kullanılan dili konuşmalarını olarak göstermektedir. Oysa Japon firmaları, sebep olarak yerel yöneticinin iş için en uygun kişi olmasını göstermektedir **(Tung, 1982).**

Üçüncü ülke yurttaşları, bu yöneticiler ne firmanın genel müdürlüğünün olduğu ülkeden ne de şubenin faaliyet gösterdiği ülkeden seçilirler; üçüncü bir ülkeden işe uygun olan yöneticilerdir. Bu yöneticiler üzerine ilk iki yönetici tipinde olduğu gibi çok sayıda çalışma yürütülmemiştir. Yine Tung'un yaptığı çalışmaya göre, ABD çokuluslu firmalarının üçüncü ülkeden gelen yöneticileri kullanmasının iki ana nedeni vardır; ilki, bu kişilerin ihtiyaç duyulan uzmanlığa sahip olmasıdır, ikincisi ise, gerçekten belirlenen iş için en iyi aday olmalarıdır. Avrupalı firmalar ise tek sebep öne sürmüşlerdir; belirlenen iş için en iyi aday oldukları zaman üçüncü bir ülkeden yöneticiler seçilmektedir. **(Tung, 1982)**

Phatak'ın yaptığı araştırmaya göre, ABD çokuluslu firmaları kendi ülkelerinde, sadece gelişmiş devletlerin vatandaşı olan üçünü ülke yöneticilerini bir nevi üst düzey terfi imkanı vererek kullanmaktadır. ABD'li yöneticilerin tersine (ki bu yöneticiler genellikle diğer ülke şubelerinde tecrübe kazanarak genel müdürlüğe dönmek üzere gönderilirler) üçüncü ülke yurttaşları gönderildikleri şubede kalmaya eğilimlidirler **(Phatak, 1989).**

Üçüncü ülke yurttaşları genellikle uluslararası hale gelmenin ileri seviyelerinde olan işletmeler tarafından kullanılırlar, bu işletmeler, uluslararası olmanın ilk ve orta seviyelerinden geçmiştir **(Franco,1973).**

Üçüncü bir ülkeden gelen çalışanları kullanmanın şüphesiz birçok avantajı vardır, bunların başında; bu çalışanların ücret ve diğer masraflarının firmanın kendi ülke çalışanından daha aza mal olması (ancak gün geçtikçe bu fark kapanmaktadır) gelir. Bir diğer neden bu çalışanların çalışılan bölgenin dilini, iş kültürünü iyi bilmesi bu nedenle işleri kolay yürütmesi ve herhangi bir adaptasyon süreci yaşamamasıdır. Bunların yanında şu nedenler de sayılabilir;

1) Üçüncü ülkeden gelen çalışanlar, genellikle daha önce firmanın genel müdürlüğünde çalışmışlardır ve firmanın kurumsal amaçlarını yerine getirmede expatlara ve yerel çalışanlara göre daha başarılıdırlar. Açıklamak gerekirse, işletmenin politikalarını bir yabancının gözünden bakarak daha iyi özümserler (yerel yöneticilere göre) ve diğer çalışanlara bu politikaları daha iyi aktarırlar (expatlara göre).

2) Firmanın hızlı genişleme dönemlerinde, üçüncü ülke çalışanları sadece yeni ve gelişen operasyonlarda expatlara vekâlet etmezler; aynı zamanda genel müdürlük çalışanlarının ya da yerel çalışanların bazen dar odaklandığı noktalara farklı bakış açısı getirebilir, bu bakış açısını genişletebilir ve yorumlar yapabilirler.

3) Üçüncü ülke çalışanları, işbirliği yapan firmalarda (joint-venture) global ve çokuluslu (transnational) bir imaj sergilenmesine ve şirket ilişkilerine eşi olmayan kültürler arası yetenekleri ekler.

Inpatriate, dışardan gelenler, son yıllarda uluslararası yönetim alanında, yeni bir terim ortaya çıkmıştır; inpatlar, bu kişiler, firmanın şubesinin olduğu diğer ülkelerden ya da az önce açıkladığımız gibi şubesinin ya da genel müdürlüğünün bulunmadığı üçüncü bir ülkeden gelen ve firmanın ana ülkesinde (yani genel müdürlüğünün bulunduğu ülkede) çalışanlardır.

Hatta Japonlar bile uluslararası tehditler ile başa çıkabilmek için inpatlardan medet ummaktadır. İnpatların firmalar tarafından bu şekilde işe alınması, bu firmaların global çekirdek yetkinliklerini daha iyi geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, günümüzde, birden fazla dil bilen, çok çeşitli tecrübe kazanmış (multiexperienced) ve adına global veya çokuluslu (transnational) yönetici denilen yeni bir yönetici kavramı ortaya çıkmıştır **(Harvey ve Novicevic, 2000)**

Bu yeni yöneticiler, uluslararası arenada profesyonel olarak yöneticilik yapan uzmanların oluşturduğu grubunun artan sayıdaki üyeleridir ve bu yöneticiler sınırların ötesini yönetebilirler. Avrupa'nın birleşmesi, Kuzey Amerika'da ve Asya'daki gelişmeler sonucunda bu global yöneticilere olan talep gittikçe artmaktadır. Buna ek olarak dünyanın bazı bölgelerinde işgücü talebinin fazla olması nedeni ile bu bölgelere çok sayıda personelin göç etmesi söz konusudur **(Harvey ve Novicevic, 2000)**

Uluslararası Görevler için Seçim Kriterleri

Uluslararası bir görev için doğru kişiyi seçme başlı başına bir sistemi gerektirir, bu sistemin çalışması için de çeşitli seçim kriterleri kullanılır. Bu seçim kriterleri, çokuluslu şirketin kültüründen ve tecrübesinden etkilenir. Hoecklin'in yaptığı çalışmada aşağıdaki noktalara değinmiştir;

Anglosakson kültürlerde genellikle işe alım esnasında bireyin organizasyonun işlerine ne kadar katılabildiği test edilir. Bu kültürlerde, işe alım merkezleri, zekâ testleri ve yetkinlik ölçümleri kural olarak benimsenmiştir. Alman kültüründe, genellikle kişinin belli konudaki eğitim kalitesine önem verilir. Latin ve Uzak Doğu ülkelerinde bireyin diğer çalışan grubu ile uyumlu olup olmadığı tahkik edilir. Bu tahkik bazen elit yüksek eğitim veren kurumlardan olmak koşulu ile yani seçkincilik ile yapılır (örneğin Fransa'daki *grandes ecoles* üniversiteleri veya Japonya'daki University of Tokyo) bazen de bireylerin kişisel özellikleri incelenerek yapılır. Latin

kültürlerinde eğer testler yer alıyorsa bu testler genellikle Anglosakson kültürlerinin zekâ testlerinin aksine daha çok kişilik, iletişim ve sosyal yetenekler ile ilgilidir . **(Hoecklin, 1994)**

İşe alım esnasında belirlenen genel kriterlerin sayısı firmanın çokulusluluk tecrübesine bağlı olarak değişir. Tecrübesi olan firmaların genellikle listelerinde daha az sayıda kriter yer alırken, ilk defa uluslararası bir görev için eleman alacak olan firma daha fazla sayıda kriteri göz önünde tutmaya çalışır. Tung'un yaptığı çalışmaya göre, çokuluslu şirketlerin deniz aşırı bölgelere gönderdiği çalışanlar dört gruba ayrılabilir; baş işler sorumlusu (BİS, CEO), operasyon başı (functional head), sorun çözücü (troubleshooter), teknisyen (operative) . BİS'ler iletişim kabiliyetleri yüksek, yönetim yeteneğine sahip, olgun, duygusal duranlığa sahip ve yeni çevresel düzene kolay adapte olabilen kişiler olmalıdır. Operasyon başında yer alacak kişiler, olgun, duygusal durağanlığa sahip ve işi hakkında teknik bilgisi olan kişiler olmalıdır. Sorun çözücüler ise, işleri hakkında teknik bilgiye sahip olmalı, insiyatif kullanabilir ve yaratıcı olmalıdır. Teknisyenler ise, olgun, duygusal olarak durağan ve iş yapılan ülkedeki kişilere ve kanunlara saygılı olmalıdır. Kısaca, yapılacak işin doğası seçim kriterlerini belirlemektedir. Aşağıda deniz aşırı görevler için temel seçim keriterleri incelenecektir. **(Tung, 1979)**

- Kültürel Değişime Adaptasyon
- Bağımsızlık ve Kendine Güven
- Fiziksel ve Ruhsal Sağlık
- Yaş, Tecrübe ve Eğitim
- Dil Öğrenimi
- Yabancı Ülkede Çalışma İsteği
- Eş ve Aile Unsurları
- Liderlik Özelliği

Kültürel Değişime Adaptasyon: uluslararası çalışan yöneticiler, değişime adapte olabilmeliler. Aynı zamanda kültürel dayanıklılığa da sahip olmalılar. Araştırmalara

göre çoğu yönetici uluslararası bir göreve gitmeden önce oldukça pozitif ve heyecanlıdır ancak birkaç ay geçtikten sonra bir nevi kültür şoku ve hayal kırıklığı yaşarlar, yeni çevreleri karşısında kafaları karmakarışık olmuştur. Araştırmalara göre en etkili ve yetenekli yöneticiler dahi bu kültür şokunun yaşamıştır. **(Ratiu, 1983)**

Bu alışma ve deneme dönemi sona erdikten sonra, expatın koşullar ile ilgili olan memnuniyeti zamanla artar. Yapılan araştırmalarda çoğu insanın ilk iki sene içinde geldikleri ilk günlere göre memnuniyetlerinin arttığı gösterir. Memnuniyet konusunda aynı şekilde eğilim gösterdikleri halde, yapılan araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre biraz daha kolay adaptasyon sağladığı görülmüştür. Buna ek olarak, 35 yaşının üzerindeki kişiler 1 sene sonunda memnuniyet hissederken, 35 yaşın altındaki kişilerde bu memnuniyete erişme süresi 3-4 seneyi bulmaktadır. Ancak, bu farklılıklar istatistikî olarak tam doğrudur denilemez. **(Toriborn, 1982)**

Organizasyonlar işe alınacak kişinin gerçekten yeni çevreye adapte olup olamayacağını çeşitli şekillerde ölçerler; bunların başında, kendi kültürü dışındakiler ile çalışma tecrübesi, daha önceki yurtdışı seyahatleri, yabancı dil bilgileri gelir. Bunlara ek olarak; (1) değişik kültürler, değişik insanlar ve değişik organizasyonlara entegre olabilme yeteneği, (2) misafir olunan ülkedeki gelişimleri hissetme ve bunları doğru değerlendirme yeteneği, (3) farklı çerçevelerde ve farklı bakış açıları ile problem çözme yeteneği, (4) bireysel farklılıklara ek olarak, kültür, politika, din ve etik açılardan oluşan farklılıklara gösterilen hassasiyet, (5) bilgi eksikliği olduğu durumlarda ve destek alınmadığı zamanlarda süreklilik esas alınarak faaliyetleri yönetebilme esnekliği sayılabilir. **(Toriborn, 1982)**

Bağımsızlık ve Kendine Güven: birçok uluslararası görevde, yöneticiler alışılmış olan görevlerine ek olarak daha yüksek seviyede sorumluluk taşırlar. Aynı zamanda yöneticilerin destek alabileceği ve danışabileceği daha az sayıda insan vardır. Bu durumda firmanın genel müdürlüğünde büyük bir teknik adviser kadrosu destek ve danışmanlık için hazır bulunabilir. Yabancı görevlerde yöneticiler çok daha kendine-güvenli olmalıdır. Bir analize göre, bağımsızlık ve kendine güveni belirleyici faktörlerden bazıları önceki tecrübelerden anlaşılabilir (yurtiçi veya yurtdışı). Bunlar, özel proje ve özel kuvvet (askeri görev-task force) tecrübesi, yüksek seviyede kendine güven gerektiren bir hobi ya da amatör uğraş, müfredat dışında kalan

üniversite aktiviteleri veya halka hizmet aktiviteleri olarak sayılabilir **(Blue ve Haynes, 1977).**

Fiziksel ve Ruhsal Sağlık. birçok firma yurtdışında göreve gönderdikleri çalışanlarının sağlıklı olmasını da talep eder. Örneğin kalp rahatsızlığı olan bir çalışan ya da sinir hastalığı olan bir çalışan değişen koşullara bağlı olarak adaptasyon esnasında daha fazla zarar görebilir. Çalışanların kültür şoku yaşaması nedeni ile psikolojik durumları da ele alınmalıdır ayrıca çalışanın medeni durumunun da yabancı çevreye alışmasında büyük rolü vardır.

Yaş, Tecrübe ve Eğitim: birçok uluslararası firma yaş ve tecrübe arasında denge kurmak için çabalamaktadır. Ancak genç yöneticilerin uluslararası görevler için daha istekli olduğu kanıtlanmıştır. Bu yöneticiler daha yaşlı yöneticilere göre daha ″dünyevi″ olmakla beraber, onlara nazaran diğer kültürleri daha geniş bir şekilde değerlendirirler. Aynı zamanda, genç yöneticiler yönetim tecrübesi ve teknik açıdan daha az gelişmiştir ve gerçek dünya tecrübeleri eksiktir. İhtiyaç duyulan dengeyi sağlamak amacı ile işletmeler hem genç yöneticileri hem de deneyimli olanları aynı uluslararası göreve göndermektedir **(Blue ve Haynes, 1977).**

Birçok firma işe alacağı kişide akademik seviyede eğitim aramaktadır, lisansüstü mezunu olmak uluslararası bir yönetici için kritik önem taşır. Ancak işe alınacak kişinin sahip olması gereken evrensel ve ideal bir eğitim seviyesi bulunmamaktadır. Bir araştırmacının çalışmasına göre, ileri teknoloji ürünü üreten firmalar fen alanında uzmanlık ister, diğer firmalar yönetim işinin derinlik, düş gücü, yaratıcılık gerektirdiğine inanırlar ve bu özelliklerin serbest beşeri ilimler (liberal arts) eğitimi almış bir kişide olacağını düşünürler. Ancak genelde rağbet gören kombinasyon, üzerine tanınmış bir işletme (yönetim, iş-business) okulundan alınmış olan bir işletme, yönetim, iş (business) yüksek lisansı yapılmış bir lisans eğitimidir. **(Eller, 1980)**

Buna ek olarak tabii ki çokuluslu birçok firma çalışanlarının eğitimini kendi verecekleri eğitim ve gelişim programları için bir başlangıç olarak görürler.

Dil Öğrenimi: çokuluslu işletmelerin bilinen zayıf noktalarından birisi de dil öğrenimine yeterli önemi vermemeleridir. İngilizce, uluslararası iş yaparken kullanılan başlıca dildir ve her ülkede yer alan expatlar İngilizce konuşabilir. Ancak

sadece İngilizce konuşabilen yöneticiler, İngilizce konuşulmayan ülkeler ile iş yaptığı zaman açık bir dezavantaja sahip olarak işe başlarlar. **(Hodgetts ve Luthans, 2003)**

Yabancı Ülkede Çalışma İsteği: genellikle yurtdışına çalışmaya gönderilenler bu işe isteyerek başvururlar ancak sadece istek yeterli bir motivasyon değildir. Uluslararası yönetim uzmanlarına göre, aday aynı zamanda işin önemine inanmalı ve bir ideale ya da bir misyonun varlığına sahip olmalıdır. Aynı zamanda yaşadığı ülkede mutsuz olan ve hemen uzaklaşmayı düşünen adaylar etkili yöneticiler haline gelmektedir. Bazı uzmanlara göre ise macera arayışında olma veya öncü olma güdüsü de yurtdışı işlere başvurma için geçerli nedenlerdir. Diğer motive edici faktörler arasında ise önerilen iş ile kazanılacak ekonomik statünün yükselmesi gelir. Genellikle adaylar yurtdışındaki işi kabul ettikleri zaman, yurtiçindeki pozisyonlarından daha fazla para kazanırlar ve biriktirirler. **(Hodgetts ve Luthans, 2003).**

Eş ve Aile Unsurları: yurtdışındaki pozisyona uygun aday seçilirken önemli unsurlardan birisi de adayın eşi ve ailesidir (bakmakla yükümlü olduğu kimseler). Eğer aile mutlu değilse çalışan genellikle düşük performans sergiler ya da işletmeyi terk eder. Shaffer ve arkadaşlarının son dönemde 324 expat ile 46 ülkede yaptığı çalışmaya göre, expatın hissettiği organizasyonel destek ile bu kişinin iş ve aile hayatı arasındaki karşılıklı etkileşim benzersiz ve dolaysız bir şekilde kişinin işletmede çalışmaya devam etme ya da işletmeden ayrılma kararını etkilemektedir. Bu nedenle bazı firmalar yurtdışındaki bir pozisyon için hem aday yönetici hem de eşi ile mülakat yapmaktadır. Ancak Tung'un 400 expat üzerinde yaptığı araştırmaya göre, expatların bu konuda ne yapacakları ve yapmayacaklarına dair çok katı görüşleri vardır. Aşağıda araştırmaya katılanların iş-aile unsurlarına ilişkin olarak verdikleri yanıtlar Tablo 5.2'de yer almaktadır. (1:kesinlikle katılmıyorum,5:kesinlikle katılıyorum) **. (Hodgetts ve Luthans, 2003)**

Tablo 5.2: Expatlar Üzerinde Yapılan Araştırma Sonuçları

Eğer işimle ilgili yapmam gereken bir şey ile evle ilgili yapmam gereken bir şey çatışırsa, evde yapacağımdan vazgeçerim.	3.37
Eşim kariyerinden vazgeçmek zorunda kalsa da yurtdışında bir işi kabul ederim.	3.07
Kariyerimi ailemin üstünde tutarım.	2.21
Ailem karşı çıksa da yurtdışında bir işi kabul ederim.	1.83
Ailem benimle kalamayacak olsa da yurtdışında bir işi kabul ederim.	1.69

Bir diğer popüler araştırma ise ailenin yurtdışında yaşama sürekliliğini ortaya koyan bir çalışmadır ve Adapte Olabilme Gösterimi (Adaptability Screening) olarak geçer. Bu proses ailenin yurtdışında yaşam koşullarının zorluklarına ve stresine dayanma gücünü değerlendirmeye yarar. İşletme bu noktada bazı temel unsurları arar; örneğin ailenin birbirine ne kadar bağlı olduğu, stresle nasıl başa çıktığı, yeni iklim ve kültüre nasıl ayak uyduracağı gibi. Aile kriterinin işletmeler tarafından ciddiye alınmasının nedeni, çokuluslu şirketlerin, aile hayatında mutsuz olan yöneticilerin işlerinde de verimsiz olduğu ve iş tamamlanmadan eve dönmek istemelerini tecrübe etmiş olmalarıdır. Bu bulgular, çalışanların yurtdışında çalışma isteğini etkileyen faktörler üzerinde araştırma yapan Borstorff ve arkadaşları tarafından da ispatlanmış ve genişletilmiştir. Aşağıda bu çalışmanın bir kısmı yer almaktadır. **(Hodgetts ve Luthans, 2003)**

1) Bekar olan çalışanlar diğer bütün expat gruplarına oranla yurtdışı işlerine en istekli olan gruptur.

2) Evde çocukları olmayan evli çiftler ya da ergenlik çağında çocukları olmayanlar genellikle expat olarak çalışmaya en isteklilerdir.

3) Daha önce uluslararası tecrübeye sahip olmak, expat olarak çalışma isteğini etkiler.

4) Profesyonel kariyerine ve çalıştıkları şirkete önem veren, bağlı olan kişiler expat olarak çalışmaya daha isteklidir.

5) Expat adayının eşinin kariyeri ve özellikleri, adayın çalışma isteğini ciddi boyutta etkiler.

6) Expatın ve eşinin, expatlara sağlanan organizasyonel desteği idraki, expatın seçimini önemli boyutta etkiler.

Liderlik Özelliği: insanların belirli bir yolda hareket etmesini sağlayabilme özelliğine liderlik denir ve bu özellik uluslararası işlere gönderilecek yöneticileri seçmek için bir diğer önemli kriterdir. Kendi ülke koşullarında çalışırken liderlik özelliği taşıyan kimseler farklı ülkelerde çalışırken zorlanabilirler, aynı performansı gösteremeyebilirler. Birçok işletme istenen liderlik özelliğine sahip olunup olunmadığını anlamak için bazı kişisel özelliklere dikkat ederler, bunların başında olgunluk, duygusal durağanlık, iyi iletişim kurma yeteneği, bağımsızlık, gerektiğinde insiyatifi eline almak, yaratıcılık ve sağlıklı olmak. Eğer bu özelikler adayda mevcut ise ve aday kendi ülkesinde de başarılı olmuş ise, işletmeler adayın yurtdışında da başarılı olacağını varsayarlar. **(Hodgetts ve Luthans, 2003)**

Bütün bu bilgilere ek olarak aşağıdaki Tablo 5.3'te uluslararası faaliyette bulunan iş örgütlerince benimsenen ve çalışanların dış görevlerdeki başarısında kritik rol oynayan temel beceri gerekleri ve dış görevler üstlenecek yöneticilerin çabalarını kolaylaştıran yüksek beceri gerekleri ve açıklamaları sunulmuştur. **(Sherman ve diğ., 1996:695)**

Tablo 5.3: Dış Görevler Üstlenecek Yöneticilerin Yüksek Beceri Gereklilikleri

Temel Beceriler	**İçerik**
Çok boyutlu bakış açısı	Ürün, endüstri, örgüt ve çevre konusunda çok yönlü yaklaşım tecrübesi
Emir-Komuta yönetiminde yeterlilik	Stratejik iş birimlerini ve önemli uluslararası projeleri başarılı biçimde yönetmede ustalık
İhtiyatlı karar alma becerisi	Doğru stratejik kararlar almada yetenek ve basiret
Beceriklilik	Ev sahibi ülkenin siyasi yapılanmasında kendisini tanınan ve kabul edilen hale getirmedeki becerisi
Kültürel uyum	Yabancı bir kültüre hızlı ve kolay adapte yeteneği
Kültürel duyarlılık	Değişik kültürler, ırklar, vatandaşlar ve inançlar ile temasta etkin insani beceriler ve kültürel farklılıklara duyarlılık
Takım oluşturma becerisi	Örgütün önemli bir amaç ve misyonunu başarmada kültürel açıdan farklı bir çalışma grubunu başkaları ile birlikte oluşturmadaki ustalığı
Fiziksel sağlık ve zihinsel olgunluk	Bir uluslararası görevin gereklerine dönük dayanma ve tahammül gücü
İlave Yetenekler	İçerik
Bilgisayar bilgisi	Stratejik enformasyonu elektronik olarak rahat değiş-tokuş yapabilme
Değişim ajanlığı yeteneği	Stratejik örgütsel değişimleri başarılı bir biçimde başlatma ve yürütme becerisi

Düşsel (hayali) yetenek	Stratejik iş fırsatlarının çabucak farkına varma ve yanıt verme ile ev sahibi ülkedeki potansiyel politik ve ekonomik şartların farkına varma ve yanıt vermedeki sürati
Etkin delegasyon yeteneği	Katılımcı yönetime yatkınlık ve yetli verme yeteneği

5.5.2 Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler, uluslararası eylemleri için en uygun adayları seçmeye ve işe almaya dönük çaba sarf ettikleri gibi çoğu kez onların arzulanan performans düzeyine ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla da eğitim ve geliştirme faaliyetine ihtiyaç duyarlar. Uluslararası ortamdaki değişimin hızı dikkate alındığında çalışanların işlerindeki sürekliliklerini koruyabilmek için zamanla becerilerini geliştirme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Ayrıca uluslararası ortamdaki faaliyetlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için yöneticilerin küresel yönetim becerileri konusunda eğitim ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Küresel iş ve faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen işletmeler yoğum eğitim ve geliştirme programları ile bu tür problemlerle mücadele ederek üstesinden gelmeye çalışırlar ve çalışanlarını uluslararası görevler için hazırlarlar. **(Sherman ve diğ., 1996)**

Çalışanları uluslararası iş ya da görevlere hazırlayan eğitim ve geliştirme programları şu dört temel boyutu kapsar. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

1) Dil Eğitimi: bir çok işletme ve çalışanları için en önemli konu farklı bir lisan ile iletişim kurmaktır. Çoğu defa en büyük problem olarak karşımıza çıkar. İş ve ticari anlamda bir çok fırsatın kaçmasına neden olabilir. Hemen hemen her alanda olduğu gibi uluslararası ticari iş veya faaliyetlerde de İngilizce öncelikli lisan olarak evrensel kabul görmektedir. Özellikle farklı milletlerden birçok bireyin bir arada çalıştıkları durumlarda, toplantılarda ve resmi yazışmalarda genellikle İngilizce kullanılan lisan olmaktadır. Bir çok işletme çalışanına lisan konusunda eğitim ve öğretim imkanı sağlamaktadır. Yerel dilin öğrenilmesi çalışanlara bulunulan ortama uyum kolaylığı sağlayacağı gibi, kültürünü anlama ve dolayısıyla ticari münasebetlerde avantaj yaratabilecektir. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

2) Kültür Eğitimi: kültürel farklılıklar uluslararası iş ya da ticari faaliyetlerin en güç yönlerinden birisidir. Tutum ve davranışlar genellikle bünyesinde eğitim

ve öğrenim alınmış olan toplum tarafından etkilenir. Benzer şekilde çalışanların reaksiyonları da kültürel şartların sonucudur. Her farklı kültür yöneticiler ile çalışanların rollerini yakından etkileyecektir. Kültürel farklılıkları bilmek çalışanlar için özellikle diğer kültürlerdeki iş, çalışma ve motivasyon konularında farklılıkları anlamada ve tanımlamada yararlı olabilecektir. Örneğin Japon çalışanlar ile karşılaştırıldığından Amerikalı çalışanların örgütlerine bağlılık hissinin oldukça düşük oluşu ve Latin Amerikalılar'ın örgütlerinden ziyade bireysel yöneticileri için çalışma eğiliminde oluşu nedeniyle Latin Amerikan ülkelerinde görev alan yöneticilerin sadece kişisel nüfusu kullanarak ve bir grubun bireysel üyeleri aracılığı ile çalışarak performansı teşvik edebilmeleri mümkün olabilecektir. Asya ülkelerinde iş birliği daha temel felsefe olarak kapımıza çıkar. İş ortamında motivasyon konusu üzerinde yapılan araştırmalar işle ilgili motivasyonun bir çok faktörün yanında kültürel güçlere-inançlar, değerler ve normlar, vb bağlanabileceğini ortaya koymuştur. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

3) Kariyer Geliştirme: uluslararası görevler bazı belirgin bireysel gelişimle ilgili ve kariyer avantajları sağlayabilir. Örneğin yurt dışında, çalışma bir bireyin sorumluluklarını ve örgüt içindeki etkinliğini arttırmaya yardımcı olur. Yine bu durum hem birey hem örgüt için faydalı olabilecek tecrübelerin çalışan tarafından kazanılmasına imkan sağlar. Fakat bir çok durumda ortalama bir çalışan için uluslararası görev risklidir. Çoğu kez yurt dışında görevlendirildikten birkaç yıl sonra ülkesine geri dönen çalışanlar örgüt bünyesinde kendileri için herhangi bir yer bulamadıkları gibi, kendilerine bu konuda yardımcı olabilecek bir yetkiliyi de bulamazlar. Bu durum ilgili bireyler için bir kültür şoku yaratarak kendi ülkelerindeki hayata uyumda problemlere neden olur. Kısacası yurtdışı görevinde başarılı olmuş ve geri dönmüş çalışanlardan örgütleri, onların bu geliştirmemiş oldukları bilgi, anlayış ve becerilerini kullanmada çoğu kez yetersiz kalmaktadır. Bir yurtdışı görevle elde edilecek kariyer ile ilgili faydaları maksimize etmede uluslararası görevi kabul etmeden önce işveren örgüt ve yönetimi ile ilgili olarak şu iki temel sorunun yanıtlanması önemli olacaktır: (1) örgütün yönetimi kurumun uluslararası boyutunu faaliyetlerinin kritik bir kısmı olarak

dikkate alıp değerlendirmekte midir?(2) üst yönetimde kaç yöneticinin geçmişinde bu tür bir görev yapmış olduğu ve uluslararası tecrübeyi önemseyip önemsemedikleri? Maalesef bir çok işletmenin yurtdışı görevlerde bulunan ve sonra ülkeye dönen çalışanlarına yönelik belirgin olarak uyguladıkları geliştirme programları bulunmamaktadır. Hatta bir çoğunun bu tür programlara dönük ihtiyacın farkında olmadığını da ifade edebiliriz. Bunun en önemli nedenleri olarak şunları sıralayabiliriz; (1) bu tür programı kurabilecek uzman eksikliği, (2) programın maliyeti (3) programın üst yönetim tarafından ihtiyaç olarak algılanmaması. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

4) Bireysel ve Aile Hayatını Yönetme: çalışanların uluslararası bir görevi yerine getirmede başarısız olmalarının en sık rastlanan nedenlerinden birisi de kişisel ve aile stresi olarak ortaya konabilir. Uzunca süreler uluslararası görevlerde bulunan bireylerin karşı karşıya kaldıkları ve daima strese neden olan yıkıcı durum kültür şoku olmaktadır. Bu duruma iletişim kuramama, sokak ve cadde işaretlerini okuyamama ve anlamama, telefon ile iş takibi gibi kendi ülkesinde problem olmayan sayısız diğer günlük yüzlerce olay neden olabilir. Kısa süre içerisinde çalışanların felaketine yol açan sorunlar yaratarak kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan aciz, savunmasız ve tükenmiş hissetmelerine neden olur. Ayrıca gittikçe daha fazla işletme çifte kariyerli eşlere aynı iş yerinde uygun istihdam sağlama konusunda yardımcı olmaktadır. Bu tür çifte kariyerliliği bünyesinde bulundurmak için bazı işletmeler, uluslararası transfere konu olan eşlere informal destekte bulunabilmektedirler. Fakat çoğu iş örgütü yabancı bir ülkede görev yapan çiftlere yardımcı olacak çok daha formal programlar oluşturma çabası içerisindedirler. Bunlar arasında kariyer ve yaşam planlama konusunda görüş bildirme, sürekli eğitim, başka şirketlerdeki iş açıklarından haberdar olmaya dönük örgüt içi ağ yapılanma sayılabilir. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

Çalışanları uluslararası bir göreve hazırlamak amacıyla kullanılabilecek birçok eğitim ve geliştirme metodu mevcuttur. Ne yazık ki iş örgütlerinin çoğu çalışanlarına dönük sadece yüzeysel bir hazırlık programı ile yetinmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyeti noksanlığı uluslararası çalışanların başarısızlığının temel

nedenlerinden birisidir. Bir çok durumda çalışanlar ile aileleri ev sahibi ülke hakkında özellikle kültürü, coğrafi durumu, sosyal ve politik tarihi, iklim vb gibi birçok bilinmesi gerekeni kitaplardan, video kasetlerden ve konferanslardan öğrenebilmektedir. Bu şekilde elde edilen bilgi adaylara gidecekleri yer ve görevler hakkında asgari düzeyde de olsa bir anlayış kazandıracaktır. Fakat bu tür minimal düzeydeki anlayış bir dış görev için bireyi tümüyle hazırlıklı kılmayacaktır. Duyarlılık eğitimi gibi teknikler etnik önyargıları azaltmada etkin bir yöntem olabilir. Ayrıca işletmeler, sık sık çalışanlarını cesaretlendirmek amacı ile geçici görevlere de göndermektedirler. Bu tür geçici görevler, yabancı bir kültürün en ince nüanslarını tümüyle öğrenebilmeyi mümkün kılamayacak kadar kısa süreli olsa da yabancı yerlerdeki yeni fikirler ile teknolojiler hakkında bilgi sahibi olmada bu teknik kullanılmaktadır. Bir diğer uygulama ise, çalışanların çok daha uzun süreli olarak bir yerden başka bir yere transfer edilmesidir. Örneğin Fuji firmasının en tecrübeli 15 mühendisini Tokyo'dan New York'a göndermesi ve beş yıl süren zaman periyodunda bu mühendislerin bir Amerikan mühendisler grubu ile fotokopi makinesinde dünya markasını yaratmak için birlikte çalışmalarını gösterebiliriz. Böylece uzun bir zaman temelinde bir arada çalışmak suretiyle Amerikalı ve Japon çalışanlar sürekli bir ortak girişim (joint venture) için gerekli olan hem kültürel hem de teknik gereksinimler hakkında birbirlerinden çok şey öğrenmişlerdir. **(Sherman ve diğ., 1996:706)**

5.5.3 Performans Değerleme

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY'de) seçeceği elemanı belirledikten ve işe yerleştirdikten sonra yerel insan kaynakları yönetiminde yapıldığı gibi performans değerleme aşamasına geçilecektir. Örgütsel faaliyetlerin uluslararası olması nedeniyle yerel İKY ile uluslararası İKY arasında bazı performans kriterleri farklılığı meydana gelecektir. Yerel İKY'nde olduğu gibi uluslararası İKY'de de sadece çalışanların teknik yetenekleri performans değerlemede yeterli olmayacaktır. Farklı kültürler ile etkileşim halinde olan uluslararası İKY için durum biraz daha karmaşıktır. Örneğin farklı kültürler ile kişisel iletişim vasıfları, yabancı norm ve değerlere karşı hassasiyet, müşteri ilişkilerinde farklılıkları anlamak ile yabancı ortamlara kolay adapte olabilmek gibi kriterler uluslararası İKY'nin performans değerlemesine etki edecektir. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren iş örgütlerinin

eylemlerinde başarılı olabilmeleri için çalışanlarının çevre gözlem yeteneğine sahip olmaları, bölgenin ticari şartlarını, Pazar olanaklarını tanımaları ve ev sahibi ülke hükümetleri ile olan ilişkilere karşı duyarlı olmaları gerekecektir. **(Bayraktaroğlu, 2003)**

Yurtdışı görevler üstlenen bireyler ile ilgili en önemli problemlerden birisi performanslarını değerlemenin oldukça zor oluşudur. Bir çok durumda uluslararası görev üstlenen bir bireyin en azından şu iki tür sadakate sahip olduğunu bilmeliyiz: kendi ülkesine –ana ülke, görevi veren ülke- dönük bağlılık ile o an görev yaptığı ev sahibi ülkeye olan bağlılığı. Her bir farklı yerdeki üst düzey yöneticiler çalışanların performansları hakkında çoğu kez farklı anlayışa sahiptirler ve iyi bir performansın gerekleri hakkında farklı beklentiler içinde olabilirler. Çoğu defa yerel yöneticiler yurt dışı tecrübeleri anlama, değerleme ve örgüte olan katkılarını doğru olarak ölçümlemede yetersiz kalırlar. Coğrafi mesafe yurtdışı görevlerde bulunan personel ile ana ülke yöneticileri arasında ciddi iletişim problemleri yaratır. **(Sherman ve diğ., 1996:708)**

Ana ülke vatandaşlarından seçilen bireylerin performans değerlemesi son derece karmaşıktır. Değerlemenin kim tarafından yapılacağı önemli bir problemdir. Değerlemeyi yapan ana firma değerleyicilerin yerel şartlar hakkında bilgileri ya çok azdır ya hiç yoktur. Bu nedenle uluslararası İKY genellikle yerel yöneticilerin fikirlerinden faydalanır. Ancak bu ana ülke vatandaşı çalışan bireyin performansının ölçülmesinde yeterli olmaz ise eski bir ana ülke vatandaşı olarak yurt dışı görev yapmış bir kişiden bu konuda fikirleri alınabilir. Ana ülke vatandaşlarının performans değerlemesi bulunduğu yerel birim görevlendirmelerinin başarı ve başarıızlığını etkileyen değişkenler ışığında geliştirilebilir. Burada özellikle ifade edilmesi gereken değişken ortamdır. Kişinin kendi ülkesinde sahip olduğu imkanlar bulunduğu ülkede olmayabilir. Kişi ve ailesi uyum sağlamada güçlük çekebilirler. Bu durum da kişinin işteki performansına yansıyabilir. Ticari faaliyet tipi ile uluslararası faaliyet aşaması da kişinin bulunduğu ülkeye adaptasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle görev değişkenleri örgüt tarafından belirlenmelidir. Bir kişinin ülke dışında görev yapması durumunda nasıl performans göstereceğinin yurtdışı görevlerin genel iş tiplerinin dikkate alınarak kontrol altında tutulması önemli olacaktır. **(Bayraktaroğlu, 2003)**

Her ne kadar yerel yönetim o ülkede çalışan bireyin performansı hakkında en doğru gözleme sahip olsa da ev sahibi ülke değerlemelerini kullanmaktan yana da bir takım problemler vardır. İlki, yerel kültürün ne kadar iyi performans gösterdiğine dönük kişinin kendi algısını etkileme olasılığıdır. Örneğin, kültüre dayalı olarak katılımcı karar almanın pozitif veya negatif olarak değerlendirilebileceği gibi. Bu tür kültürel eğilimlerin bireyin hakiki etkinlik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi olmayabilir. İkinci bir olumsuzluk ise, çoğu defa bireyin örgüte ne kadar yeterli düzeyde katkıda bulunduğunun en doğru şekliyle örgüt tarafından bilindiği konusunda yerel yönetimin yeterli bakış açısına sahip olamamasıdır. **(Blacks ve Gregersen, 1992)**

Ev sahibi ülke ile üçüncü ülke vatandaşları değerlendirilirken kültürel uygulanabilirlik ön plana çıkmalıdır. Farklı ülkelerde performans değerlemeye farklı açılardan bakılmaktadır. Örneğin, Japon yöneticiler eleştirilerini direkt olarak şahsa yöneltmekten kaçınırlar. Performans değerleme çalışmasının sonucunda Japon yönetici tarafından ilgili çalışan ile genel olarak iş hakkında konuşulur ve hatasını kendisi anlaması beklenir. Ev sahibi ülke vatandaşlarının performanslarını değerlemede bir başka yöntem yerel personelle performans değerleme sistemini oluşturarak onların tavsiyelerinden yararlanmaktır. Fakat bu yöntem ana ülke ile üçüncü ülke vatandaşları için uygulanamamaktadır. Sebebi yine kültürel farklılıklardır. Ev sahibi ile üçüncü ülke vatandaşlarının performans değerlemesinin her aşamasında mutlaka yerel şartlar ve kültürel farklar dikkatle incelenmelidir. **(Blacks ve Gregersen, 1992)**

Ana ülke ile ev sahibi ülke performans değerlemelerinin olumlu ve olumsuz yanları dikkate alındığında çoğu gözlemci performans değerlemede bu iki enformasyon kaynağının dengelenmeye çalışılması gerektiğini kabul etmektedir. Her ne kadar ev sahibi ülke çalışanları günlük faaliyetleri net olarak görmek adına en uygun konumda olsalar da birçok durumda çalışan yine de formal olarak ana ülkeye bağlı kalacaktır. Terfiler, ödeme ve diğer yönetsel kararlarda hep oraya bağlı kalınacak sonuçta yazılı değerleme ana ülke tarafından yürütülecektir. Değerlemenin sonucu ev sahibi ülke yöneticisinden alınacak olan enformasyondan sonra tamamlanmış olacaktır. **(Blacks ve Gregersen, 1992)**

5.5.4 Ücretlendirme

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin en karmaşık alanlarından birisi yurt dışına gidecek personele yapılan ödemelerdir. Farklı ülkeler bu konuda farklı normlara sahiptirler. Ana ülkeye göre daha düşük maliyetli olduğundan uluslararası iş örgütleri yerel iş örgütlerinden daha yüksek ücret ve maaş ödeyerek nitelikli yerel personeli kendilerine çekmeye çalışırlar. **(Yüksel, 1998)**

İşletmeler ve onların yönetimleri dış ülkelerdeki güdüleyiciler ile ödüllerin motivasyonel kullanımını özellikle dikkate alırlar. Örneğin, Amerikalılar için prestij, bağımsız çalışma, güç sahibi olma gibi güdüler kişiyi motive edici olabilecektir fakat para muhtemelen en güçlü motive edici olarak ifade edilebilir. Diğer bazı kültürlerde ise örneğin, saygı, aile, iş güvenliği, tatminkar bir bireysel yaşam, sosyal kabul, işte ilerleme bu konuda söylenebilecek önemli motivasyon kaynakları arasında sıralanabilir. Çalışana emeğinin karşılığı olarak verilecek paranın alternatiflerinin çokluğu nedeniyle kural kültürel değerler ile ilgili karşılığı birbiriyle uyumlu kılmak olmalıdır. Örneğin, bireyi ön plana çıkaran kültürlerde ödeme planları bireysel performans ile başarıyı öncelikle dikkate alır. Ortak girişim yönelimli kültürlerde ise ödeme planları daha çok örgüt içi eşitlik ve adalet ile kişisel ihtiyaçlar üzerinde durur. O halde ödeme sistemi dizaynı konusunda yol gösterici bir felsefe olarak "küresel düşün, yerel davran" anlayışını ortaya koyabiliriz. Yani örgütler ve onların yönetimleri bir bütün olarak örgütün stratejik niyetini destekleyen bir ödeme planını ortaya koymak için çaba göstermelidirler fakat aynı ödeme planı belirli konumlardaki çalşanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak özel politika ile programlara uyumda yeterli esnekliğe sahip olmalıdır. **(Carrey ve Hawes, 1994)**

Aslında ülkelerarası ücret ve maaş karşılaştırmaları yapabilmek kolay değildir. Bazen ödemeler düşük ama devletin verdiği hizmetler yüksek olmaktadır. Örneğin İsviçre'de ücretler ABD'ye göre düşük olsa da sağlık hizmetleri devlet tarafından ücretsiz olarak karşılanmaktadır. Japonya'da ücretler yüksek olmasına rağmen kira ve gıda harcamaları birçok Avrupa ülkesi ile Amerika'dan çok yüksektir. Ülkeler arası karşılaştırmalı ücret belirlemenin zorluğu genellikle (1) alım gücü farklılıkları (2) ücret dışı desteklemelerin varlığı (3) devletin sağladığı hizmetler ve (4) yaşam tarzından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle

işletmeler uygulanması kolay olan adil ve herkes tarafından anlaşılabilir ödeme sistemleri kurmaya ve uygulamaya çalışırlar. **(Yüksel, 2000:259-262)**

Uluslararası ödemeleri üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar yurt içi ödemelerde olduğu gibi kök ücret, yan ödemeler ve sosyal yardımlardır. Kök ücret, çalışanın ana ülkede hak kazandığı nakit ödemedir. Uluslararası ödemelerin karşılaştırılmasında temel teşkil eder. Kök ücretin genellikle çalışanın kendi ülkesindeki ödeme sistemine bağımlı uygulandığı görülür. Bu ödeme anlaşmaya göre Euro, Dolar veya Türk Lirası cinsinden ya da karma bir şekilde yapılabilir. Burada amaç yurt dışına gönderilen bireyin en az kendi ülkesindeki kadar ücret veya maaş gideceği ülkede yaşamasına yetmeyecek kadar düşükse bu durumda gideceği ülkenin standardı esas alınır. Diğer yandan yan ödemeler, uluslararası çalışanlara ödenen yaşan standardı tazminatı, yabancı dil taminatı gibi ödemeler kişinin yurt dışına gitmekle katlandığı fedakarlıkları karşılama amacı taşır. **(Yüksel, 2000:259-262)**

Yaşam standardı tazminatı, kişinin ana ülkesindeki harcamaları ile ev sahibi ülkedeki harcamaları arasındaki farklılıkları telafi edici niteliktedir. Diğer yan ödeme kalemleri; iş güçlüğü zammı, iş riski zammı, çalışan temininde güçlük zammı ile mali sorumluluk zammı gibi ödemelerdir. Ayrıca çifte vergilendirmeyi önlemek için çalışanın ana ülkede ödeyeceği vergiden ev sahibi ülkede ödediği gelir vergisi düşülür. Amaç vergi farklılığından doğan eşitsizliği gidermektir. Sosyal yardımlar, tıbbi bakım ve tedavi, sosyal güvenlik, emeklilik gibi önemli konuları kapsar. Yurtdışı personelin hangi ülkenin yasalarına göre sosyal yardım kapsamına alınacağı üzerinde karar verilmesi gereken en önemli konudur. İşletmeler genellikle çalışanın örgüte olan maliyetinin ana ülkedeki maliyetinden daha yüksek olmamasına dikkat ederler. Sosyal yardımlar olarak ifade edebileceğimiz diğer bazı ödemeler ise, ücretli tatil, yıl içinde belirli sayıda ve acil durumlarda ana ülkeye seyahat masrafları, doğum ve ölüm yardımları, hastalık halinde aile yardımıdır. **(Yüksel, 2000:259-262)**

Tüm bunlara ilave olarak, uluslararası görevleri üstlenen, özellikle de yöneticilere sağlanan bazı imyiyazları şu şekilde sıralayabiliriz: araç ve şoför tahsisi, özel emeklilik maaşı, emeklilik ödemesi, hayat sigortası, sağlık sigortası, ev veya daire tahsisi, tetil gezileri, kulüp üyelikleri ve gizli rüşvet ödemeleri. **(Bayraktaroğlu, 2003)**

Ev sahibi ülke çalışanlarına ödemeler genellikle verimlilik, işte sarf edilen zaman ya da bu etmenlerin bir kombinasyonu temelinde yapılır. Sanayileşmiş ülkelerde ödemeler genellikle zaman esasına göre, sanayileşmekte olan ülkelerde ise günlük yapılmaktadır. Parça başına ödeme metodu ise en yaygın olan yöntemdir. Japonya gibi bazı ülkelerde çalışanların ücret oranlarını belirlemede en önemli kriter kıdemdir. İşletmeler, yabancı bir ülkede faaliyetlerine başladıklarında genellikle ücret oranlarını yerel örgütlerin ücret oranlarında veya biraz üzerinde oranlarda belirlerler. İkramiye ve prim gibi maddi ödemeler konusunda da ülkeler arasında farklar söz konusu olabilmektedir. Örneğin, ABD ile karşılaştırıldığında Fransa ve İtalya'da bu tür ödemeler daha yüksek düzeylerdedir. Yine Amerika'da bu tür ödemeler bizzat işverenin kararı ile yapılmasına rağmen diğer sanayileşmiş ülkelerde hükümet düzenlemeleri ve yasalar tarafından belirlenmektedir. (**Ball ve Mc Culloch, 1990:640**)

Ayrıca İtalya, Japonya ve diğer bazı ülkelerde altı ayda bir veya yılda bir defa olmak üzere bir veya iki aylık ücrete eşdeğer ilave toplu ödeme yapılmaktadır. Bu tür ödemeler kazanç paylaşımı olarak değerlendirilmeyip temel ödeme sisteminin önemli bir tamamlayıcısı olarak dikkate alınır. Kazanç paylaşımı aralarında Meksika, Peru, Pakistan, Hindistan ve Mısır gibi ülkelerin de bulunduğu gelişmekte olan ülkeler ile sanayileşmiş ülkelerin belirli endüstriyel sektörlerinde yasal olarak uygulanmaktadır. **(Richard, 1984:105)**

5.5.5 Sendika

Sendikaların rolü ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bu farklılık kişi başı çalışan gelir düzeyi, yönetim ile çalışanlar arası ilişkiler, din, ırk ve sosyal sınıf açısından çalışanların türdeş oluşu ile istihdam düzeyi gibi birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkar. Bu ve benzeri diğer faktörler sendikaların çalışanları etkin olarak temsil edebilmek için gerekli olan güce sahip olup olamayacaklarını belirler. İşsizliğin nispeten yüksek olduğu ülkelerde işsizlik ile birlikte düşük ve yetersiz ücretler ile yetersiz sendikal fonlar sendikaları siyasi parti, kilise ve hükümet gibi örgütlerle ittifak içinde olmaya itmektedir. Hatta büyük sanayi ülkelerinde karşılaşılabilecek ulusal farklılıklar da söz konusudur. Bunlar arasında; (1) toplu pazarlık görüşmelerinin gerçekleştiği düzey (ulusal, endüstri ya da işyeri) (2) sendika-

yönetim ilişkilerinin merkezileşme derecesi, (3) görüşmelerin alanı, (4) hükümetim müdahele derecesi, (5) sendikalaşma düzeyi sayılabilir. **(Richard, 1984:108-112)**

Dolayısıyla sendikal ilişkiler ülkeden ülkeye farlılaşmalar göstermektedir. Sağlam ve güçlü ekonomik yapılara sahip ülkelerde işçi sendikaları ücret vediğer haklar konusunda daha fazla talepte bulunabilmektedirler. Öte yandan ülke ekonomileri güçsüz ve zayıf olanlarda ise işçi sendikaları ücret ve diğer haklar konusunda daha düşük pazarlık gücüne sahiptirler. Aynı şekilde bazı ülkelerde örgütlü işgücüne daha fazla önem ile ağırlık verilirken bazılarında aksi durum söz konusu olmaktadır. Yine bazı ülkelerde işçi sendikaları grev ve boykot gibi konularda daha istekli iken bazılarında bu tür karar ve hareketler istenmeyen, arzu edilmeyen ve çok ender olarak başvurulan davranış biçimleridir. Örneğin, Almanya'da işçi sendikaları son derece güçlü olup ülkedeki çalışan kesimin yaklaşık %90'ının ücret düzeylerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Diğer yandan Japonya'da işçi-işveren ilişkileri ağırlıklı olarak işbirliğine dayalı olduğundan sosyal değerler ve gelenekler her zaman çalışanların davranışlarını belirlemektedir. **(Özgen ve diğ., 2002:398)**

Genel hatları ile Avrupa'daki işçi-işveren ilişkilerinin bazı önemli karakteristiklerini şu şekilde sıralayabiliriz; **(Sherman ve diğ., 1996:715)**

-İşletmeler genellikle görüşmeleri kendi endüstrilerini temsil eden işveren sendikaları aracılığıyla işçi sendikaları ile ve ulusal düzeyde yürütürler. Yerel örgütsel düzeyde görüşmelerde olabilmektedir. Anlaşma sendika ile iş örgütü düzeyindeki görüşmeler vasıtasıyla değiştirilebilecek bir takım asgari istihdam şartlarını ortaya koyar.

-Avrupa ülkelerinde sendikalar daha fazla politik güce sahiptir. İş-verenin sendika ile ilişkisi aslında dolaylı olarak hükümet ile ilişkisi anlamına gelmektedir. Sendikalar genellikle belirli bir siyasi parti ile müttefik durumdadırlar.

-Sendikalı olabilmek için yönetici düzeyinde çalışanları da kapsayacak şekilde tüm personelin ücretli/maaşlı çalışan olması gereği yönünde önemli bir eğilim vardır.

Önemli bir konu da görüşme sürecinin nasıl gerçekleşeceğidir. İlk adımdan son aşamaya kadar tüm süreç dikkate alındığında özellikle hükümetlerin süreçte oynadığı

rol açısından ülkeler düzeyinde önemli farlılıkların olduğu görülecektir. Örneğin, İngiltere ve Fransa'da hükümet toplu görüşmelerin tüm safhalarında yer almakta ve sürece dahil olmaktadır. **(Richard, 1984:86)**

Kısaca, uluslararası düzeyde eylemlerde bulunan işletmelerin çalışanlar veya onların temsilcisi olarak sendikalar ile olan ilişkilerini bulundukları ülkelerin özel koşullarını dikkate alarak geliştirmeleri önemli olmaktadır.

5.6 UİKY'de İK Fonksiyonlarının İncelenmesi

Sonuç olarak, uluslararası insan kaynakları yönetimi, çalışanların kendi ülkeleri dışındaki yeni ve farklı çevrelere uymalarına yardımcı olacak görev ve sorumluluklara büyük önem verir. Özellikle uluslararası görevlere atanan yöneticilerden önemli beklentiler söz konusu olduğundan seçimlerinde ve geliştirilmelerinde bir çok faktörün dikkate alınması gerkecektir. Ev sahibi ülke ile üçüncü ülke vatandaşları istihdamının bir çok potansiyel problemin ortaya çıkmasını otomatikman engellemesine rağmen yine de bazı durumlarda ana ülke yöneticileri tercih edilmektedir. **(Şimşek ve Öge, 2007: 391)**

Çalışan seçimi adayın veya eşinin kişisel karakteristikleri hakkında dikkatli bir değerleme gerektirmektedir. Aday belirlenince görev için nitelikli hale getirmek amacıyla yoğun bir eğitim ve geliştirme programı gerekli olacaktır. Mümkün olduğu ölçüde geliştirme programları enformasyon ve oryantasyon eğitiminden çalışanların kültürel farklılıkları çok daha etkin anlamalarını mümkün kılan duyarlılık eğitimi ile alan deneyimini de kapsayacak türde olmalıdır. Bu tür programlardan sorumlu olanlar, çalışanları kariyer gelişim riskleri, kültür şoku ve terorizm gibi sorunlardan korunmak için ihtiyaç duyacakları desteği verebilmelidir. Ana ülke yöneticileri her ne kadar dış görevlerde bulunan kişiler için resmi sorumluluk sahibi olsalar da coğrafi uzaklığın ciddi iletişim problemleri yaratması nedeniyle onların onların problemlerinin tam manası ile anlamayabilirler.

Ev sahibi ülke yöneticileri günlük performansı gözlemlemede en uygun konumdaki kişiler olarak değerlendirilebilirler fakat onlar da kültürel faktörlerin etkilerine maruz kalabilirler ve örgütü bir bütün olarak göremeyevilirler. Bu ikilemi dengelemek için performans değerlemelerde bu iki informasyon kaynağı bir arada kullanılmalıdır.

Ayrıva ödeme sistemleri örgütün bir bütün olarak stratejik maksadını desteklemeli ve yerel şartlara uygun olmalıdır. Yine ödeme planları çalışanları ana ülke dışında farklı ülkelere gitme konusunda güdüleyici olmal, eşit hayat standardı sağlamalı, çocukların eğitimine imkan vermeli, aile dost ve iş arkadaşları arası ilişkileri koruyucu nitelikte olmalıdır. Bir çok ülkede çalışanların temsili yasalarla düzenlenmiştir. İşletmeler iş sözleşmesine dönük görüşmeleri sendika ile ulusal düzeyde genellikle de hükümet müdahalesi ile yürütmektedir. Bazı ülkelerdeki sendikalar çok daha fazla yasal ve politik güce sahiptirler. **(Şimşek ve Öge, 2007: 391)**

5.7 UİKY'de Personel Hareketleri ve Motivasyon

UİKY alanında personel hareketleri denildiğinde ilk akla gelen expatların yönetimi ve transferidir. Bu hareketler, günümüzde çokuluslu yönetim perspektifinde incelenmektedir. Buradaki temel unsur, oldukça maliyetli olmasına karşın, çalışan transferlerinin değerli ve stratejik bir araç olarak kullanılmasıdır. Bu aracı kullanmaktaki amaç informal kontrol mekanizması oluşturma, bilgi transferi yaratma veya uluslararası takımın gelişmini sağlama olabilir. **(Welch, 2003)**

Kariyer dinamikleri, işe alım ilişkileri ve sözleşme alanında yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kişilerin kariyer beklentileri 3 ana noktadan oluşmaktadır, bunlar; taahhütlerin sürekliliği (continuance commitment), gelecekte uluslararası göreve atanma olasılığı (mobility) ve uluslararası yönetim takımı oluşturma'dır. Ancak işe alım ilişkilerinde (employment relationship), bireylerin kendi/iç kariyer yönetimlerine (internal career management) daha fazla önem vermesi ile taahhütlerin sürekliliğine verilen önem azalmıştır. Bu nedenle uluslararası firmalar kilit uluslararası yöneticilerini ellerinde tutmakta zorlanmaya başlamışlardır. **(Welch, 2003)**

21. yüzyıla girerken iş ortamında yaşanan çeşitli değişimler, şirketler ve çalışanlar arasındaki işe alım ilişkilerini(employment relationship) oldukça fazla etkilemiştir. Eskinin hayatı boyunca aynı işyerinde çalışmaya söz veren çalışanlarının yerini hareketli, kendini geliştirmeye istekli ve bu çok sayıda ülke/şirket deneyimleyerek yapacağını düşünen çalışanlar almıştır. Zira şirketler de çeşitli nedenlerle çalışma

kontratlarının çok uzun seneler boyu sürmesine de eskisi kadar sıcak bakmamaktadır. **(Welch, 2003)**

İş çevresinde yaşanan değişimler gereği, yapılarını daha az hiyerarşik, daha esnek hale getiren çokuluslu şirketler, kontrol ve koordinasyonlarını da güçlü firma kültürü aşılama ve yatay iletişimi arttırma yolu ile sağlamaya başlamışlardır. Stratejik çalışanların çokuluslu şirketlerden transferi de bu informal kontrol mekanizmalarını zenginleştirme amaçlıdır. **(Welch, 2003)**

Expatların transferleri yani yeni bir işe alım kontratını imzalamaları için gerekli olan motivasyon unsurları yapılan çalışmalarda iki ana başlık olarak ortaya çıkmıştır; finansal getiri ve kariyer yolunda ilerleme. Ancak expatları motive eden diğer unsurlar hakkında veya expatların karşılanmayan kariyer beklentileri konusunda literatürde az sayıda çalışma vardır. Örneğin organizasyonun taahhütleri ve expatın gelecekte uluslararası göreve atanma olasılığı (mobility) üzerine çalışma yapılmamıştır. Örneğin şirketlerin izlediği bazı stratejiler; kademe-azaltma (delayering), küçülme (downsizing) ve dış kaynak kullanımı/fason iş yaptırtma (outsourcing) expatların yurtdışı görevleri sonrasında genel müdürlükte kariyerlerine devam etmelerini engellemektedir. Bu nedenler expatlar için işi kabul etme kriterleri değişmiştir. Bu aşamada araştırmacılar karşımıza Psikolojik Kontrat kavramını çıkarmaktadır. (Psikolojik Konrat: Çalışanların, çalıştıkları organizasyonla kendileri arasındaki karşılıklı yükümlülüklere yönelik, yazıya dökülmemiş inançlarıdır. Çalışanların, organizasyona katkılarının karşılığında işverenin borcu olduğuna ilişkin subjektif algılardır. Çalışmanın karşılığı olan ödenen bedele inanmaktır. Geçmişe(deneyimlere) dayalı bir formasyonu vardır. Sadece resmi ve resmi olmayan yükümlülükleri değil aynı zamanda ima edilen konularda algılanan yükümlülükleri de içerir.) Expatlar bu aşamada hibrid bir grup olarak ifade edilebilir, geleneksel tam-zamanlı çalışanlar gibi görünseler de uluslararası işler onlara geçici ve şarta bağlı (contingent) bir iş ilişkisi sunmaktadır. **(Welch, 2003)**

İncelenen makalede, kariyer gelişimi, işe alım ilişkileri ve organizasyonel taahhütler expatların beklentileri açısından ele alınarak araştırma yapılmıştır. **(Welch, 2003)**

5.7.1 Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi özet olarak, bireyin ve organizasyonun iki yönlü etkileşimde bulundukları bir ilişkidir. Bu ilişkide, bireyin beklentileri (ödüller, promosyon,vs) ile organizasyonun bireyden beklediği tatimin edici performans düzeyinin eşleşmesi hedeflenir. Burada ihtiyaçlara göre etkileşim esnasında gerekli değişimlerin yapılması önemlidir. Bu ikili etkileşim dış faktörlerden oldukça fazla etkilenir. Araştırmacılara göre, kariyer ikiye ayrılır; ilki kişinin kendi/iç kariyeri (internal career), ikincisi şirketin kişi için öngördüğü dış kariyer (external career). Modern organizasyonlarda ise iç kariyer, dış kariyere nazaran daha baskındır. Yani, yöneticiler kendi kariyerlerine daha fazla önem vererek firma bağlılıklarını azaltmakta ve kariyer kararları alırken daha etkili hale gelmektedirler. **(Welch, 2003)**

5.7.2 Kariyer Beklentileri ve Uluslararası İşe Giriş

Uluslararası personel hareketleri, üç ana kategoride incelenebilir, bunlar; (1) özel bir işi yerine getirmek (şube operasyonunda eksiklik) (2) yönetim geliştirme (uluslararası-tecrübeye sahip yönetici takımı oluşturmak için iş rotasyonu) (3) organizasyonel gelişim (kontrol ve koordinasyon, bilgi transferi, kurum kültürü) **(Welch, 2003)**

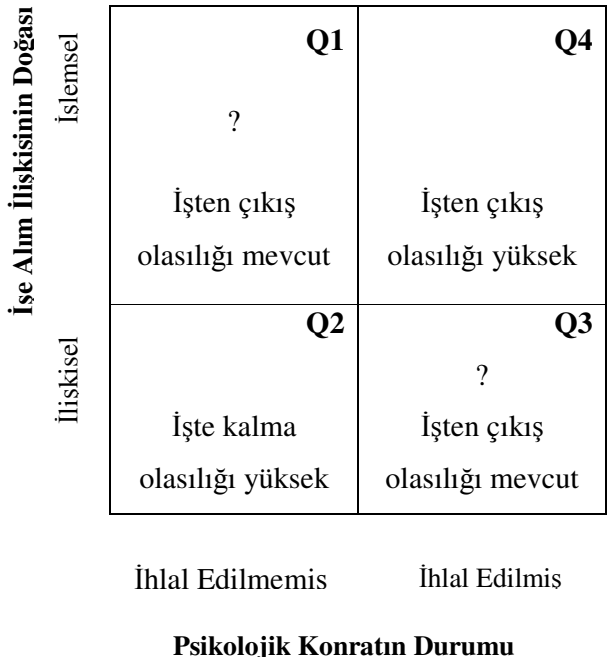
Ayrıca personel hareketleri sadece genel müdürlükten şubelere expat göndermek ile gerçekleşmemektedir. Aynı zamanda şubedeki yerel çalışanlar da genel müdürlükte uygun görevlere getirilmekte, ya da üçücü-ülke yurttaşları şubeler arası görevlere getirilmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi personel hareketleri, çok-yönlüdür. Bunlara ek olarak, yurtdışı göreve gitmenin bireylerin kariyerinde "hızlı yükselmelerine" yol açacağına dair örtülü bir inanış da vardır. **(Welch, 2003)**

Ancak yapılan bazı araştırmalarda firmaların, yurtdışı görevi sona erip genel müdürlüğe geri dönen expatlara bu anlayışa göre sağlanması gereken kariyer ilerlemesini sağlayamadıkları veya yurtdışı tecrübesine çok değer vermedikleri görülmüştür. **(Welch, 2003)**

5.7.3 Psikolojik Kontrat ve Expat Kariyer Hareketleri

Şekil 7.1'i inceleyelim. Düşey Düzlem, işveren ve işgören arasındaki işe alım ilişkisinin doğası süreklidir. Bu ilişkisel konratın bir ucu, geniş, açık uçlu, ve uzun süreli zorunluluklar temellidir. (bu zorunluluklar sadece parasal elementler değildir, sosyo-duygusal (bağlılık ve destek) elementleri de içerir). Diğer ucu ise işleme dayalı (transactional) konratı özelliğine sahiptir, kısa dönem, parasal zorunlulukları içerir. **(Welch, 2003)**

Yatay Düzlem, Psikolojik konratın durumu, işe alım ilişkisinin zamana bağlı düzenleyicisidir. (Psikolojik konrat: Çalışanların, çalıştıkları organizasyonla kendileri arasındaki karşılıklı yükümlülüklere yönelik, yazıya dökülmemiş inançlarıdır.) Bu doğruda ihlal edilmemiş uç, çalışanın adil muameleye tabi tutulduğunu, karşılıklı güvene dayalı bir ilşkiye inandığını ifade eder. Diğer uç ise çalışanın işletmenin zorunluluklarını yerine getirmediğini düşündüğü kısımdır. **(Welch, 2003)**



Şekil 5.1: İşten Çıkma Olasılığı

Bu analize göre, psikolojik konratın durumu, işe alım ilişkisinin düzenleyicisi olarak görev yapmaktadır. Şekil 5..1'i incelersek; **(Welch, 2003)**

Q4: Birey, Psikolojik konratın ihlal edildiğini düşünürse ve işe alım ilişkisinin ilişkisel değil de işlemsel olduğuna kanaat getirirse işten çıkış olasılığı yüksektir.

Q2: Q4'teki durumun tam tersidir. Bireyin işte kalma/çalışmaya devam etme olasılığı yüksektir.

Q3: İşe alım ilişkileri daha ilişkisel olsa da psikolojik konratta ihlal söz konusudur. Birey bu durumda ayrılmayı düşünebilir ancak Q4'teki duruma göre ayrılma olasılığı daha düşüktür.

Q1: İşe alım ilişkileri işlemseldir ancak psikolojik konratta ihlal durumu söz konusu değildir. Birey bu durumda ayrılmayı düşünebilir ancak Q4'teki duruma göre ayrılma olasılığı daha düşüktür.

Q1 ve Q3'teki soru işaretleri organizasyonel taahhütlere ve bireyin dışarda karşılaştığı yeni iş fırsatlarına bağlıdır. Organizasyonel taahhütlere güveni varsa birey kalmayı seçebilir, ancak dışarıda daha iyi bir fırsat onu bekliyorsa birey işten ayrılabilir. **(Welch, 2003)**

Uluslararası işin doğası, mevkisi ve süreci, psikolojik konratın yüksek birey tepkileri ile farkedilir ihlaline uygun kapasiteye sahiptir. Yani expatların görevleri psikolojik konratın bozulmasına daha uygundur. Çünkü expatların geniş, ayrıntılı ve ilişkisel temele dayalı iş ilişkileri mevcuttur. Bir uluslararası göreve gitmeden önce expat çeşitli beklentiler içine girer, bunlar, kariyer ile ilgili çıktılar, uluslararası görev esnasında özellikle aile bireylerini destekleyici unsurlar ve uluslararası işin pozisyonu ve süresi olarak sıralanabilir. Bu beklentiler organizasyondan temsilciler (İK uzmanları) ile dışa açıkça vurularak ortaya konulacağı gibi, şirketin konuşma kültürüne bağlı olarak algısal kalabilir ya da yurtdışı görevinden dönen repatların durumuna göre bir muhakeme yapılabilir. **(Welch, 2003)**

Her ne şekilde olursa olsun expatların zihninde beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmaması psikolojik kontratın ihlali olarak algılanacaktır, karşılıklı güven duyguları yıkılacaktır. Örneğin İK uzmanı tarafından expata yurtdışı görevine gitmenin kariyerinde bir ilerleme olacağına dair iması veya expatın eşine verilen çift-kariyer sözü (çift kariyer: expatın eşine gidilen ülkede iş bulunması) expatta

beklentiler yaratacak, bunların gerçekleşmemesi ile psikolojik kontrat zarar görecektir. **(Welch, 2003)**

Benzer şekilde repat olarak geri dönmek de kişilerde kariyerde ilerleme beklentileri yaratmaktadır. Hatta bazı şirketler gönderilen expatlara döndüklerinde kariyerlerinde yükselmeyi açıkça vaat etmediklerini ifade etseler dahi, görev gereği çekilen zorluklar, aile hayatından yapılan fedakarlıklar, vs ile expat, bu görevin kendisine kariyerinde bir yükselmeyi garantilediğini düşünmektedir. Daha önce de değinildiği gibi, günümüz organizasyonları daha az hiyerarşik seviyeye sahiptirler ve çalışanların terfi edilme olasılıkları bu seviyelerin azalması ile azalmıştır. **(Welch, 2003)**

Bir organizasyondaki repat pozisyonları, sadık hizmete adil bir karşılık olarak kariyer gelişimi ile açıkça ilişkilendirilmedikçe, o organizasyonda özellikle bu görevi sadakat ve organizasyonel taahütleri ön plana alarak kabul eden çalışanlar, psikolojik kontratın ihlali sonucunda daha çok incinir ve zarar görürler. **(Welch, 2003)**

Finansal getiriler ve kariyerde ilerleme her ne kadar expatların temel motive edici unsurları olsa da expatların beklentilerinin karşılanıyor olması da diğer bir unsurdur. Ayrıca repatların kariyer beklentilerinin karşılanmaması işletmeden ayrılma isteklerini tetikleyeceği ortaya konmaktadır. Bir şirkette, repatların devir-oranının yüksek olması, çalışanların iç-kariyerlerini (internal career) firma sadakatinden ön planda tutmasına neden olacaktır. Tam tersi, eğer uluslararası tecrübe, pozitif olarak desteklenen iç-dış kariyer çıktıları ve kariyer gelişimi ile ilişkilendirilirse, firma taahhütlerinin sürekliliği desteklenecektir. İşletmenin repatlara olan tutumu diğer çalışanların işletme ile algısını ve psikolojik kontratlarını etkileyecektir. Repatların beklentilerinin karşılanmadığı bir işletmede, personel uluslararası görevleri şirket sadakatinden ziyade kendi kariyer gelişimi için kabul eder. Bunun ise organizasyon performansına yararı tamamen tartışmaya açıktır.

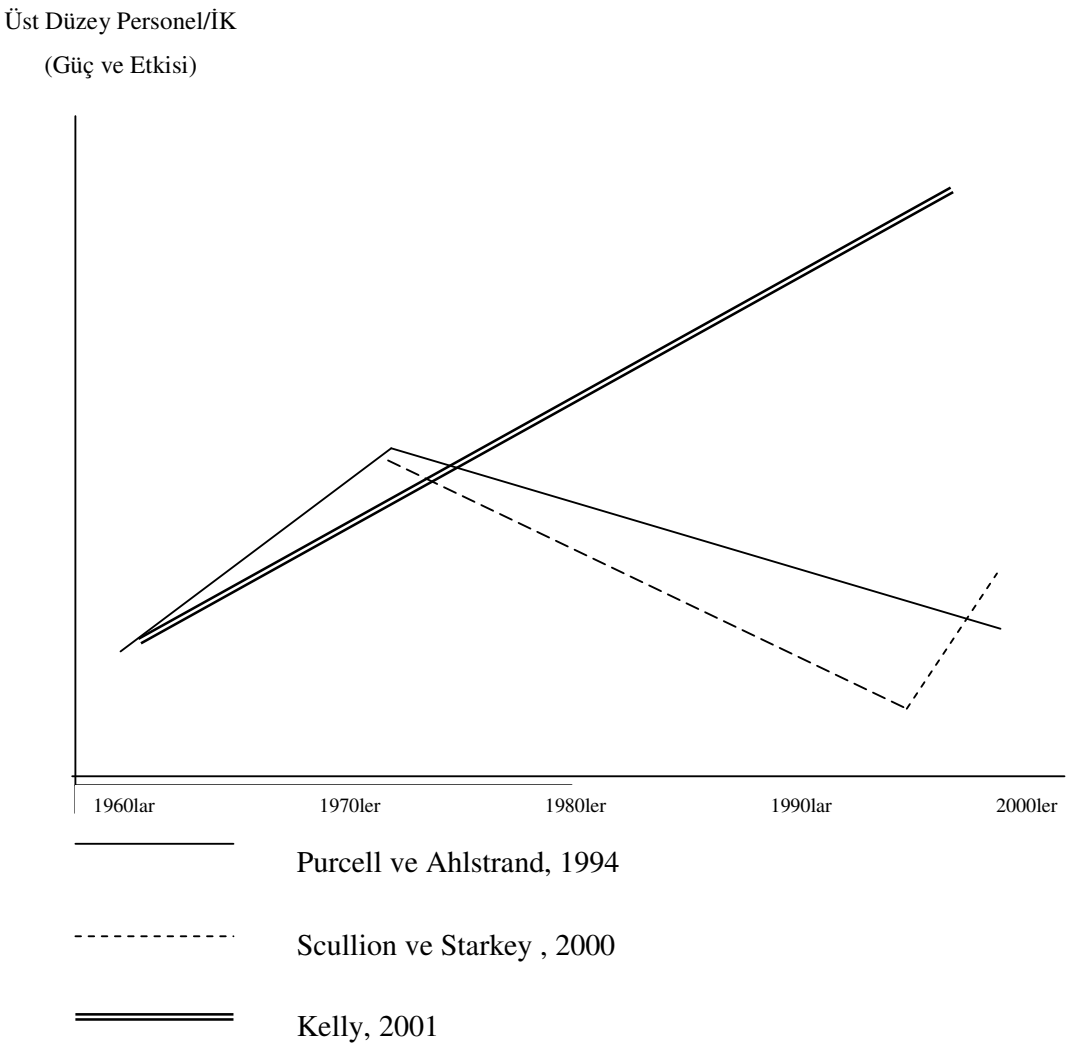
5.8 Çokuluslu Şirketlerde İK Fonksiyonunun Rolü

Başarılı çokuluslu şirketlerin anahtar fonksiyon olarak gördükleri fonksiyonların başında insan kaynakları gelmektedir. Çok sayıda çokuluslu şirkette insan kaynaklarının çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu tip şirketlerde insan

kaynakları fonksiyonu hem genel müdürlük hem de operasyon şirket seviyesinde iş ve insan kaynakları stratejilerini etkileyen önemli bir oyuncudur. Bizim araştırmamızda da bu bakış açısı benimsenerek ilgili konulara yer verilecektir.

Literatürde ise, bu konuda birbiri ile çelişen iki bakış açısı bulunmaktadır. İlk bakış açısı, şirketlerin gün geçtikçe desentralize yapılara doğru yönelmesi ve endüstri ilişkileri konusunun giderek önemini yitirmesi ile üst düzey seviyede insan kaynakları rolünün ve etkisinin gittikçe azalması yönündedir. **(Purcell ve Ahlstrand, 1994)** İkinci bakış açısı ise, insan kaynakları fonksiyonunun bir rejenerasyona uğradığı yönündedir. **(Scullion ve Starkey , 2000)** Özellikle uluslararası üst düzey yönetici kadrosunun oluşturulması, başarı planlama ve yönetim gelişimi gibi konularda, desentralize yapıya sahip işletmelerde bile insan kaynaklarının stratejik rolü değişmiştir. Bu bakış açıları Şekil 5.2'de gösterilmektedir.

Bu araştırmada ise her iki bakış açısından farklı olarak temeli insan kaynakları fonksiyonunun gün geçtikçe öneminin doğrusal olarak arttığı bakış açısı benimsenmektedir. **(Kelly, 2001)**



Şekil 5.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonuna Bakış Açısı

Çokuluslu işletmelerin gelişimi ile hem uluslararası hem yerel stratejilerin geliştirilmesi için çeşitli ihtiyaçlar yaratmıştır. Bu ihtiyaçlar insan kaynakları direktörlerine daha proaktif olarak hareket edebilme fırsatını da beraberinde getirmiştir. Fırsatları değerlendirebilen yöneticiler, hem genel müdürlük hem operasyon seviyesinde strateji şekillendirmeye katılım için güçlerini ve etkilerini arttırabilmişlerdir. **(Kelly, 2001)**

Araştırmacı Kelly'nin 2001 senesinde yaptığı çalışmada, Financial Times dergisinde ilk 200 şirket içinde yer alan 23 çokuluslu şirkettin yöneticiye çeşitli anketler ve görüşmeler yaparak insan kaynakları fonksiyonunun rolüne dair bazı bulgular elde

etmiştir. Bu yöneticilerden 8 kişi genel müdürlükte, 15 kişi de operasyonda görev yapmaktadır. Yapılan anket ve görüşmeler kapsamında, hem genel müdürlük hem de operasyon seviyesinde insan kaynakları fonksiyonunun rolü aşağıdaki sorular ile irdelenmeye çalışılmıştır.

- Genel müdürlük ve Operasyon seviyesindeki şirket politika ve stratejilerinin formasyonuna katılım
- İnsan Kaynakları politikalarının çeşitleri
- Operasyonların izlenmesi ve kontrolünde insan kaynaklarının rolü
- Üst yönetimin insan kaynakları fonksiyonuna olan tutumu
- Operasyondaki insan kaynakları departmanının kolektif (corporate) insan kaynakları stratejisinin formasyonuna ve uygulanmasına etkisi.

Son elli yılda, yönetim bilimlerinin gelişimi ve stratejik yönetim, şirketlerin çeşitli biçimlerde büyümelerine fırsat tanımaktadır. **Dowling** ve arkadaşlarına göre (1999) çoğu işletmeler, büyüdükçe, organizasyonel gelişimin çeşitli basamaklarından geçerler. Bu aşamalar genellikle ihracat ile başlayıp iş birliklerine (joint venture) veya doğrudan yatırımlara dönüşmektedir. Uluslararasılaşmanın daha ileriki safhalarında ise küresel stratejilerin oluşması ve çoklu-yerel yaklaşıdan entegre küresel stratejilere geçişler görülmektedir. **(Kelly, 2001)**

Entegre küresel stratejilere duyulan ihtiyaçlar, uluslararası yöneticilerin geliştirilmesini tetiklemektedir. Bu uluslararası yöneticiler, yönetim gelişimi ve başarı planlamada önemli roller üstlenmektedirler. Aynı zamanda çoklu-yerel stratejiyi benimsemiş olan şirketlerde bile, üst düzey yöneticiler, etkili kontrol mekanizmalarını kullanmak durumundadırlar ve bu kontrol proseslerinin entegre bir parçası, insan kaynakları politikalarıdır. **(Kelly, 2001)**

Genel müdürlükteki insan kaynaklarının kontrolü ve yerel operasyonun otonomisi arasındaki denge oldukça önemli problemlerden birisidir. Her operasyonda stratejik yönün başarı ile izlenmesi için kolektif (corporate) kontrol gereklidir. Ancak bazı şirketlerde, özellikle standardize üretim yapan otomotiv firmaları gibi, bu kontrol kolaylıkla sağlanmaktadır, bazı şirketlerde ise özellikle karmaşık iş yapısına sahip ve

bulunduğu çevreden etkilenen sektörler gibi, operasyonun otonomisi gereklidir. Yerel müşterinin değerlerinin, misafir olunan ülkenin yasalarının, ticaret birliği yoğunluğunun, yerel eğitim seviyesinin, vs... önemli olduğu yerlerde operasyonun otonomisi olmalıdır. **(Kelly, 2001)**

Değişen çokuluslu şartlar ve çevre, insan kaynakları fonksiyonuna statüsünü, gücünü ve etkisini ilerletecek olanaklar yaratmaktadır. Kolektif (corporate) misyona bağlı uluslararası yöneticilerden oluşan bir kadronun yaratılması kolektif insan kaynakları fonksiyonunun ihtiyaçlarının özüdür. Bu insan kaynakları fonksiyonunun, ağ yapı ile bütün personelcilik proseslerinin (işe alım, deniz aşırı görevlere hazırlık ve geri gelme, yetenek havuzu oluşturma ve başarı planlama, eğitim -geliştirme ve terfi) iletişimini sağlaması beklenmektedir. Operasyon seviyesindeki insan kaynakları fonksiyonunun ise kolektif (corporate) insan kaynakları politikasının uygulanmasına ve yerel olaylara göre yeni stratejilerin oluşturulması gibi sorumlulukları vardır. **(Kelly, 2001)**

İnsan kaynakları fonksiyonun stratejik iş kararlarına katılabilmesi için aynı zamanda çokuluslu şirket içindeki güç merkezine katılımının olması gerekmektedir. Kelly (2001) nin yaptığı araştırmaya göre, CEO yönetici grubunda (CEO executive group) insan kaynaklarının temsil edilme oranı %73'tür. Aşağıda Tablo 5.4'te bu çalışmanın sonucuna yer verilmiştir. **(Kelly, 2001)**

Tablo 5.4: İnsan Kaynaklarının Üst Yönetimde Temsil Edilme Oranı

Katılım Seviyesi	**İş Stratejileri**		**İnsan Kaynakları Stratejileri**	
	PLC	Yüzde	PLC	Yüzde
Yüksek ve orta seviye	16	73	20	91
Düşük ve hiç katılımın olmaması	5	27	1	9

Bu tabloya göre çoğunlukla insan kaynakları direktörleri iş ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesinde katılımcı rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, genellikle operasyondaki insan kaynakları direktörü operasyonun en üst yönetcisine doğrudan raporlama yapmaktadır ve merkezdeki insan kaynakları direktörüne dolaylı olarak raporlama yapma sorumluluğu vardır. Doğrudan

raporlama düz çizgiler ile ifade edilirken dolaylı raporlama kesikli çizgiler ile ifade edilir. Bu kesikli çizgi merkezdeki insan kaynakları direktörünün insan kaynakları politikalarının uygulanması kapsamında operasyondaki uygulamaları gözetme sorumluluğundan kaynaklanmaktadır. Bazı özel durumlarda ise operasyondaki insan kaynakları yöneticisinin merkezdeki insan kaynakları yöneticisine doğrudan raporlama sorumluluğu bulunmaktadır. **(Kelly, 2001)**

Merkezdeki insan kaynakları yöneticisinin, tüm operasyonlardaki insan kaynakları yöneticilerini gözetme sorumluluğu bazı gereklilikleri beraberinde getirmektedir. Bunların başında çeşitli toplantıların düzenlenerek kolektif politikaların anlaşılması ve operasyonlara dağılımı gelmektedir. Yerel koşulların ışığında bu kolektif politikalara bazı müdahalelerin yapılması gerekebilir. Ancak bu toplantıların nedeni sadece politikaların aktarılması olmamalıdır. Operasyonlardaki yöneticilerin, sıkıntıları, önerileri, sorunlarının çözülmesi ve merkeze iletilmesi için bu toplantılar gereklidir. Entegre global stratejilerin oluşması ve yerel koşulların hesaba katılarak operasyonlarda başarılı uygulamaların yapılması için merkez ve operasyon arasındaki insanlar-arası ilişkilerin ve iletişimin önemi oldukça büyüktür. **(Kelly, 2001)**

Genel müdürlükteki insan kaynakları yöneticilerinin diğer bir sorumluluğu da proje takımlarının oluşturulmasıdır. Daha değişken ve daha az hiyerarşik yapılarda proje takımları oldukça önemli bir yönetim görevine sahiptirler. Bu proje takımları aynı zamanda küresel işletmenin entegrasyonuna da katkıda bulunmaktadır. **(Kelly, 2001)**

Bu noktaya kadar özetlersek;

Genel müdürlük düzeyindeki insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluk alanları;

1) Entegre küresel stratejilerin benimsetilmesi-Genel müdürlük ve Operasyonlar arasında strateji birliğinin oluşturulması
2) Operasyonun kontrolünün sağlanması- Genel müdürlük insan kaynaklarının kontrol düzeyi ile operasyonun otonomisi arasındaki dengenin kurulması
3) Uluslararası yönetici kadrosunun yetiştirilmesi-Kolektif (corporate) misyona bağlı uluslararası yöneticilerden oluşan bir kadronun yaratılması
4) Operasyondaki insan kaynakları yöneticileri ile iletişimin kurulması

5) Operasyondaki insan kaynakları yöneticilerinin genellikle dolaylı olarak/bazen doğrudan gözetiminin yapılması
6) Proje takımlarının oluşturulması
7) İş stratejilerinde ve insan kaynakları stratejilerinde söz sahibi olması olarak sıralanabilir.

Operasyon düzeyindeki insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluk alanları;

1) Operasyon seviyesindeki tüm insan kaynakları uygulamalarının yapılması
2) Kolektif (corporate) insan kaynakları politikasının uygulanmasına ve yerel olaylara göre yeni stratejilerin oluşturulması
3) Bazı durumlarda yerel koşulların getirdiği özellikler nedeni ile insan kaynakları ve iş stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibi olmasından oluşmaktadır.

Yukarıda anlattığımız konuda uluslararası insan kaynaklarının geleneksel insan kaynakları uygulamalarından ne kadar farklı olduğu ve özel çalışma gerektirdiği gözler önüne serilmiştir. Anlatılan bölüm genel olarak uluslararası işletmelerin küresel insan kaynakları alanında yaptığı uygulamaları içermektedir. Peki işletmeler bu alanda atacakları adımlara neye göre karar vermektedir? Firmaların izledikleri yolu neye göre şekillendirmektedir? Bunun için öncelikle uluslararası firmaların nasıl iş yaptığını incelenmelidir.

5.9 Uluslararası İş Stratejileri

Uluslararası iş yapmak için doğrudan yatırımı seçen organizasyonlar, üç temel uluslararası yönetim stratejisini izler. Bunlar çoklu-yerel (multilocal) strateji, ihracat stratejisi ve global stratejidir. **(Bernardin, 2003)**

5.9.1 Çoklu Yerel (Multi-domestic) Strateji

Bu stratejide, rölatif olarak birbirinden bağımsız çalışan organizasyonların yönetilmesi söz konusudur. Bu organizasyonların her biri belirli bir yerel pazara odaklanmış durumdadır. Çoklu-yerel organizasyonlar, merkezden uzak (decentralize) yapıya sahiptirler, her bölüm kendi pazarlama ve reklam tekniklerini kullanabilir, ürünlerini müşteri isteği doğrultusunda biçimlendirebilir. Bu işletmeler daha

merkezci ve bölgesel çalışan işletmelere oranla yerel müşterilerin isteklerini karşılamakta ve ölçek ekonomisinin getirdiği avantajları kullanmaktadır. **(Bernardin, 2003)**

Bu stratejiye sahip şirketlerde, insan kaynakları uygulamaları da merkezden uzaktır ve belirli olan duruma en uygun olan politikalar ve uygulamalar üzerine odaklanmıştır. Daha durumsal ve uygulamacıların kontrolünde olan bir insan kaynakları yönetimi uygulanmaktadır. (Örnek işletmeler: Kraft, Unilever, Cadbury Schweppes) **(Bernardin, 2003)**

5.9.2 İhracat Stratejisi

Bu stratejiyi izleyen firmalar, dünyayı tek bir pazar olarak görürler ve her bölgedeki müşterilerin ihtiyaçlarına tek ve standart ürün veya hizmetler ile karşılık verirler. Bu tip organizasyonlar çoklu-yerel stratejinin tam tersi anlayışı benimsemişlerdir. Çoklu-yerel stratejiyi benimseyen işletmelere göre her ülkede veya her bölgede temelde farklı ihtiyaçlara ve tercihlere sahiptir ancak ihracat stratejisini benimseyenler tüm dünyadaki müşterilerin aynı olduğunu düşünür. İhracat yapan işletmeler, global pazarlama ve reklam stratejileri izleyerek oldukça verimli çalışan büyük fabrikalar çalıştırarak ölçek ekonomisinden faydalanmaya çalışırlar. Bunun sonucunda ihracat işletmeleri merkezidir (centralized) , yani tüm karar alma ve sorumluluk merkezleri işletmenin genel müdürlüğünde toplanmıştır. **(Bernardin, 2003)**

Bu işletmelerde insan kaynakları uygulamaları, genel müdürlükten diğer birimlere dağılır ve politikalar birbiri ile tutarlıdır. Örneğin bu işletmelerde ödenen ücret miktarları ülkeden ülkeye değişebilir ancak iş değerlemesi birbirinin aynıdır. (Örnek işletmeler: Sony, Matsushita) **(Bernardin, 2003)**

5.9.3 Küresel Strateji

Bu stratejide amaç, ihracat ile çoklu-yerel stratejinin yararlarını kullanmaktır. Bu işletmeler yerel müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlı oldukları gibi global ölçekte de etkili olmayı amaçlarlar. **(Bernardin, 2003)**

İnsan kaynakları açısından, bu işletmeler adeta çeşitli politikaların karışımını kullanılırlar. Bu politikalardan birçoğu da yerel olarak oluşturulmuş, değiştirilmiş ve yönetilir durumda olur çünkü böylece vasıflı elemanlarını motive edebilir ve yönetebilirler. (Örnek işletme: Ford) **(Bernardin, 2003)**

5.9.4 Uluslararası İş Stratejisinin Seçilmesinde Etkili Olan Unsurlar

Bir işletmenin hangi stratejiyi seçeceği 3 temel faktöre dayanmaktadır.

1) İşletmenin genel çevresi
2) İşletmenin yakın çevresi
3) İşletmenin içsel güçlü yönleri

İşletmenin genel çevresi, bu çevrede yer alan her işletmeyi aynı şekilde etkilemeye eğimlidir. Bir ülkenin ekonomik, hukuki, politik ve sosyo-kültürel sistemleri ve bunlara ek olarak konuşulan lisanda ve dini inançlardaki çeşitlilik genel çevre unsurlarına örnektir. Ülkenin genel çevresi yabancı yatırımcıların kararlarına çok büyük oranda etli eder. Örneğin bir ülkede politik alandaki dalgalanmaların çok olması yabancı yatırımcıları tedirgin eder. **(Bernardin, 2003)**

İkinci olarak, işletmenin bulunduğu yakın çevredeki unsurlar işletmenin iş stratejisini etkiler. Bu unsurlar, maliyet baskıları, rekabetçilerin yoğunluğu, iletmenin endüstriye giriş ve çıkış kolaylığı ve işletmenin tedarikçileri ve müşterileri üzerindeki gücüdür. Ancak Harvard profesörü Michael Porter'a göre ise bir işletmenin seçeceği uluslararası iş stratejisi organizasyonun iş yaptığı sektörün özelliklerine bağlıdır. Porter iki çeşit uluslararası endüstriden bahseder; bunlar, çoklu-yerel endüstriler ve global endüstrilerdir. Çoklu-yerel endüstrilerde, her ülkedeki ve bölgedeki rekabet diğerlerinden bağımsızdır. Bu endüstrilerde, iş politikaları ve uygulamaları yönetimin tercihine göre merkezi veya merkezden uzak şeklinde olabilir. Bu endüstriler, perakende satış, toptan satış, hayat sigortaları, tüketici finansı ve kostik kimyasallar gibi sektörleri içerir. **(Bernardin, 2003)**

Diğer endüstri olarak global endüstrileri ele aldığımızda, firmanın bir ülkedeki rekabetçi durumu diğer ülkelerdeki durumunu da etkiler. Global endüstriler,

kazançlarını arttırmak ve tam bir rekabet avantajı sağlamak amacı için birimleri arasında yüksek miktarda entegrasyona ihtiyaç duyarlar. Yüksek derecede koordinasyona ihtiyaç duyulduğu için global endüstrilerde merkez dışı uygulamalarda bulunmak zordur. Bu nedenle insan kaynakları uzmanları global rekabetçilik ve yerel taleplere duyarlı olmak arasında bir denge kurmalıdır. Global endüstrilere örnek olarak, uçak, yarı-geçişkenler, fotokopi makineleri, otomobiller ve saatler verilebilir. **(Bernardin, 2003)**

Son unsur olarak işletmelerin içsel güçlü yönleri ele alındığında, işletmenin kültürü, yönetim ekibinin uzmanlığı, bilgi sistemlerinin miktarı ve düzeyi ve müşterinin eğimlerine duyarlılık ve bu eğilimleri belirleme yeteneği öne çıkmaktadır. **(Bernardin, 2003)**

5.10 Uluslararası İnsan Kaynakları Stratejileri

Uluslararası işletmeler, genellikle dört ana insan kaynakları yönetimi stratejilerinden birini seçerler. Ancak birçok işletme değişik durumlar için farklı stratejileri benimseyebilir. **(Bernardin, 2003)**

5.10.1 Etnik-merkezli (ethnocentric) Strateji

Bu stratejide, yabancı ülkedeki şubeler az miktarda otonomiye sahiptir, operasyonlar genellikle merkezidir ve ana karar alam işlemleri genel müdürlük tarafından gerçekleştirilir. Hiyerarşinin alt kademelerindeki çalışanlar yerel çalışanlar olmasına karşın, anahtar görevleri üstlenen çalışanlar, işletmenin genel müdürlüğünün olduğu ülkeden seçilerek şubeye gönderilir. Yapılan araştırmalara göre işletmelerin bu stratejiyi izleme nedenleri, işletmenin yönetim ve insan kaynakları uygulamalarını rekabet üstünlüğü sağlayan, kritik çekirdek yetkinlikleri arasında görmeleridir. **(Harzing, 2001)** Bu stratejiyi Toyota uygulamaktadır.

Bu anlayışa göre, yerel çalışanların ücretleri yerel pazarın durumuna bağlı olarak belirlenir. Ancak expat olarak çalışan kişilerin maaşı firmanın kendi ülkesindeki çalışanların ücretlerine eşdeğer olarak ödenir. Bu durumda, verilen eğitimler ve geliştirme programları yerel çalışanların gerekli olan bilgiye, yeteneklere sahip olmasına odaklı şekilde gerçekleştirilir. **(Bernardin, 2003)**

5.10.2 Çok merkezli (polycentric) Strateji

Organizasyonlar çok merkezli stratejiyi benimsediklerinde, her şubeyi belirli seviyede karar verme yetisine sahip birbirinden ayrı işletmeler olarak görürler. Bu stratejiye göre, her ülkenin farklı hukuki, sosyal ve kültürel koşullara sahip olması nedeni ile insan kaynakları stratejileri genel müdürlükten şubelere dayatılmamalıdır. **(Harzing, 2001).**

Bu nedenle şubeler, içinde bulundukları koşullarda en verimli çalışmayı sağlayacak politikaları ve prosedürleri yaratmak ve uygulamak için desteklenirler. Bu stratejide şubeler genellikle yetenekli ve yerel pazarda kendini kanıtlamış yerel çalışanlar tarafından yönetilmektedir. Buna ek olarak bazen de yerel çalışanlar kimi zaman çalıştıkları firmanın genel müdürlüğünde işe alınarak terfi ettirilir.

Misafir olunan ülkenin çalışanları (yerel çalışanlar) ilk safhalarda orta veya alt kademelerde yöneticilik pozisyonlarında çalışırken, daha sonraları firmanın anahtar pozisyonlarını emanet ettiği kendi ülke yurttaşlarının yerini alırlar. Firmaların yerel çalışanları eğiterek gelişmelerini ve bu görevleri hazır hale gelmelerini sağlamasının aslı nedeni yerel çalışanların işletmeye maliyetinin daha az olmasıdır. Diğer stratejiler ile karşılaştırıldığında, çok merkezli stratejide yerel çalışanların eğitimine ve yeteneklerinin geliştirilmesine çok büyük önem verilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu çalışanlar geleceğin yöneticileri olarak görülür ve işletme bu kişiler üzerinde emek sarfeder. **(Bernardin, 2003)**

5.10.3 Yeryüzü-merkezli (geocentric) Strateji

Eğer bir işletme yeryüzü-merkezli stratejiyi benimserse, iş birimlerinin entegre etmek için çaba gösterir. Bu organizasyonlarda, genel müdürlük ile şubeler arasında etkili bir koordinasyon söz konusudur. Bu stratejide organizasyonlar tüm dünyada çeşitli şekillerde yayılan global işgücüne sahip olduklarını düşünürler. Anahtar pozisyonlar ise, hangi milletten oldukları önemsenmeden en vasıflı kişiler tarafından üstlenilir. Anahtar pozisyonlar ise daha çok yerel ülke yurttaşları veya üçüncü ülke yurttaşları tarafından üstlenilir. **(Bernardin, 2003)**

İşe alım unsurlarında olduğu gibi, ücretlendirme politikaları da global pazar kavramını esas alır. Ücretlendirme farklılıkları çalışılan ülkenin kökeninden daha

bağımsızdır. Bunun yerine ücretlendirme yapılan işin değerine göre belirlenir. Eğitim ve yetenekleri geliştirme de yeryüzü-merkezli işletmeler için oldukça önemlidir çünkü işletmeler global olarak yönetim becerisine sahip kişileri yetiştirmek isterler. Dünyanın her noktasındaki yetenekli yöneticileri dünyanın her yerindeki organizasyonlara ve hatta genel müdürlüğe göndermek için sürekli yatırımlar yapılır. **(Bernardin, 2003)**

5.10.4 Bölge-merkezli (regiocentric) Strateji

Bu strateji yeryüzü-merkezli stratejinin daha küçük ölçekteki hali olarak tanımlanabilir. Buna göre, Avrupa'daki şubeler bir Avrupalı tarafından, Asya'daki şubeler bir Asyalı tarafından yönetilir. Bu strateji izlendiği zaman, genel müdürlükler ve şubeler arasında limitli bir hareket söz konusudur. Ancak bu stratejide yüksek seviyede yetki sahibi olan bölge genel müdürlükleri söz konusudur. Bu bölge genel müdürlükleri, bölgedeki şubeler ile tam bir işbirliği halinde ve bağımsız olarak gerçekleştirir. Bazı işletmeler, bölge merkezli stratejiyi, yeryüzü merkezli stratejiye geçmenin ilk basamağı olarak kullanabilirler. Bu sistemde işe alım, ücretlendirme ve eğitim stratejileri bölgesel normlara göre düzenlenir. (Örnek: Coca-Cola) **(Bernardin, 2003)**

5.10.5 UİKY Stratejisini Belirlemede Etkili Olan Unsurlar

Bir işletmenin UİKY stratejisini belirlemede izlediği yol ile uluslararası iş yapma stratejisini belirlediği yol arasında çok büyük benzerlik vardır. Bir çok etkileyici unsur bir arada incelenmelidir; bunlara genel çevre, endüstri çevresi ve firmanın iç ve dış güçlü yönleri dahildir. İşletmelerin strateji seçim örnekleri şöyle sıralanabilir;

Yerel duyarlılığa önem veren ve merkezi olmayan bir yapıya sahip olan işletmeler, öncelikle kendisine çok-merkezli stratejiyi uygun görebilir. Ancak büyüyen işletme ise bölge-merkezli stratejiyi benimsemelidir.

Eğer faaliyet gösterilen bölgede yetenekli çalışanların varlığı belirsizse, işletme, yeryüzü-merkezli veya etnik-merkezli bir stratejiyi tercih edebilir. Bunun nedeni, işlerin yürümesi için gerekli olan yönetimsel ve operasyonel yöntem bilgisini (know-how) yetenekli olan genel müdürlüğün yer aldığı ülkenin yurttaşları veya üçüncü

ülke yurttaşlarından yerel çalışanlara aktarmaktır. Aynı zamanda UİK stratejilerinin belirlenmesinde endüstrideki maliyet baskılarının da etkisi bulunmaktadır. Çok-merkezli strateji yüksek maliyetler için uygun olmayabilir. Çünkü genel müdürlükte uygulanan fonksiyon ve stratejilerin şubelere aktarımı için eğitim, vs maliyetleri oldukça yüksektir.

Aslında işletmenin stratejileri ile UİK stratejilerinin ille de birbirinin benzeri olması gerekmez. Çünkü şirketin bulunduğu çevrede yer alan ve şirketteki ürünlerin ve servislerin göstergesi olan bazı unsurlar, önemli UİK stratejilerini etkilemezler. Örneğin dünyanın bir yerindeki çalışan ihtiyacı ve sağlanması, bunun rölatif maliyeti ve yetenek derecesi gibi.

5.11 UİKY Alanında Yapılan Araştırmalar

UİKY özellikle son 15 yılda büyük bir gelişme göstermiştir, bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artmış ve alana duyulan ilgi artarak çoğalmıştır. UİKY çerçevesi ilk olarak 1993 yılında Schuler ve arkadaşlarının yaptığı çalışma ile çizilmeye başlanmıştır. Bu çalışmada her ne kadar "stratejik" UİKY'ni ele alınmış olsa da, biz araştırmacıların "stratejik" yaklaşımını daha geniş bir konu olarak kabul ettiğimiz UİKY içinde incelemeyi, UİKY içine dahil etmeyi uygun görüyoruz.

5.11.1 UİKY Alanındaki Temel Araştırmalar

Stratejik İKY ve İKY alanlarının bakış açıları UİKY'yi etkilediği için, bu alanları gözden geçirmek faydalıdır. SİKY tanımında, araştırmacıların çeşitli görüşleri, bakış açıları mevcuttur, en genel tanımı ile, organizasyonların iş stratejilerini uygulamadaki başarısı ile insan kaynaklarını yönetmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen alandır. İKY alanında odaksal bir nokta olmak üzere SİKY konusu 25 sene önce ortaya çıkmıştır.

SİKY alanını daha önceki araştırma alanlarından ayıran en önemli nokta sistem bakış açısıdır. Araştırmacı Higgs ve arkadaşları, İKY alanına sistem perspektifini adapte etmişlerdir. Higgs ve arkadaşları, seçme prosesinin diğer İKY uygulamalarına entegrasyonu üzerinde çalışmıştır. İKY politika ve prosedürlerinde yapılan yatay düzenlemeler adeta SİKY'nin bir imzasıdır. Schuler R., Jackson S. ve Luo Y. (2001),

stratejik yönetim ve İKY arasındaki ilişki üzerine, Schuler R. ve Jackson S.(2007) İKY sistemlerinin sistem bakış açısı kapsamında entegrasyonu ve uluslararası uygulama kıyaslamaları üzerine çalışmıştır.

- Higgs, A., Papper, E. and Carr, L. (2000) 'Integrating Selection with Other Organizational Processes and Systems'. In Kehoe, J.F. (ed.) Managing Selection in Changing Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 73–122.

- Schuler, R., Jackson, S. and Storey, J. (2001) 'HRM and its Link with Strategic Management'. In Storey, J. (ed.) Human Resource Management: A Critical Text. London: Thomson Learning.

- Schuler, R. and Jackson, S. (2007) Strategic Human Resource Management: A Reader, 2e. London: Blackwell.

Jackson S. ve Schuler R.'nin organizasyonun içindeki İK uygulamaları üzerinde çalışmaları olduğu gibi organizasyon dışı etkenlerin İK uygulamaları üzerine etksinine dair çalışmaları da bulunmaktadır.

- Jackson, S. and Schuler, R. (1995) 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments'. In Rosenweig, M. and Porter, L. (eds) Annual Review of Psychology. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Çokuluslu şirketlerin efektif bir şekilde insan kaynağını yönetebilmeleri için sistem bakış açısı ve stratejik bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar olarak Briscoe D. ve Schuler R. (2004) başta gelmektedir. Bunların yanında, Evans P., Pucik V. ve Barsoux J.L. (2002) de şirketlerin uluslararası insan kaynağını nasıl yönetecekleri konusunda bir çerçeve oluşturmaya yönelik çalışmaları mevcuttur. Sparrow P. ve Brewster C. (2006) ve Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) de bu alanda çalışmalar yapan öncülerdendir.

- Briscoe, D. and Schuler, R. (2004) International Human Resource Management: Policies & Practices for the Global Enterprise, 2nd edn. New York: Routledge.

- Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.-L. (2002) The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.

- Sparrow, P. and Brewster, C. (2006) 'Globalizing HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationally'. In Cooper, C. and Burke, R. (eds) The Human Resources Revolution: Research and Practice. London: Elsevier.

- Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2005) 'Towards a New Model of Globalizing Human Resource Management', International Journal of Human Resource Management, 16: 949–70.

- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', Academy of Management Review, 21: 959–85.

- De Cieri, H. and Dowling, P. (1999) 'Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments'. In Wright, P.M. and Dyer, L.D. (eds) Research in Personnel and HRM, Supplement 4. Greenwich, CN: JAI Press.

5.11.2 UİKY ve Önemli Altbaşlıkları ile İlgili Araştırmalar

Organizasyonların insan kaynağını yönetirken dışarıda yer alan faktörlerden ne kadar etkilendiği, yasal çevre, endüstri dinamikleri, kurumsal baskılar, ekonomik ve politik koşullar ve ülke kültürleri gibi dış faktörlerin İKY üzerindeki sonuçlarını araştırmacılar, Hofstede (2001), House (2004), Trompenaars F.(1993) ve Gooderham ve Nordhaug (2006) incelemiştir.

- Hofstede, G. (2001) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Trompenaars, F. (1993) Riding the Waves of Culture. London: Nicholas Brealy.

- Gooderham, P. and Nordhaug, O. (2006) 'HRM in Multinational Corporations: Strategies and Systems'. In Larsen, H.H. and Mayerhofer, W. (eds) Managing Human Resources in Europe. London: Routledge, pp. 87–106

Uluslararası yasal çevre ve insan kaynakları uygulamaları alanında ise, Florkowski G.(2006) ve Nath R. ve Florkowski G. (1993) çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

- Florkowski, G. (2006) Global Legal Systems. London: Routledge.

- Florkowski, G. and Nath, R. (1993) 'MNC Responses to the Legal Environment of International Human Resource Management', International Journal of Human Resource Management, 4:305–24

Kültürel farklar ve çevresel farklar alanında ise Madhok A. ve Liu C. (2006), Rousseau D. ve Schalk R. (2000), Sparrow, P., Schuler, R. ve Jackson, S. (1994), Von Glinow, M., Drost, E. ve Teagarden, M. (2002), Hoecklin L.(1994) ve Tung, R. (1990) çeşitli araştırmalar yapmıştır.

- Madhok, A. and Liu, C. (2006) 'A Coevolutionary Theory of the Multinational Firm', Journal of International Management, 12: 1–21.

- Rousseau, D. and Schalk, R. (2000) Psychological Contracts in Employment: Cross-national Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sparrow, P., Schuler, R. and Jackson, S. (1994) 'Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide', International Journal of Human Resource Management, 5: 267–99.

- Tung, R. (1990) 'International Human Resource Management Policies and Practices: A Comparative Analysis', Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 2: 171–86.

- Von Glinow, M., Drost, E. and Teagarden, M. (2002) 'Converging on IHRM Best Practices:Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium on Theory and Practice', Asia Pacific Journal of Human Resources, 40: 146–66.

- Lisa Hoecklin, Managing Cultural Differences,(Workingham, England: Addison Wesley, 1994), p. 124

İKY hangi uygulamaların küresel hangi uygulamaların yerel, bölgesel olacağına dair çalışmaları, Gupta, A. ve Govindarajan, V. (2001) ve Boudreau, J., Ramstad, P. ve Dowling, P. (2003) yapmıştır.

- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2001) 'Converting Global Presence into Global Competitive Advantage', Academy of Management Executive, 15: 45–56.

- Boudreau, J., Ramstad, P. and Dowling, P. (2003) 'Global Talentship: Towards a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success'. In Mobley, W. and Dorfman, P. (eds) Advances in Global Leadership. New York: JAI Pres.

Küresel rekabet avantajı ve insan kaynağı yönetimi arasındaki ilişkiyi ise Schuler, R. ve MacMillan, I. (1984), Barney, J. (1991), Barney, J. ve Wright, P. (1998) Gupta, A. ve Govindarajan, V. (2001) ve Boudreau, J. ve Ramstad, P. (2002) incelemiştir.

- Schuler, R. and MacMillan, I. (1984) 'Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices', Human Resource Management, 23: 241–55.

- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, 17: 99–120.

- Barney, J. and Wright, P. (1998) 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resourcesin Competitive Advantage', Human Resource Management, 37: 31–46.

- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2001) 'Converting Global Presence into Global Competitive Advantage', Academy of Management Executive, 15: 45–56.

- Boudreau, J. and Ramstad, P. (2002) 'From Professional Business Partner to Strategic Talent Leader: What's Next for Human Resource Management?'. Working paper 02–10, Cornell University, New York.

Küresel işgücünün yönetimi üzerine ilgili araştırmaları, Tarique, I. ve Caligiuri, P. (2004) ve Tarique, I. ve Schuler, R.S. (2007) yapmıştır.

- Tarique, I. and Caligiuri, P. (2004) 'Training and Development of International Staff'. In Harzing, A.W. and Van Ruysseveldt, J. (eds) International Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2007) 'Staffing, Developing and Composing the Global Workforce'.In Werner, S. (ed.) Current Topics in Human Resource Management in North America. London: Routledge.

İşgücü yönetiminde özellikle expat yönetimi konularında, Malika Richards (2001), Rosalie L.Tung (1982), Beamish ve Inkpen (1998) ve çok sayıda araştırmacı çalışmıştır.

- Malika Richards, ″U.S. Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the U.K. and Thailand,″ Thunderbird International Business Review, March-April 2001, pp.225-242.

- Rosalie L.Tung, ″Selection and Trainig Procedures uf U.S. European and Japanese Multinationals,″ California Management Review, Fall 1982, p.59.

- Paul W. Beamish and Andrew C. Inkpen, ″Japanese Firms and the Decline of Japanese Expatriate,″ Journal of World Business,vol. 33, no. 1, 1998, pp.61-62

İşgücü yönetiminde özellikle yerel-bölgesel işgücünün yönetimi üzerine, Ghemawat, P. (2005) ve Scullion, H. ve Collings, D. (2006) çeşitli araştırmalar yapmıştır.

- Ghemawat, P. (2005) 'Regional Strategies for Global Leadership', Harvard Business Review, December: 98–108.

- Scullion, H. and Collings, D. (2006) Global Staffing. London: Routledge.

Küresel liderlik konusu üzerinde, Conner, J. (2000), Morrison, A. (2000), Suutari, V. (2002) ve Csoka, L. and Hackett, B. (1998) gibi araştırmacılar çalışmıştır.

- Conner, J. (2000) 'Developing Global Leaders of Tomorrow', Human Resource Management, 39:147–57.

- Morrison, A. (2000) 'Developing a Global Leadership Model', Human Resource Management, 39:117–31.

- Suutari, V. (2002) 'Global Leader Development: an Emerging Research Agenda', Career Development International, 7: 218–33.

- Csoka, L. and Hackett, B. (1998) Transforming the HR Function for Global Business Success,(Report No. 1209-98-RR). New York: The Conference Board.

Küresel kariyer yönetimi üzerine, Thomas, D., Lazarova, M. and Inkson, K. (2005) gibi araştırmacılar çalışırken pek çok bilimsel dergi bazı sayılarında bu konuyu ayrı bir başlık altında incelemiştir. Örneğin Journal of World Business, 2006; Personnel Review, 2005; The Journal of Management Development, 2004; Thunderbird International Business Review, 2004.

- Thomas, D., Lazarova, M. and Inkson, K. (2005) 'Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives?', Journal of World Business, 40: 340–7.

- Lazarova, M. and Tarique, I. (2005) 'Knowledge Transfer Upon Repatriation', Journal of World Business, 40: 361–73.

Yapılan araştırmaları bir tablo üzerinden özetlemek gerekirse Tablo 5.5 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.5: UİKY Alanında Yapılan Araştırmalar

Yıl	Yayın Adı	UİKY açısından önemi	Araştırmacılar
1980	Selection and Trainig Procedures uf U.S. European and Japanese Multinationals,″	İşgücü yönetiminde özellikle expat yönetimi konusunda yapılmış bir araştırmadır.	Tung, R.
1984	Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices'	Küresel rekabet avantajı ve insan kaynağı yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Schuler, R. and MacMillan, I.
1990	International Human Resource Management Policies and Practices: A Comparative Analysis	Karşılaştırmalı olarak UİKY uygulamaları incelenmiştir.	Tung, R.
1991	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'	Küresel rekabet avantajı ve insan kaynağı yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Barney, J.
1994	Managing Cultural Differences	Kültürel farklar alanında yapılmış bir çalışmadır.	Lisa Hoecklin,
1994	Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide	Kültürel farklar ve çevresel farklar alanında yapılmış bir çalışmadır.	Sparrow, P., Schuler, R. and Jackson, S.
1995	Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and Their Environments	Organizasyon dışı etkenlerin İK uygulamaları üzerine etkisi konusunda çalışılmıştır. UİKY'de çevrenin koşulları, değişimi, vs en önemli unsurlardan biridir.	Schuler R., Jackson S.
1996	Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resources Management	UİKY alanının ilk modelleri bu çalışma ile ortaya atılmıştır. Şirketlere UİKlarını nasıl yönetecekleri konusunda yol gösterici bir model üzerinde çalışılmıştır.	Taylor S., Beechler S., Napier N.
1998	On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resourcesin Competitive Advantage',	Küresel rekabet avantajı ve insan kaynağı yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Barney, J. and Wright, P.
1998	Japanese Firms and the Decline of Japanese Expatriate	İşgücü yönetiminde özellikle expat yönetimi konusunda yapılmış bir araştırmadır.	Paul W. Beamish and Andrew C. Inkpen
1999	Strategic Human Resources Management in Multinational Enterprises	Çokuluslu şirketlerde, SİKYnin nasıl yapıldığı üzerine çalışılmıştır. Yine burada da, farklı çevre koşullarının ve farklı gruplardan oluşan insanların İKY uygulamalarını nasıl etkilediği UİKY açısından önemlidir.	De Cieri H., Dowling P.
2000	Developing a Global Leadership Model'	Küresel liderlik konusu üzerinde yapılmış bir çalışmadır.	Morrison, A.
2000	Developing Global Leaders of Tomorrow'	Küresel liderlik konusu üzerinde yapılmış bir çalışmadır.	Conner, J.
2000	Psychological	Psikolojik kontratların kültürler arası	Rousseau, D. and

Yıl	Yayın Adı	UİKY açısından önemi	Araştırmacılar
	Contracts in Employment: Cross-national Perspectives	incelenmesi üzerinedir.	Schalk, R.
2000	Integrating Selection with Other Organizational Processes and Systems	Sistem Düşüncesinin İKY alanına adaptasyonu,İKY ve çevre konusunu gündeme getirmiştir.	Higgs A., Papper E., Carr L.
2001	U.S. Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the U.K. and Thailand,″	İşgücü-expat yönetimi üzerine yapılan bir çalışmadır.	Malika Richards,
2001	Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations	Organizasyonların insan kaynağını yönetirken kültür gibi gibi dış faktörlerin İKY üzerindeki sonuçları üzerine yapılan bir çalışmadır.	Hofstede, G.
2001	Converting Global Presence into Global Competitive Advantage'	İKY hangi uygulamaların küresel hangi uygulamaların yerel, bölgesel olacağına dair yapılmış bir çalışmadır.	Gupta, A. and Govindarajan, V
2001	HRM and its Link with Strategic Management	Stratejik Yönetim ve İKY arasındaki ilişki -İKY'de stratejik bakış açısı getirilmesi, İKY ve çevre konusunu gündeme getirmiştir.	Schuler R., Jackson S., Storey J.
2002	Global Leader Development: an Emerging Research Agenda'	Küresel liderlik konusu üzerinde yapılmış bir çalışmadır.	Suutari, V.
2002	From Professional Business Partner to Strategic Talent Leader: What's Next for Human Resource Management?'.	Küresel rekabet avantajı ve insan kaynağı yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Boudreau, J. and Ramstad, P.
2002	The Global Challange Frameworks for Internetional Human Resource Management	Şirketlerin UİKnı nasıl yöneteceği konusunda bir kılavuz çalışmasıdır.	Evans P., Pucik V., Barsoux J.L.
2002	Converging on IHRM Best Practices:Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium on Theory and Practice	UİKY'deki en iyi uygulamaları ele alır.	Von Glinow, M., Drost, E. and Teagarden, M
2003	Global Talentship: Towards a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success'	İKY hangi uygulamaların küresel hangi uygulamaların yerel, bölgesel olacağına dair yapılmış bir çalışmadır.	Boudreau, J., Ramstad, P. and Dowling, P.
2004	International Human Resources Management Policies & Practices for the Global Enterprise	UİKY üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Briscoe, D. and Schuler, R.
2004	Culture, Leadership, and Organizations: The	Kültür ve liderlik üzerine yapılan bir çalışmadır.	House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman,

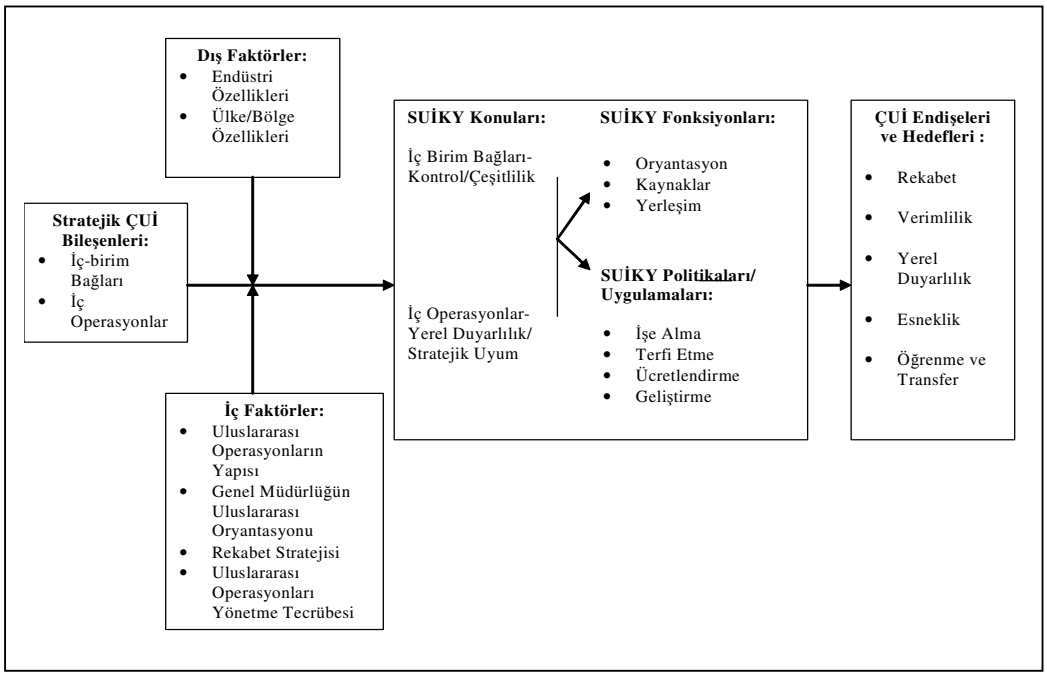
Yıl	Yayın Adı	UİKY açısından önemi	Araştırmacılar
	Globe Study of 62 Societies.		P. and Gupta, V.
2004	Training and Development of International Staff	Küresel işgücünün yönetimi üzerine yapılmış bir araştırmadır.	Tarique, I. and Caligiuri, P
2005	Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives?	Küresel kariyer yönetimi üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Thomas, D., Lazarova, M. and Inkson, K
2005	Knowledge Transfer Upon Repatriation'	Küresel kariyer yönetimi üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Lazarova, M. and Tarique, I.
2005	Towards a New Model of Globalizing Human Resource Management	UİKY üzerine önerilen bir modelin çalışmasıdır.	Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H.
2006	Globalizing HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationally	UİKY üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Sparrow, P. and Brewster,
2006	HRM in Multinational Corporations: Strategies and Systems	Çokuluslu şirketlerdeki insan kaynağı yönetimi üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Gooderham, P. and Nordhaug, O.
2006	Global Legal Systems	Uluslararası yasal çevre ve insan kaynakları uygulamaları alanında yapılan çalışmadır.	Florkowski, G
2006	A Coevolutionary Theory of the Multinational Firm'	Kültürel farklar ve çevresel farklılıklar üzerine yapılmış bir çalışmadır.	Madhok, A. and Liu, C.
2007	Strategic Human Resources Management	İKY sistemlerinin sistem bakış açısı kapsamında entegrasyonu ve uluslararası uygulama kıyaslamaları üzerine çalışılmıştır.	Schuler R., Jackson S.
2007	Staffing, Developing and Composing the Global Workforce	Küresel işgücünün yönetimi üzerine yapılmış bir araştırmadır.	Tarique, I. and Schuler, R.S.

5.12 UİKY Modelleri

UİKY modellerinin çoğu, çokuluslu şirketlerin yurtdışı operasyonlarını verimli bir şekilde yönetmeleri ve kontrol etmeleri için geliştirilen makro boyutta modellerdir ve stratejik bakış açısını içermektedir. Öngörülen modeller, çokuluslu işletmenin uluslararasılaşma seviyesine veya uluslararası stratejisine ilişkilendirilecek şekilde geliştirilmiştir. Bu modellerde araştırmacılar, temelde işletmenin hedefleri ile UİKY sistemlerinin uyuşmasına çalışmıştır. Örneğin Adler ve Ghadar'ın çalışmasına göre (1990) UİKY, çokuluslu işletme ürün yaşam eğrisi boyunca hareket ettikçe farklı iç ve dış kültürel çeşitliliklerin baskıları ile karşı karşıya kalacaktır. Bu araştırmacılara göre, "Çokuluslu şirketin temel konusu, en iyi UİKY politikalarını tanımlamak değildir, bundan ziyade işletmenin dış çevresi ve genel stratejisi ile en çok örtüşen İKY politikası ve uygulamasını ortaya koymalıdır. "

Bazı araştırmacılar ise uyuşma sağlamanın yanında esneklik sağlamayı da amaçlayarak modellerini tasarlamıştır. **(Milliman ve diğ., 1991 ve Schuler ve diğ., 1993).** Bu araştırmacılara göre, işletme uluslararasılaştıkça esnekliğe olan ihtiyaç artacak ve uluslararasılığın en üst noktasında en esnek yapı edinilecektir.

Schuler ve arkadaşlarının öne sürdüğü (1993) model, öne sürülen en yeni modeldir ve daha önceki araştırmacıların modellerinde değindikleri pek çok noktayı da kapsamaktadır. Schuler ve arkadaşlarınına göre UİKY üzerinde belirli temel gerginlikler ve dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan birisi içbirim bağları/entegrasyon (interunit linkages) ve her şubenin/operasyonun bulunduğu yerel çevrede karşılaştığı sıkıntıların/meydan okumalar (farklılaşma/differentiation) arasında olacak gerginliklerdir. Yani firma UİKY uygularken hem operasyonlar arası entegrasyonu hem de operasyonların bulundukları farklı yerel çevreler nedeni ile karşılaşacakları zorlukları aşmanın farklı yollarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu konu literatürde entegrasyon ve farklılaşma (integration and differentiation) olarak geçmektedir ve ilk olarak araştırmacılar Lawrence ve Lorsch (1967) tarafından tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, Milliman'ın (1991) iç ve dış uyum düşüncesi ile de paraleldir. Şekil 5.3'te Schuler ve arkadaşlarının (1993) modeli yer almaktadır. **(Schuler ve diğ., 1993)**



Şekil 5.3: ÇUİ'lerde Stratejik UİKY için Bütünleştirici Bir Çerçeve

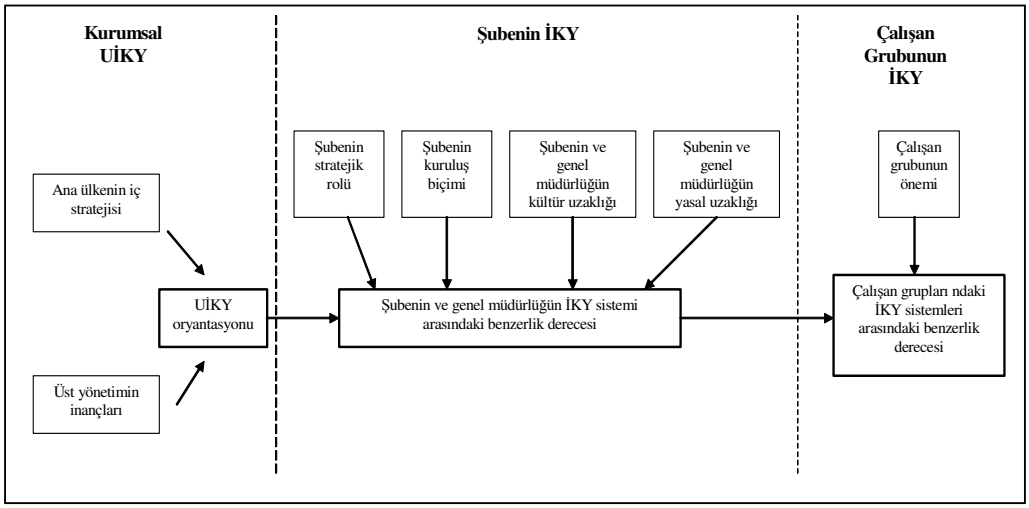
Modelde, iç birim bağları: ÇUİ (Çokuluslu işletme) operasyonlarının farklılaştırılması veya entegrasyonu, kontrolü ve koordinasyonunu kasteder. Bu, şirketin performansını doğrudan etkiler. Burada iç birim bağlarının amacı, çeşitliliğin, koordinasyonun ve kontrolün ihtiyaçlarını global rekabet, esneklik ve organizasyonel öğrenmeyi sağlayacak şekilde karşılamaktır. İç operasyonlar, birbiri ile çalışmanın yanında her birim kendi bulunduğu çevrenin sınırlamaları ve etkisi ile çalışmaktadır. Bu nedenle şubenin nasıl yol izleyeceği büyük önem taşır. Operasyon hem yerel duyarlılığa sahip hem de ÇUİ rekabet stratejisine ve kendi rekabet stratejisine uygun davranmalıdır. SUİKY konuları, her ne kadar ÇUİ birçok parçaya ayrılmış gibi görünse de operasyonlarının entegrasyonu veya farklılaştırılması arasındaki dengeyi kurmalıdır. ÇUİ operasyonlarına ne kadar otonomi vereceğini ya da ne tür bir kontrol ve koordinasyon sistemi kurabileceğini bilmelidir. Entegrasyon ve farklılaştırma işlemlerinin uygulanması sık sık İKY sistemleri ile kolaylaştırılmaktadır bu nedenle konu açısından kritik bir bileşendir.

Taylor ve arkadaşlarının modeli ise bütün bu çalışmaların biraz daha genişletilmiş halidir. Bu modelde kaynak temelli teori ve kaynak bağımlılığına da değinilmiştir. Daha önceki modellerde değinilmeyen 4 kritik nokta bu modelde önemsenmiştir; (1)

çokuluslu şirketin ana İKY sistemini kullanmak UİKY sistemini oluşturmak için bir kaynaktır, (2) UİKY farklılaştırılması operasyonlar arasında kullanılabilir, (3) UİKY farklılaştırılması çalışanlar arasında kullanılabilir, (4) UİKY'nin evrimi daha açıkça izlenebilir. **(Taylor ve diğ., 1996)**

Bu modele göre çokuluslu işletmenin üç kaynağı vardır, bunlar (1) bulunduğu ülke (2) firmanın öz yetkinlikleri (3) operasyonların özellikleri'dir.

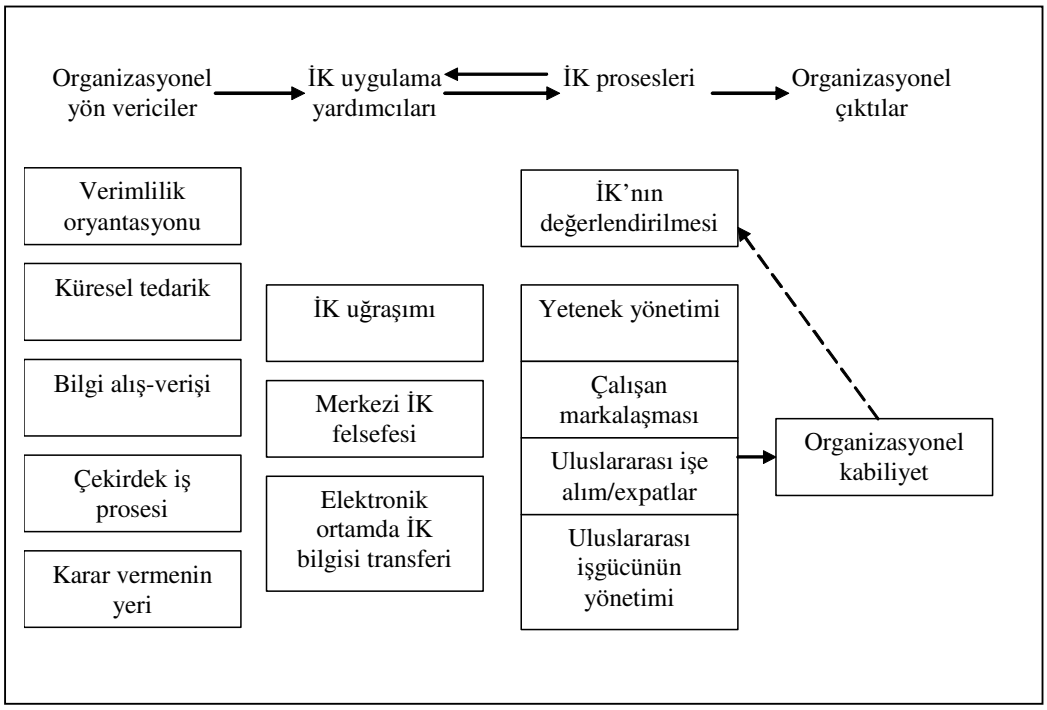
Bu modele göre, UİKY'nin global rekabet avantajı sağlaması çok önemlidir, üst yönetimin bu UİKY uygulanmasındaki rolü oldukça önemlidir. Modelde, çokuluslu işletme için şubelerin stratejik rolü ele alınmaktadır, burada kaynak-temelli anlayışa uygun bir yaklaşım söz konusudur. Günümüz literatürü çalışanları yani beyaz yakalıları/expatları oldukça önemsemekte onlarla ilgili çok sayıda araştırma gündeme gelmektedir. Ancak bu modele göre, kişilerden ziyade şubenin çokuluslu işletme açısından stratejik önemi ele alınmalı ve kaynaklar buna göre düzenlenmelidir. Bu model Şekil 5.4'de görselleştirilmiştir.



Şekil 5.4: Stratejik Uluslararası İKY Modeli

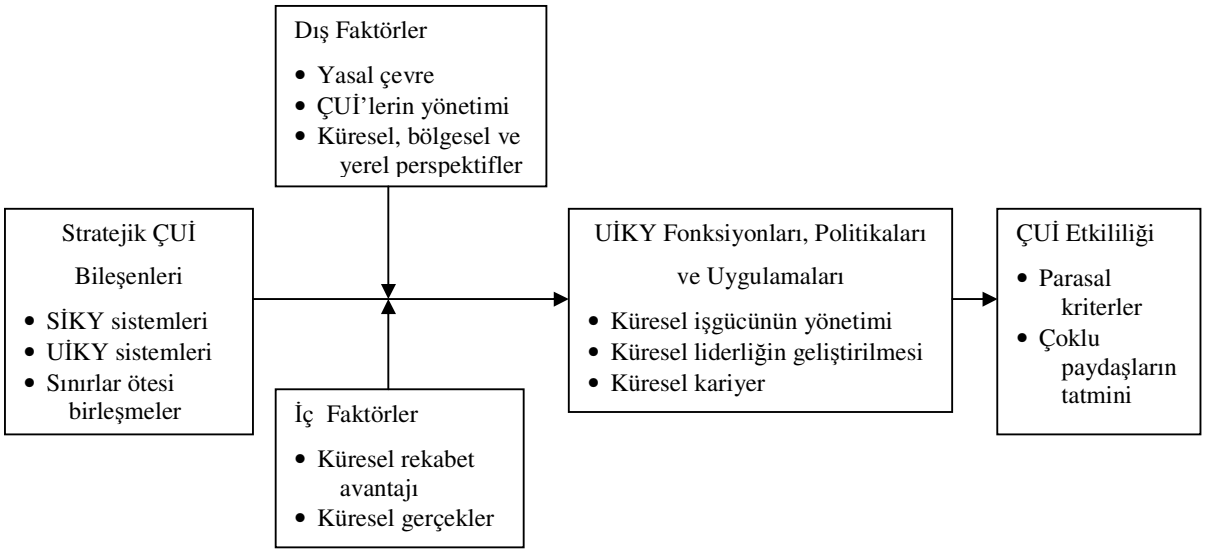
Brewster ve arkadaşlarının modeli ise daha bütünsel bir bakışı ele almıştır. Bu modele göre, uluslararası işletmede İK'nın artan değeri, üst yönetim felsefesi ve iş ihtiyaçlarını düzenleyerek, kültürel farklılıkları içeren yerel ihtiyaçlara duyarlılık ve işletme genelindeki koordinasyon sistemleri arasındaki dengeyi yönetebilme becerisine bağlıdır. Bu modele göre UİKY ile global İKY birbirinden farklı

kavramlardır; UİKY uluslararası işgücünü yönetmek, expat yönetimi, kültürlerarası takımların yönetimi ve bilgi akışları üzerine çalışırken, global İKY bütün İK fonksiyonlarını içine alacak şekilde çalışır. Model bu yaklaşımda olsa da biz çalışmamızda UİKY ve Global İKY gibi bir ayrım yaparak inceleme yapmayı tercih etmiyoruz. Bu model Şekil 5.5'te yer almaktadır.



Şekil 5.5: Global İKY Modeli

Schuler R. ve arkadaşları, 1993 senesinde ortaya koydukları modeli 2007 yılında son dönemde yapılan çalışmaları da göz önüne alarak Şekil 5.6'daki gibi güncellemişlerdir. **(Schuler ve Tarique, 2007)**



Şekil 5.6: ÇUİ'lerde UİKY'nin tematik çerçevesi

Bu modelde işletmenin stratejik bakış açısının önemi vurgulanmış, UİKY fonksiyonunun günümüzde değinmesi gereken temel konular ortaya konulmuştur. Bu sürecin doğru yönetilmesi sonucunda da çokuluslu işletmenin etkililiğinin artacağı öne sürülmüştür.

1) Stratejik ÇUİ Bileşenleri (Strategic MNE Components)

Daha önce de değinildiği gibi stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması ve sistem bakış açısı UİKY'nin gelişmesini etkilemiştir. UİKY yönetimini başarılı bir şekilde sürdürebilmek için, çokuluslu şirketler, stratejik ve sistem bakış açısına sahip olmak durumundadırlar. Bu ise çokuluslu işletmenin içve dış çevrelerini anlaması, iç-birim bağları (inter-unit linkages) ile yatay ve düşey düzenlemelerinin (horizontal-vertical alignments) yapılmasını gerektirmektedir. İç ve dış çevreyi analiz etmek işletmeye iç ve dış bağlamsal (contextual) faktörleri izleme olanağı sağlar. İç birim bağlarının yönetimi ise işletmenin tüm dünyaya yayılmış olan birimlerinin entegrasyonu, koordinasyonu ve kontrolü ihtiyacı yüzünden gereklidir.

Yatay düzenleme ile İK fonksiyonları arasındaki entegrasyonun sağlanması ifade edilmektedir. Düşey düzenleme ile ise İKY politikalarını ve prosedürlerinin

organizasyonun anlayışı ve bilgisi ile bağlanmasını ifade edilmektedir. Organizasyonun anlayışı ve bilgisi derken kastedilen, organizasyonun tüm iç ve dış bağlamsal (contextual) faktörleridir. Organizasyonun iç bağlamsal faktörleri, stratejisi, liderlik kavramı, vizyonu, değerleri ve kültürünü içermektedir; dış bağlamsal faktörleri ise politik, sosyal, kültürel, rekabetçi ve yasal çevresidir. Bu yatay ve düşey düzenlemeler üzerinde durulması demek, UİKY politikalarının ve uygulamalarının, ÇUİ'nin ve birimlerinin bulundukları yerlerin yasaları, kültürü, toplumu, politikaları, ekonomisi ve genel çevresi ile beraber çalışması ile ne kadar uyumlu/uygun olduğu üzerine durulması demektir.

Sınırlar ötesi birleşmeler son 15 yıl içinde ÇUİ'lerin stratejik bileşenleri arasında var olmuş ve oldukça fazla önem kazanmıştır ve son dönemde yapılan çalışmalar, sınır ötesi birleşmeler ile UİKY arasındaki karşılıklı bağlılığı/dayanışmayı ortaya koymuştur.

2) Dış Faktörler

Çok sayıda dış faktör bir işletmenin insan kaynağının yönetilmesinde etkili olmaktadır. Bu faktörlerin başında, yasal çevre, ÇUİ'nin yönetimi ve küresel, bölgesel, yerel perspektifler gelmektedir.

Birçok ülkede insan kaynakları uygulamaları yasal düzenlemeler ile şekillenmektedir, bu yasal düzenlemeler, adil olmayan ve güvenli olmayan çalışma uygulamalarına karşı çalışanların çeşitli haklarının sağlanması ve çalışanların korunmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Yasal ve düzenleyici çevrenin izlenmesi ve insan kaynakları uygulamalarının bu çevreye uygun şekilde yürütülmesi uzun zamandır işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğundadır. Günümüzde işgücü pazarını değişmesi ve uluslararası hale gelmesi, yasal çevrede de değişikliklere neden olmuştur.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeler değiştikçe,bu farklı ülkelerdeki çeşitli kültürlerdeki kurumsal çevrelerin de farklı olduğu gözler önüne serilmektedir. İşte ÇUİ yönetiminde bu kültür çeşitlilikleri, değişen politik, ekonomik koşullar, politik trendler ile birlikte faaliyet gösterilen her ülke için ayrı ayrı ele alınmalıdır.

ÇUİ'ler için başka bir meydan okuma da, İKY'nde evrensel prensipleri belirlerken, küresel tutarlılığı bozmayacak şekilde yerel ve bölgesel otonomiyi sağlamaktır. Bu tutarlılık ve otonomi arasında doğru dengeyi yakalamak için sürekli gelişme sağlanmalı ve hangi politika ve prosedürlerin küresel hangilerinin yerel veya bölgesel olacağına dair kapsamlı bir çalışma yapılmalıdır.

3) İç Faktörler

İnsan kaynağının yönetimi ile kazanılan, küresel rekabet avantajına çok sayıda örnek verilebilir. Bunların başında performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, "en iyi" olduğu iddia edilen İKY uygulamalarının yapılması sayılabilir. Bu örneklerin rakipler tarafından adapte ediliyor olup olmaması yani ne kadar süre ile rekabet avantajı sağlayacağı çok sayıda faktöre bağlıdır ancak en etkili faktör dış çevredir. Geleneksel İKY alanında rekabet avantajı yaratma konusu irdelenmiştir ve oldukça önemlidir, bu bağlamda UİKY alanına da küresel rekabet avantajı olarak yansımıştır. Bu rekabet avantajının nasıl sağlanacağı, koşullara, dış çevreye oldukça bağlıdır.

Aşağıda sıralanan küresel gerçekler, UİKY'ne girilmeden önce irdelenmesi ve incelenmesi gereken konulardır.

Ekonomik Özellikler:

- Küreselleşme ve serbest ticaret en büyük gerçeklerdir ve büyük destekçileri olduğu gibi eleştiriler de mevcuttur.
- Tüm dünyada gelir dağılımında ve yaşam standartları arasında çok büyük eşitsizlikler söz konusudur
- Ürünlerin ve servislerin en büyük pazarları artarak küresel hale gelmiştir
- Altyapı, enerji ve hammadde için artan talepler söz konusudur
- Toplumların iş yaratılması ve dünya çapında rekabet konusunda endişeleri vardır.
- Doğrudan Yabancı Yatırım alanında büyüme söz konudur.

Sosyal Özellikler:

- Bölgesel anlaşmalar ile daha fazla yayılma ve entegrasyon sağlanmıştır
- Hükümet etkililiği ve iş etkililiği arasındaki ilişki daha fazla önemsenmektedir
- Toplumlar sürdürülebilirliğe önem vermektedirler
- Daha fazla karmaşıklık, belirsizlik ve değişkenlik söz konusudur
- Yerel-bölgesel ve yasal-kültürel nitelikler önemlidir
- Teknoloji dünyayı daha yatay, daha erişilebilir ve az maliyetli kılmaktadır.

Stratejik (işletme) Özellikleri:

- ÇUİ ve KOBİ'lerin sayısındaki büyük artış
- Birleşme ve satın alma ile sağlanan konsodilasyonlar
- Yeni ortaya çıkan pazarlarda büyüme ve genişleme fırsatı
- Küresel rekabet avantajı
- Maliyetlerin, risklerin ve belirsizliklerin fazla olması nedeni ile daha fazla sayıda uluslararası ortak teşebbüslerin oluşması
- İş ve organizasyon modellerinde sürekli değişimin gerçekleşmesi

İşgücü Özellikleri:

- Daha yüksek eğitimli ve büyüyen potansiyel işgücü
- Gelir dağılımında ve yaşam standartları arasındaki eşitsizliklere olan farkındalığın artması
- İşgörenler, işyeri biçimlerine ve insan kaynakları uygulamalarına adapte olması

- Bazı bölgelere olan göçlerin hızla artması ve diğer bölgelerde bu durumun tam tersinin yaşanması

- İşgörenler dış kaynak olarak kullanılarak (outsource/offshore) iş tarafından hareket ettirilmesi

4) UİKY Fonksiyonları, Politikaları ve Uygulamaları

UİKY alanında işgücü konusundaki ilk araştırmalar, firmaların etnik-merkezli stratejiyi benimsemeleri nedeni ile expatlar üzerine yapılmıştır. Ancak zaman geçtikçe, expatların çalıştırılmasının maliyetlerinin yüksek olması, yerel işgücünün vasıflarının artması gibi nedenler ile yerel çalışanlar ve üçünü ülke çalışanları da işletmelerde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Böylece işletmeler bu çalışanları kapsayan bir küresel işgücü kavramı ile tanışmışlardır.

Küresel liderlik kavramı son birkaç yılda üzerinde araştırmalar yapılan bir alandır. Organizasyonların küresel düzeyde ve perspektifte çalışan küresel liderler yetiştirmeye yönelik çalışmaları artmıştır.

Küresel kariyer, son 2 senedir üzerinde çalışılan bir kavramdır. Bu alan, ÇUİ 'ler içindeki bilgi transferlerini, iş-yaşam dengesi, sınırsız kariyerler, küresel liderlerin kariyerleri, tepe liderlerin ulusal çeşitlilikleri gibi konuları kapsamaktadır.

5) ÇUİ Etkililiği

1993 'ye Schuler ve arkadaşlarının çalıştığı modelde ÇUİ'nin hedefleri ve üzerinde durduğu noktalar günümüzde de kabul edilebilir olsa da parasal kriterlerin kullanımı son dönemde büyük oranda artmıştır. Parasal terimlerin ifadesi genellikle, fayda analizi ve maliyet hesaplaması ile ortaya konulmaktadır. Bu tür araştırmaların teknik yaraları olmasına rağmen az sayıda şirket tarafından adapte edilip kullanılmaktadır. Gelecekte, parasal kriterlerin UİKY etkililiğinin değerlendirilmesinde özellikle uzun dönemli organizasyonel başarının sağlanması için daha çok kullanılacağı tahmin edilmektedir.

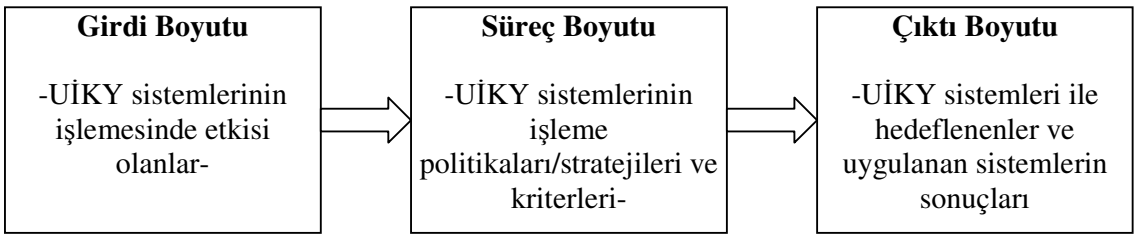
1993 'ye Schuler ve arkadaşlarının çalıştığı modelde, ÇUİ'nin çoklu paydaşlarına (multiple stakeholders) yer verilmemiştir. Bu modelde ise, ilk olarak

organizasyonun kendisi ve tüm birimleri paydaşı sayılmaktadır. Sonra, sırası ile, müşterileri, tedarikçileri, birleşme ortakları, yerel halk ve geniş toplum ÇUİ'nin çoklu paydaşları olarak sayılabilirler.

6. MODEL

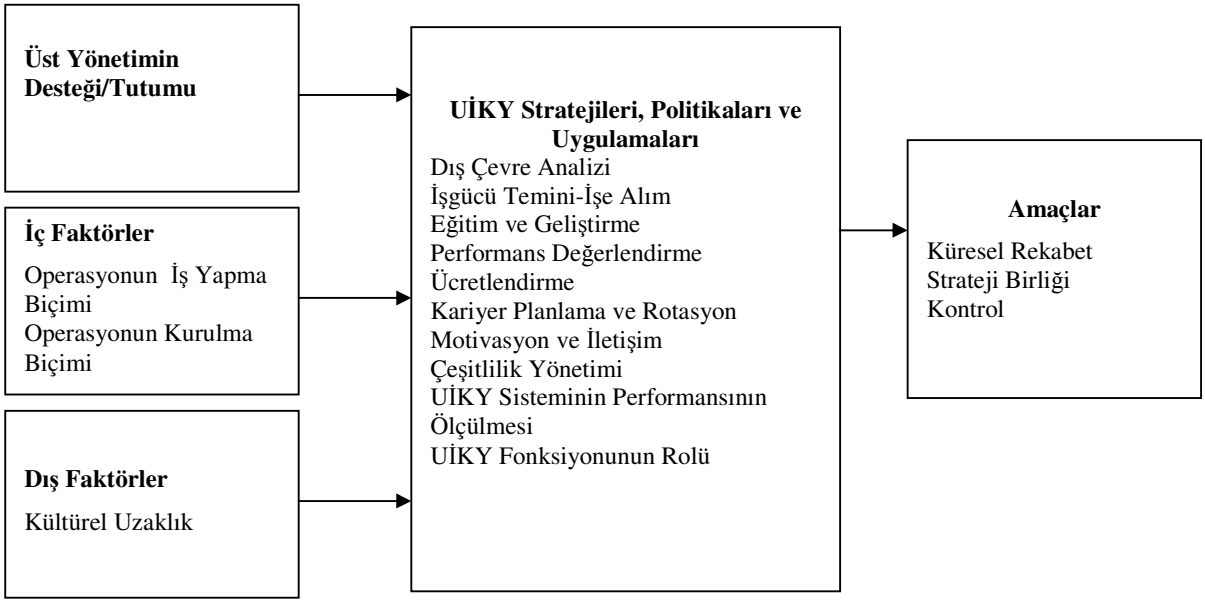
Bu çalışma kapsamında UİKY alanında birçok araştırmacının farklı bakış açıları incelenmiştir, bu bakış açıları bizlere UİKY'nin temel prensiplerini belirlememizde yol gösterici olmuştur. Ancak UİKY sistemlerinin temel prensiplerini, bu sistemlerin uygulama kriterlerini, ortaya koymaya çalıştığımızda, bu sistemlerin çok sayıda faktörden etkileniyor olması tabloya daha geniş bakmamıza neden olmaktadır.

Bu nedenle bir işletmenin UİKY ne kadar başarı ile gerçekleştirdiği, yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen kriterlere ne kadar uygun sistemler kurduğunu incelemek için aşağıda Şekil 6.1'de yer alan genel kavramsal model öngörülmüştür.



Şekil 6.1: UİKY Genel Kavramsal Model

Bu modeli daha detaylı olarak aşağıda Şekil 6.2 ile ifade edebiliriz.



Şekil 6.2: UİKY Kavramsal Modeli

Bu modeldeki temel bakış açısını şu şekilde anlatabiliriz;

1) Bir işletmenin UİKY sistemleri bazı temel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin ana hatları ile üç grupta toplayabiliriz; "Üst Yönetimin Desteği", "Dış Faktörler" ve "İç Faktörler".

2) Sıralanan bu faktörlerde UİKY sistemleri açısından "kriter olma" özelliği taşıyan faktör "Üst Yönetimin Desteği/Tutumu" faktörüdür. Bu çalışmaya göre, Üst Yönetimin desteği olmadan UİKY sistemlerini kurmak veya işletmek mümkün değildir.

3) "İç Faktörler" ve "Dış Faktörler" ise bizlere işletmenin bulunduğu dış çevre ve iş yapma/kurulma biçimi hakkında bilgi verecektir. Bu faktörlerde "olması gerekeni" belirlemek mümkün değildir, dolayısıyla bu faktörler "kriter" sınıfına girmemektedir. Bu nedenle iç ve dış faktörlerin sistemlere etkisinin görülmesi beklenmektedir. UİKY sistemi ile bu faktörlerin etkisinin uygunluğu ileriki safhalarda yorumlanacaktır.

4) "UİKY Stratejileri, Politikaları ve Uygulamaları" kısmında ise UİKY sistemini uygulama "kriterleri" yer almaktadır. Ancak bu kriterler, UİKY uygulamaları için "olmazsa olmazlar"dan oluşmaktadır. Pek çok UİKY

uygulaması şirketin benimsediği stratejiye, uyguladığı politikaya bağlı olduğu için bir uygulamanın uygunluğuna bu strateji ve politikalar göz önüne alınarak karar verilmelidir. Bu nedenle bu çalışmada, "kriter" olarak tanımlanan unsurlar UİKY açısından en temel bakış açısı ile oluşturulmuştur ve en alt düzeye indirgenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre, asılolan şirketlerin belirledikleri stratejiye uygun politikalar izleyerek uygulamalarını gerçekleştirmesidir. Bu nedenle bir uygulamanın UİKY sistemleri açısından uygun olup olmadığına karar verirken o şirketin stratejileri/politikaları hakkında detaylı bilgi sahibi olunmalıdır.

5) Bu modelde, UİKY için "evrensel" olarak bazı "kriterler" en alt düzeyde sıralanmaya çalışılmıştır. Kriterler dışında, kalan uygulamaların değerlendirilmesine ise şirketin "stratejileri ve politikaları" hakkında bilgi sahibi olunduktan sonra başlanması gerektiği düşünülmüştür.

6) Tüm bu aşamalardan sonra şirketin ulaşmayı istediği amaçlar bir çıktı olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada öngörülen modelin en önemli özelliği araştırma konusunun "uygulanma" safhasına yönelik olarak tasarlanmış olmasıdır. Bu çalışmanın temelinde uluslararası insan kaynakları yönetimi "uygulamlarını" irdeleyecek kavramsal bir model kurulması hedeflenmiştir. Bu nedenle, geliştirilen kavramsal model, UİKY uygulamalarının irdelenmesine yönelik bir bakış açısı ile literatürün incelenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

6.1 Modelin Girdi Boyutu

Modelin girdi boyutunda, üç faktör yer almaktadır. Bunlar; "Üst Yönetimin Desteği", "Dış Faktörler" ve "İç Faktörler"dir. Bizim çalışmamıza göre, UİKY sistemleri için "Üst Yönetimin Desteği" bir "kriter"dir. Şirketin Üst Yönetimi; araştırmacıların çalışmalarında yer aldığı üzere; **(Taylor ve diğ., 1996)**

- UİKY'nin önemine inanmalı
- UİKY konusunda İK yöneticilerine gerekli desteği sunmalı

- UİKY uygulamaların işletme açısından öneminin bilincinde olmalı
- İşletmenin iş stratejisi ile UİKY stratejisi arasındaki bağlantıya önem vermelidir.

Bu noktada UİKY alanındaki araştırmacılara göre, **(Taylor ve diğ., 1996),** üst yönetim, yetkinliklerin ve kaynakların tanımlanmasında anahtar rol oynama özelliğine sahiptir. Burada "üst yönetim" tanımlaması ile, şirketin bütün uluslararası stratejisini belirleyen ve bu stratejinin uygulanmasında anahtar kurumsal (corporate) karar vericiler ifade edilmektedir. Bazı firmalarda bu başkan veya CEO olarak tek bir kişiyi ifade edebileceği gibi, bazı firmalarda üst düzey yönetimde görevli bütün yöneticileri ve UİKY yöneticisini de içerebilir. Burada özellikle üst yönetimin şirketin sahip olduğu İKY yetkinliklerine bakış açısı önem kazanmaktadır. Eğer üst yönetim herhangi bir yetkinliğin, ülke sınırları dışındaki uygulamalarda faydalı olacağına inanıyorsa, bu yetkinliği diğer operasyonlarda kullanmanın yollarını arayacak ve destekleyecektir, dolayısıyla operasyonlar arasında bu yetkinliğin paylaşılması için bütünleştirici (integrative) veya taşıyıcı (exportive) bir tutum sergileyecektir. Aksi durumda ise, bu yetkinliğin "uyarlanması" gerektiğini düşünecek ve bütünleştirici veya taşıyıcı bir tutum sergilemeyecektir.

"Üst yönetimin tutumu" uluslararası faaliyetlere başlayan Türk şirketleri düşünüldüğünde de oldukça fazla önem kazanmaktadır. Bu şirketlerin çoğunda "yönetim kurulları" üst yönetim olarak çalışmakta ve şirketin uluslar arası operasyonları için stratejilerini belirlemektedirler. Türk şirketlerinin uluslararası tecrübelerine bakıldığında henüz, tüm dünya tarafından bilinen bir çokuluslu Türk şirketinin varolmadığı görülmektedir. Temelde bölgesel yayılmayı izleyen Türk şirketileri için çoklu-yerel veya küresel stratejilerin benimsenmediği söylenebilir. Genelleme yapılırsa, tam anlamıyla bağımsız operasyonların yer almadığı, merkeziyetçi bir yapıda, üst yönetimin baskınlığı tartışılmaz derecede önemlidir. Bu nedenle çalışmada bu konuya yer verilmiştir.

"İç Faktörler" ve "Dış Faktörler" ise UİKY açısından oldukça önemli ve etkilidir fakat bu faktörlerde "olması gereken" gibi bir sınıflama yapılamayacağı için kriter olarak görülmemişlerdir. Uygulama safhasında bu faktörlerin etkileri yorumlanacaktır. "Dış Faktör" olarak "Kültürel Uzaklık" ele alınmıştır. Burada

irdelenen nokta, işletmenin genel müdürlüğünün olduğu ülke ile operasyonun olduğu ülke arasındaki kültürel mesafedir. Bu kültürel mesafenin seviyesinin UİKY sistemlerinin şekillenmesinde rol oynadığı düşünülmektedir. **(Kim ve Gray, 2005)**

Literatürde yapılan araştırmalarda kültürel mesafe seviyesi ile ana ülkenin İK uygulamalarının misafir olunan ülkedeki uygulamalar üzerindeki etkililiği arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. **(Beechler ve Taylor, 1994)**

Operasyondaki çalışanların değerleri ve bakış açılarını içeren misafir ülke kültürü; ana ülkenin hedeflerini gerçekleştirmesi için uygun bir zemin taşımayabilir. Genellikle UKİY alanında yapılan uygulamalarda, operasyon ve ana ülke arasındaki kültür mesafesi arttıkça, kontrol kaygısı ile uygulamalar merkezileştirilir ve ana ülkenin sıkı gözlemi söz konusudur. Ancak bu durum kontrolü arttırırken, kültür mesafesinden kaynaklanan belirsizlikler nedeni ile uygulamaların etkililiğini sarsabilir. Bu nedenle bu çalışmada kültürel mesafe önemsenmiştir ve UİKY uygulamaları açısından ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun için kültürel uzaklık, ile din, dil ve ırk olmak üzere üç ana başlık ile ifade edilmiştir. Kültürel uzaklık, din dil ve ırk gibi üç parametrenin değişmesine göre, düşük-orta-yüksek olmak üzere üç seviyede tanımlanmıştır.

"İç Faktörler" olarak ise "Operasyonun İş Yapma Biçimi" ve "Operasyonun Kurulma Biçimi" ele alınmıştır. Bunlar işletmenin kendi kararları ile belirlediği faktörlerdir.

Bu faktörlerden "Operasyonun İş Yapma Biçimi"'nin işletmenin UİKY stratejisi ile uygunluğu/tutarlılığı önem taşımaktadır. Operasyonun İş Yapma Biçimi olarak üç strateji sınıflanmıştır, bunlar; İhracat Stratejisi, Çoklu-Yerel Strateji ve Küresel Stratejidir. Bu stratejilerin, işletmenin benimsediği UİKY stratejileri ile ilişkisi uygulama aşamasında yorumlanacaktır.

Bu anlayışa göre, operasyonun iş yapma biçimi ile, seçtği UİKY stratejisi arasında bir bağlantı vardır. **(Gupta ve Govindarajan, 1991)** Literatürü incelediğimizde yukarıdaki üç stratejisinin bir sonraki bölümde değinilecek olan UİKY stratejileri arasında aşağıda sıralanan bağlantıları olduğunu görürüz.

İşletme eğer çoklu-yerel stratejiyi benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak da çoklu-merkezi (polycentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak özellik temelde operasyonun genel müdürlükten daha bağımsız olarak hareket etmesidir.

İşletme eğer ihracat stratejisini benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak etnik–merkezli (ethnocentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak özellik temelde tüm karar alma ve sorumluluk merkezinin genel müdürlükte (veya genel müdürlük tarafından gönderilmiş bir yöneticinin sorumluluğunda) olmasıdır.

İşletme eğer küresel stratejiyi benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak yeryüzü merkezli (geocentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak nokta operasyon ve genel müdürlük arasında etkili bir koordinasyon söz konusudur ancak operasyon da belirli seviyede karar alma özelliğine sahiptir. Bu nedenle, operasyonun iş yapma biçimi, UİKY açısından önemlidir. Bu alanda **Bernardin (2003)** ve **Harzing (2001)'in** çalışmaları kaynak olarak kullanılmıştır.

Literatür tarandığında, görülmektedir ki; firmaların iş yapma biçimleri insan kaynakları fonksiyonların yakından etkilemektedir. Örneğin ihracat yapan, lisans veren veya fason üretim anlaşması imzalayan firmalar temelde pazarlama ve hukuk gibi konularda daha fazla müdahaleye ve değişime ihtiyaç duyarlar, insan kaynakları fonksiyonları daha ikinci planda etkilenir. Diğer yandan işletmeler yönetim anlaşmaları veya franchise anlaşmaları yaparlarsa insan kaynakları fonksiyonları daha ciddi boyutlarda etkilenecektir. Yabancı ülkelerde gerçekleştirilen tek başına yatırımcı olmak durumunda ise insan kaynakları tamamen etkilenir ve değişir. **(Bernardin, 2003)**

Burada operasyonun iş yapma biçimi işletmenin UİKY stratejisi arasında bir tutarlılık olması beklenmektedir.

"Operasyonun Kurulma Biçimi" nin benzer şekilde UİKY uygulamalarına etkisi olacağı düşünülmektedir. "Operasyonun Kurulma Biçimi" operasyonun pazara yeni giriş yapması, satın alınmış olması veya iş ortaklığı ile şirket bünyesine katılması olarak üç sınıfa ayrılmıştır. Bu bakış açısına göre, farklı operasyon kurulma aşamaları, UİKY uygulamalarına farklı etkilerde bulunmaktadır. Bu ilişki uygulama aşamasında yorumlanacaktır. **(Kim ve Gray, 2005)**

6.2 Modelin Süreç Boyutu

Modelin süreç boyutu UİKY sistemlerinin "kriterlerini" içinde barındırmaktadır. Ancak daha önce de değinildiği gibi bazı uygulamaların uygunluğu işletmelerin benimsedikleri UİKY stratejileri ve izledikleri politikaları bilinerek değerlendirilmelidir. Süreç boyutu daha ziyade UİKY uygulamalarını esas alacak şekilde tasarlanmıştır. Süreç ana başlıklar ile;

- Dış Çevre Analizi
- İşgücü Temini-İşe Alım
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Ücretlendirme
- Kariyer Planlama ve Rotasyon
- Motivasyon ve İletişim
- Çeşitlilik Yönetimi
- UİKY Sisteminin Performansının Ölçülmesi
- UİKY Fonksiyonunun Rolü

aşamalarını içermektedir.

"Dış Çevre Analizi" UİKY sistemlerini işleten firmanın uygulaması gereken önemli bir aşamadır. Bu çalışmada bu analizi yapmayan işletmelerin UİKY alanında başarılı olacamayacağı savunulmaktadır çünkü "Çevre"nin önemi günümüzde tartışılmaz derecede büyüktür. Bu nedenle "Dış Çevre Analizi" UİKY sistemlerinin önemli bir "kriteri"dir. "Dış çevre", bu alanda çalışma yapan çoğu araştırmacının değindiği bir unsurdur. **(Schuler ve diğ., 1993), (Taylor ve diğ., 1996), (Schuler ve Tarique, 2007)**

Bu çalışmada ise **Napier ve Vu (1998)'**nun çalışması temel alınarak UİKY uygulayan işletmelerin analiz etmesi gereken dış çevre unsurları çıkartılmıştır. Politik faktörler, (hükümet politikasının değişkenliği/vergilerin eğilimi/ iki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler) ülkede yapılan veya yapılacak yatırımın sürekliliği, riski açısından önemlidir. Sayılan bu politik faktörler ilk aşamada en önemli görülenlerdir. Ekonomik faktör olarak ise GSMH oranı ve enflasyon irdelenmiştir. Bu iki veri de ücretlendirme için İK açısından önemlidir. Ve operasyonun bulunduğu ülkede de bu veriler takip edilmelidir. Kültürel-Sosyal faktör olarak ülkedeki genç insan nüfusunun incelenmesi önemlidir çünkü gelecekteki insan kaynağını bu nüfus şekillendirecektir. Yasal düzenlemelerin İKY açısından önemi büyüktür. Bu alanda yapılacak herhangi bir hata işletmenin ciddi yasal yaptırımlara maruz kalmasına neden olabilir. Burada en temel unsur olan, ülkenin İş Kanunu hakkında bilgi edinilip edilmediği sorgulanmıştır. Ayrıca işletmenin hukuk danışmanının olması gerektiği vurgulanmaktadır.

"İşgücü Temini-İşe Alım", "Eğitim ve Geliştirme", "Performans Değerlendirme", "Ücretlendirme", "Kariyer Planlama ve Rotasyon", "Motivasyon ve İletişim" aşamalarında, işletmenin farklı UİKY stratejilerine göre farklı politikalar izleyeceği öngörülmektedir. Burada çalışmanın uygulama aşamasında, işletme tarafından benimsenen strateji ile izlenen politikaların uygunluğuna değinilecektir. Fakat en alt boyutta dahi olsa bu aşamada UİKY açısından "kriter" sayılacak noktalar vardır. Uygulama aşamasında bu noktalara yer verilecektir.

"Çeşitlilik Yönetimi" konusu ise daha önce sıralanan alt başlıkların içinde yer alacaktır. Ve UİKY açısından "kriter" olarak sorgulanmaktadır. "UİKY Fonksiyonun Rolü" aşamasında ise anlaşılacağı üzere işletmede UİKY'nin üstlendiği rol sorgulanmaktadır ve bir "kriter" sayılır. "UİKY Sisteminin Performansının Ölçülmesi" ise UİKY yapan işletmelerin kendi fonksiyonlarının performansını, yaptıkları işlerin sonuçlarını ölçümleyip ölçümlemediklerine dair modelin önemli bir noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca bu ölçümlemenin UİKY'nin getirdiği farklı bakış açısı ile yapılıp yapılmadığı da önemlidir. Konunun detaylarına uygulama aşamasında girilecektir.

6.3 Modelin Çıktı Boyutu

Çıktı boyutunda üç ana başlık ele alınmıştır; "Küresel Rekabet", "Strateji Birliği" ve "Kontrol". Bu başlıklar ile UİKY sistemlerini hayata geçiren firmaların neleri hedeflediği irdelenmeye çalışılmıştır. Küresel rekabet, strateji birliği ve kontrol pek çok araştırmacının değindiği UİKY'nin hedeflediği önemli noktalardan birisidir. **(Schuler ve diğ., 1993)**

Uygulama safhasında bu başlıklar ile girdi ve süreç boyutlarının uygunluğu yorumlanacaktır. Ayrıca çalışmaya bir katkı sağlaması açısından, uygulama yapılan işletmeye bu hedeflere ekleyecekleri başlıkların olup olmadığı danışılacaktır. Daha detaylı bilgi uygulama sürecinde yer almaktadır.

7. UYGULAMA

7.1 Uygulama Yöntemi

Bir önceki bölümde aktarılan modelin ele aldığı bakış açısı, araştırmanın, bir uygulama yapılarak irdelenmesi için kullanılmıştır. Model, bir işletme üzerinde analize dönüştürülmek için bir anket formuna çevrilmiş ve modelde öngörülen girdi-süreç ve çıktı boyutları ankette sorgulanmıştır. Bu çalışmada uygulama için anket yönteminin seçilmesinin amacı, işletmenin uygulamalarının detaylı olarak irdelenmesine bu yöntemin en fazla katkı sağlayacağının düşünülmesidir. Çünkü aslında yapılmak istenilen kavramsal modelden çıkan görüşler ile işletme uygulamalarının uyup uymadığının karşılaştırılmasıdır. Bu nedenle, anket yöntemi uygulayıcının görüşlerinin ifade edilmesi ve karşılaştırılması için en uygun zemini vermektedir. Uygulama için iki anket formu tasarlanmıştır. Bunlardan ilki bir "Bilgilenme Formu", ikincisi bir "Ölçme Formu"'dur. Bilgilenme Formu, temelde subjektif göstergeleri, Ölçme Formu ise objektif göstergeleri sorgulamaktadır. Modelde yer alan girdi-süreç ve çıktı boyutlarının tamamı Bilgilenme Formunda analiz edilmeye çalışılmıştır. Sadece süreç boyutunda yer alan "UİKY Sisteminin Performansının Ölçülmesi" başlığı tamamen Ölçme Formunda irdelenmektedir. Aşağıda bu iki form hakkında bilgi detaylı olarak verilmektedir.

7.2 Bilgilenme Formu

Bu form genelinde uygulama yapılacak işletmenin UİKY stratejileri, politikaları, uygulamaları analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bunun için UİKY uygulamaları olan işletmenin genel müdürlükteki İK yöneticilerinin cevaplayacağı bir form tasarlanmıştır. Form temelde subjektif yargıları sorgulamaktadır, sorgulamanın sayısallaştırılması ve veri bildiriminde ortak bir baz oluşturulması amacı ile cevaplama sistemi 1-4'lük Likert Skalasına göre tasarlanmıştır. Form genelinde bazı sorular, işletme hakkında bilgi alınmasına yöneliktir, bazı sorular ise UİKY açısından

büyük önem taşıyan “olmazsa olmaz” uygulamaları sorgular. Bu “olmazsa olmazlar” UİKY kriterleri olarak ifade edilebilir. Formda sorgulanan noktalar hakkında detaylı bilgi aşağıda bilgilerinize sunulmaktadır. Bilgilenme Formu Ek 2 ve Ek 3’de (Rusya ve Kazakistan operasyonları için verilen yanıtları içerir halde) bilgilerinize sunulmaktadır.

7.2.1 Bilgilenme Formunda Sorgulanan Noktalar

Bilgilenme Formu, on bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başlıkları ve sorgulanma nedenleri kısaca aşağıda özetlenmiştir, detaylı bilgi için Ek 2 ve Ek 3de yer alan form incelenebilir. Tablo 7.1’de Bilgilenme Formunun detayları verilmiştir.

1. Yurtdışı Operasyon Profili

Toplam Çalışan Sayısı

İşgücü Yapısı (Yerel çalışan-Expat sayısı)

İşgücü Yapısı (Mavi yakalı yerel çalışan-Expat sayısı)

Cinsiyet (Toplam kadın-erkek)

Cinsiyet (Expat çalışan kadın-erkek)

Cinsiyet (Yerel çalışan kadın-erkek)

Eğitim seviyesi (Toplam çalışan)

Eğitim seviyesi (Expat çalışan)

Eğitim seviyesi (Yerel çalışan)

Çalışan Yaş Ortalamalası

Yurtdışı Operasyonun Kurulma Biçimi

Yurtdışı Operasyonun Kültürel Uzaklığı

Yurtdışı Operasyonun İş Yapma Biçimi

İşletmenin UİKY Stratejisi

2. Dış Çevreye Yaklaşım

3. İşgücü Temini- İşe Alım

İşgücü Temini- İşe Alım Politikaları

İşgücü Temini- İşe Alım Uygulamaları

4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve Geliştirme Politikaları

Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Politikaları

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Uygulamaları

6. Kariyer Planlama ve Rotasyon

7. Motivasyon ve İletişim

8. UİKY Fonksiyonunun Rolü

9. Üst Yönetimin Desteği

10. UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler

Tablo 7.1: Bilgilenme Formununun Detayları

Bölüm/Alt Bölüm	Bölüm Başlığı	Modeldeki Yeri	Soru Sayısı	Sorgulanma Amacı
1/1.1-1.10 arası sorular	İşgücü Yapısı-Cinsiyet-Eğitim Seviyesi-Yaş Ortalaması	Genel Bilgi	-	Operasyon hakkında genel bilgi edinilmesi
1/1.11	Operasyonun Kurulma Biçimi	Girdi Boyutu/İç Faktör	3	Operasyonun kurulma biçiminin UİKY üzerinde etkisinin olup olmadığının analizi
1/1.12	Operasyonun Kültürel Uzaklığı	Girdi Boyutu/Dış Faktör	3	Operasyonun yer aldığı ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasındaki kültürel uzaklığın UİKY üzerinde etkisinin olup olmadığının analizi
1/1.13	Operasyonun İş Yapma Biçimi	Girdi Boyutu/İç Faktör	3	Operasyonun iş yapma biçiminin UİKY üzerinde etkisinin olup olmadığının analizi
1/1.14	İşletmenin UİKY Stratejisi	Süreç Boyutu	4	İşletmenin UİKY stratejisinin belirlenmesi, bir sonraki aşamada politikalar ile uygulamaların bu stratejiye uygunlunluğunun analizi
2	Dış Çevrenin Analizi	Süreç Boyutu	9	UİKY için bir **kriter** olarak görülen bu başlığın irdelenmesi (9 kriter sorusu)
3/3.1	İşgücü Temini- İşe Alım Politikaları	Süreç Boyutu	7	İşletmenin benimsediği strateji göz önüne alınarak İşgücü Temini-İşe Alım Politikalarının strateji ile tutarlılığının yorumlanması, bu politikaların uygulamalar ile tutarlılığı
3/3.2	İşgücü Temini- İşe Alım Uygulamaları	Süreç Boyutu	10	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (10 kriter sorusu)
4/4.1	Eğitim ve Geliştirme Politikaları	Süreç Boyutu	3	İşletmenin benimsediği strateji göz önüne alınarak Eğitim ve Geliştirme Politikalarının strateji ile tutarlılığının yorumlanması, bu politikaların uygulamalar ile tutarlılığı
4/4.2	Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	Süreç Boyutu	9	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (9 kriter sorusu)
5/5.1	Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Politikaları	Süreç Boyutu	6	İşletmenin benimsediği strateji göz önüne alınarak Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Politikalarının strateji ile tutarlılığının yorumlanması, bu politikaların uygulamalar ile tutarlılığı
5/5.2	Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Uygulamaları	Süreç Boyutu	8	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (8 kriter sorusu)
6	Kariyer Planlama ve Rotasyon	Süreç Boyutu	9	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (7 kriter sorusu + 2 bilgilenme sorusu)
7	Motivasyon ve İletişim	Süreç Boyutu	12	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (12 kriter sorusu)
8	UİKY Fonksiyonunun Rolü	Süreç Boyutu	10	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (10 kriter sorusu)
9	Üst Yönetimin Desteği	Girdi Boyutu	4	UİKY açısından **kriter** sayılacak noktaların analizi (4 kriter sorusu)
10	UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler	Çıktı Boyutu	3	UİKY ile varılması istenilen hedeflerin öğrenilmesi, belirlenmesi
TOPLAM				
TOPLAM 104 SORU: **Kriterleri irdeleyen 69 soru+Bilgilenme için 35 soru**				

7.2.2 Bilgilenme Formu Soruları

1. Yurtdışı Operasyon Profili

Bu bölümde sözkonusu operasyonun profilinin çıkarılması hedeflenmektedir. Bu ise bize işletmenin operasyonu hakkında genel bilgi verecek ve yorumlarımızı yaparken yol gösterecektir. Burada 1.1-1.10 arasında İK Yöneticisinden operasyon ile ilgili bazı verileri yazması beklenmektedir. Bu veriler, operasyonun işgücü yapısını, cinsiyet-eğitim seviyesi-yaş ortalaması gibi alanlardaki profili hakkındadır.

Burada operasyonun kurulma biçimi ile ilgili üç yol ele alınmıştır; bunlar pazara yeni giriş, satın alma ve ortaklık kurmadır. Literatür tarandığında her üç durum için farklı UİKY uygulamaları ile karşılaşılacağı sonucu çıkmaktadır.**(Kim ve Gray, 2005)**

Buna göre, operasyonun kurulma biçiminin, operasyon ile genel müdürlük arasındaki İKY uygulamalarındaki benzerlik üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çoğunlukla bir şirket pazara yeni giriş yapılarak (greenfield ile) kuruluyorsa, bütün İK uygulmaları sıfırdan tasarlanacağı için genel müdürlük ile benzerlik derecesi diğer kurulma biçimlerine göre daha yüksek olacaktır, denilebilir. Ayrıca yerel çalışanların, yeni kurulacak bir düzeni kabul etmesi daha kolaydır ve yeniliğe dirençleri daha az olacaktır.

Oysa ki operasyon, bir şirket alımı ile veya bir ortaklık ile kurulduğu durumda, yerel çalışanların alışmış olduğu bir İKY sistemi olacaktır ve bu sistemi değiştirmeye çalışmak daha fazla direnç gösterilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, operasyonun kurulma biçiminin genel müdürlüğün operasyon için tasarlayacağı UİKY sistemleri üzerinde etkisi olduğu sonucu çıkarılmıştır. Ve ankette bu noktaya yer verilmiştir.

Burada UİKY açısından çok önemli olan bir konu olan kültürler arası farklılıklara değinilmektedir. Öngörülen düşünce ise, genel müdürlüğün yer aldığı ülke ile operasyonun yer aldığı ülke arasındaki kültür uzaklığı ne kadar az ise, UİKY uygulamalarının standardize edilmesinin o kadar kolay olacağı tersi durumda ise,

UİKY uygulamalarında kültürel uzaklığın getirdiği bazı değişiklikler yapılması gerektiğidir. **(Kim ve Gray, 2005)**

Bunun için kültürel uzaklık, ile din, dil ve ırk olmak üzere üç ana başlık ile ifade edilmiştir. Kültürel uzaklık, din dil ve ırk gibi üç parametrenin değişmesine göre, düşük-orta-yüksek olmak üzere üç seviyede tanımlanmıştır. Anketi dolduracak İK Yöneticisinden ise, bu seviyelerden bir tanesini seçmesi ve Operasyonun kültürel uzaklığını belirtmesi istenmiştir.

Bu anlayışa göre, operasyonun iş yapma biçimi ile, seçtği UİKY stratejisi arasında bir bağlantı vardır. **(Gupta ve Govindarajan, 1991)** Literatürü incelediğimizde yukarıdaki üç stratejisinin bir sonraki bölümde değinilecek olan UİKY stratejileri arasında aşağıda sıralanan bağlantıları olduğunu görürüz.

İşletme eğer çoklu-yerel stratejiyi benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak da çoklu-merkezi (polycentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak özellik temelde operasyonun genel müdürlükten daha bağımsız olarak hareket etmesidir.

İşletme eğer ihracat stratejisini benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak etnik–merkezli (ethnocentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak özellik temelde tüm karar alma ve sorumluluk merkezinin genel müdürlükte (veya genel müdürlük tarafından gönderilmiş bir yöneticinin sorumluluğunda) olmasıdır.

İşletme eğer küresel stratejiyi benimseyerek iş yapıyorsa, UİK stratejisi olarak yeryüzü merkezli (geocentric) stratejiyi seçer. Bu iki stratejide ortak nokta operasyon ve genel müdürlük arasında etkili bir koordinasyon söz konusudur ancak operasyon da belirli seviyede karar alma özelliğine sahiptir. Bu nedenle, operasyonun iş yapma biçimi, UİKY açısından önemlidir.

Bu sorunun sorulma nedeni, işletmenin benimsediği UİKY stratejisi ile UİKY uygulamaları ve politikalarının birebir uyumlu olması beklenmesidir. Benzer şekilde operasyonun iş yapma biçiminin, işletmenin UİKY stratejisini etkileyeceği de düşünülmektedir. Ankette bu stratejiler ile ilgili açıklamalara yer verilerek, İK Yöneticisinden en uygun stratejisi seçmesi beklenmiştir. Bu alanda

Bernardin (2003) ve **Harzing (2001)'in** çalışmaları kaynak olarak kullanılmıştır.

2. Dış Çevreye Yaklaşım

UİKY, alanında incelemeler yapıldığında açık sistem yaklaşımının bu alanda ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevre değiştikçe, bazı uygulamalarının ve politikalarının değiştiği de gözlenmektedir. Buradaki amaç işletmenin yeni çevre düzenine adapte olabilmesi, yeni çevrenin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmesi, rakipleri ile rekabet edebilmesi, karlılığından ve sürekliliğinden ödün vermeden ayakta kalabilmesidir. Burada çevrenin UİKY sistemleri üzerindeki etkisi çok büyüktür. Çünkü UİKY'nin temel değişkeni çevredir. Çevre değiştiği için bir strateji benimsenmekte, politikalar izlemekte ve uygulamalar geliştirilmektedir. Bunun için bizim çalışmamızda "Dış Çevrenin Analizi" UİKY sistemlerinin bir kriteri olarak ele alınmaktadır. Burada İK Yöneticisine operasyonun faaliyet gösterdiği çevre ile ilgili Politik, Ekonomik, Kültürel-Sosyal ve Yasal düzenlemelerin takip edilip edilmediği sorulmaktadır.

Politik faktörler, (hükümet politikasının değişkenliği/vergilerin eğilimi/ iki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler) ülkede yapılan veya yapılacak yatırımın sürekliliği, riski açısından önemlidir. Örneğin hükümet politikası stabil olan ülkelerde yapılacak yatırımlar, yatırımcılar açısından daha az risklidir. Hükümet politikası değişken olan ülkelerde yapılacak yatırımlar ise yüksek risk ve yüksek getiriyi beraberinde getirir. Benzer şekilde çalışılan sektörde vergilerin artması demek, operasyonun maliyetlerinin artması demeketir, bu ise İKY uygulamalarını etkileyebilir, maliyetler arttıkça çalışanların ücretlerinde, yan haklarında veya maliyet getiren İK uygulamalarında kısıtlamaları beraberinde getirebilir. Ülkeler arası diplomatik gelecek ise, benzer şekilde operasyonun sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir, bazı ülkeler yaptıkları çeşitli anlaşmalar ile sektöre özel bazı avantajları sağlayabilmektedirler. Bu nedenle operasyon bulunduğu ülkede üretime, yatırıma o ülkenin hükümeti tarafından destek alabilir. Benzer şekilde operasyonun yer aldığı ülkedeki hükümet, yabancı yatırımcıyı destekleyebilir. Tüm bunlar ise büyümeyi ve operasyondaki İKY'ni etkiler. Sayılan bu politik faktörler ilk aşamada en önemli görülenlerdir.

Ekonomik faktör olarak ise GSMH oranı ve enflasyon irdelenmiştir. Bu iki veri de ücretlendirme için İK açısından önemlidir. Ve operasyonun bulunduğu ülkede de bu veriler takip edilmelidir.

Kültürel-Sosyal faktör olarak ülkedeki genç insan nüfusunun incelenmesi önemlidir çünkü gelecekteki insan kaynağını bu nüfus şekillendirecektir. Operasyonun geleceği için çalışılan sektörde kalifiye insan kaynağının yetiştirilip yetiştirilmediği takip edilmelidir. Burada yer alabilecek diğer bir faktör de kültürler arası uzaklıktır ancak bu faktör bölüm 1.12'de ayrıca incelenmektedir.

Yasal düzenlemelerin İKY önemi büyüktür. Bu alanda yapılacak herhangi bir hata işletmenin ciddi yasal yaptırımlara maruz kalmasına neden olabilir. Burada en temel unsur olan, ülkenin İş Kanunu hakkında bilgi edinilip edilmediği sorgulanmıştır. Ayrıca işletmenin hukuk danışmanının olması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü yasal düzenlemeler her ülkede farklıdır, o konu hakkında bilgi sahibi olan kişilerden faydalanılması gerekir. Bu alanda **Napier ve Vu (1998)**'nun görüşleri yol gösterici olmuştur.

3. <u>İşgücü Temini- İşe Alım</u>

İşgücü Temini- İşe Alım Politikaları

Bu sorularda işletmenin İşgücü Temini-İşe Alım Politikaları irdelenmektedir. Bu politikaların benimsenen UİKY stratejisine uygun olması gerekir. Ve operasyon hakkında bilgi vermesi amacı ile sorulmuştur. Bu sorular kriter olma özelliği taşımamaktadırlar. Sorularda işe alım sürecinin genel müdürlük ile operasyon arasında ne kadar farklı olarak yürütüldüğü irdelenmektedir. Ayrıca işe alımda anahtar görevler, orta kademe yöneticiler ve hiyerarşinin alt seviyesinde çalışanlar için kimlerin tercih edildiği sorgulanmaktadır. Bir de küresel iş gücü pazarının analiz edilip edilmediğine yer verilmiştir. Bu soruların sorulmasının nedeni üç UİKY stratejisinin farklı İşgücü temini ve işe alım politakalarını gerektirmesidir. Bunlara örnek olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir;

Etnik-merkezli (ethnocentric) Strateji: Hiyerarşinin alt kademelerindeki çalışanlar yerel çalışanlar olmasına karşın, anahtar görevleri üstlenen çalışanlar, işletmenin genel müdürlüğünün olduğu ülkeden seçilerek operasyona gönderilir.

Çoklu-merkezi (polycentric) Strateji: Bu stratejide şubeler genellikle yetenekli ve yerel pazarda kendini kanıtlamış yerel çalışanlar tarafından yönetilmektedir. Buna ek olarak bazen de yerel çalışanlar kimi zaman çalıştıkları firmanın genel müdürlüğünde işe alınarak terfi ettirilir. Misafir olunan ülkenin çalışanları (yerel çalışanlar) ilk safhalarda orta veya alt kademelerde yöneticilik pozisyonlarında çalışırken, daha sonraları firmanın anahtar pozisyonlarını emanet ettiği kendi ülke yurttaşlarının yerini alırlar.

Yeryüzü-merkezli (geocentric) Strateji:. Bu stratejide organizasyonlar tüm dünyada çeşitli şekillerde yayılan global işgücüne sahip olduklarını düşünürler. Anahtar pozisyonlar ise, hangi milletten oldukları önemsenmeden en vasıflı kişiler tarafından üstlenilir. Anahtar pozisyonlar ise daha çok yerel ülke yurttaşları veya üçüncü ülke yurttaşları tarafından üstlenilir. İşe alım unsurlarında olduğu gibi, ücretlendirme politikaları da global pazar kavramını esas alır.. Eğitim ve yetenekleri geliştirme de yeryüzü-merkezli işletmeler için oldukça önemlidir çünkü işletmeler global olarak yönetim becerisine sahip kişileri yetiştirmek isterler.

Bölge-merkezli (regiocentric) Strateji: Bu strateji yeryüzü-merkezli stratejinin daha küçük ölçekteki hali olarak tanımlanabilir. Buna göre, Avrupa'daki operasyonlar bir Avrupalı tarafından, Asya'daki operasyonlar bir Asyalı tarafından yönetilir. Bu alanda **Bernardin (2003)** ve **Harzing (2001)'in** çalışmaları kaynak olarak kullanılmıştır.

İşgücü Temini- İşe Alım Uygulamaları

Bu sorular, UİKY sistemine sahip bir işletmenin bu alanda mutlaka izlemesi gereken adımları içermektedir. Bu nedenle bu sorular "kriter" olma özelliği taşımaktadırlar.

UİKY açısından İşgücü Temini ve İşe Alım alanındaki kriterler yukarıdaki sorularda yer almaktadır. UİKY bu alandaki gerekli olan uygulamaları; işgücü temin planının hazırlanması, operasyonda çalışacak potansiyel kalifiye elemanların belirlenmesi, expatların işe alım sürecinin özel olarak hazırlanması, işe alımda özendirici olması nedeni ile expatların çalışacakları ortamın sosyal koşullarının sağlanması ve işletme içinde küresel işgücü havuzunun

oluşturulmasıdır. Buna ek olarak, çeşitlilik yönetimi alanı ve UİKY alanı incelendiğinde işe alımda izlenmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir; işin gerektirdiği özelliklere ve objektif kriterlere dayanan bir işe alım sürecinin tasarlanmalıdır, operasyonun yer aldığı ülkenin kültürel değerlerine ters düşmeyecek adımlar izlenmelidir.

Bu alan için , tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için çalışmanın, UİKY uygulamalarından işe alımın ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümünde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve Geliştirme Politikaları

Eğitim ve Geliştirme konusunda sorgulanan politikaların daha önceki aşamalarda sorgulanan politikalara benzer şekilde işletmenin UİKY stratejisi ile uyumlu olması beklenmektedir. Örneğin merkeziyetçi yapıya sahip etnik-merkezli stratejide, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin genel müdürlük kontrolünde yapılması beklenir.

Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Bu sorular, UİKY sistemine sahip bir işletmenin bu alanda mutlaka izlemesi gereken adımları içermektedir. Bu nedenle bu sorular "kriter" olma özelliği taşımaktadırlar.

Bu noktada expatların ve yerel çalışanların eğitim ve geliştirilmeleri ile ilgili unsurlar irdelenmiştir. UİKY'de bu alanda kriter olarak sayılacak noktalar şunlardır; expatların kapsamlı eğitim programlarına tabi tutulması gerekmektedir, expatlar gidecekleri ülkenin dili ve kültürü ile ilgili eğitim almalıdır ve bu yurtdışı görevini kendi gelişimlerinin bir parçası olarak görmelidir.

Benzer şekilde işletme yerel çalışanlarının eğitim ve gelişimini sağlamalıdır, bu çalışanların, eğitim ihtiyaçları takip edilmelidir, mesleki bilgileri ve yönetsel becerileri geliştirilmelidir ve bu çalışanlara firma kültürü benimsetilmelidir.

Çeşitlilik Yönetimi alanında UİKY alanına bir katkı olarak, eğitim araçlarının operasyonun sahip olduğu kültürel değerlere uygun olarak seçilmesi de bir kriter sayılmıştır.

Bu alan için , tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için UİKY uygulamaları ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Politikaları

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme konusunda sorgulanan politikaların daha önceki aşamalarda sorgulanan politikalara benzer şekilde işletmenin UİKY stratejisi ile uyumlu olması beklenmektedir. Örneğin merkeziyetçi yapıya sahip etnik-merkezli stratejide, performans değerlendirme ve ücretlendirme faaliyetlerinin genel müdürlük kontrolünde yapılması beklenir. Ayrıca performans değerlendirme faaliyetlerinin operasyonun genelinde yapılıp yapılmadığı sorgulanmıştır. Çünkü bazen işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri sadece beyaz yakalılara uygulanmaktadır. Bu ise ağırlıklı olarak mavi yakalı çalışanların yerel çalışanlarıdan oluştuğu işletmelerde, yerel çalışanların performansının değerlendirilmediği anlamına gelir. Performans değerlendirme sisteminin tasarımı için bu fark önemlidir. Benzer şekilde ücretlendirmenin hangi ülkenin piyasası esas alınarak yapıldığı da önemlidir.

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Uygulamaları

UİKY açısından performans değerlendirme ve ücretlendirmede bazı kriterleri sıralamak mümküdür. Bunlardan ilki operasyonun yer aldığı ülkenin değerlerine ve kültürüne uygun sistemlerin tasarlanmasıdır ancak bu konu kültürlerarası mesafe yakın oldukça genel müdürlükteki sistemler ile benzer sistemlerin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Bir de özellikle expatların performansının yakından izlenmesi gerekmektedir, düşük performans gösteren expatın bunu sergileme nedeni genel müdürlüğün sorumluluğunda olan bazı noktalar olabilir.

Benzer şekilde yüksek performans gösteren expatlar da firmaya bağlılığın sağlanması, expatın farklı işyerlerinde çalışmayı tercih etmemesi için işletme tarafından desteklenmelidir.

Ücretlendirmede ise ele alınması gereken 3 ana nokta vardır, işletme bir operasyonu faaliyete açmadan önce ücretlendirme politikasını belirlemiş olmalıdır, operasyonun yer aldığı ülkedeki ücret piyasasını incelemelidir ve ücretlendirilmesi söz konusu görevler için küresel ücret piyasasını takip etmelidir. Bu alan için , tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için UİKY uygulamaları ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

6. Kariyer Planlama ve Rotasyon

Bu sorulardan son iki soru dışında tamamı birer kriter olarak ele alınmıştır. Bu Çünkü UİKY yapan bir işletmenin mutlaka çalışanlarının kariyerlerini planlaması gerekmektedir. Özellikle operasyonlara gönderilecek çalışanların belirlenmesi, operasyonlarda görevi sona eren çalışanların hangi görevleri üstleneceğinin belirlenmesi için kariyer planlama önemlidir. Ayrıca performansı yüksek çalışanların yurtdışı görevini kariyerinde bir ilerleme olarak görmesi sağlanmalıdır ki yurtdışı görevleri genel müdürlük çalışanları için çekiciliğe sahip olsun. Benzer şekilde operasyonlar arası rotasyon hem expat motivasyonu açısından hem kazanılan tecrübelerin aktarımı açısından hem expatın kariyerinde ilerleme kaydetmesi açısından önemlidir. Bu bölümde yer alan son iki soru, çoklu-merkezi UİKY stratejisinin prensiplerinin sorgulanmasına yönelik olarak sorulmuştur. Bu sorularda yerel çalışanların genel müdürlükte veya operasyonda görev alıp almadığı irdelenmektedir. Bu ise bize işletmenin benimsediği stratejiye uygun uygulama yapıp yapmadığına dair fikir verecektir.

Bu alan için , tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için UİKY uygulamaları ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

7. Motivasyon ve İletişim

Motivasyon ve İletişim ile ilgili sorulan soruların tamamı birer kriter olarak ele alınmıştır. Çünkü UİKY yapan bir işletmenin mutlaka çalışanlarının motivasyonunun ve iletişimini sağlaması gerekmektedir.

Literatürde yapılan araştırmaya göre, expatların üç ana motivasyon kriteri bulunmaktadır; ücret, kariyerde ilerleme ve yurtdışı iş sözleşmelerinin kısa süremesi. Ancak expatları motive edecek, ücret yanında parasal sayılabilecek daha farklı unsurlar da vardır. Bunarı yan haklar (benefits) olarak da ifade edebiliriz. Yan hakların içinde, sağlık sigortaları, konaklama, çocukların eğitimi, vs gibi konuları sıralayabiliriz. Dünya genelinde bakıldığında expatlara sağlanan imkanlar, bulundukları ülkeye, şirketlerin stratejilerine, vs bağlı olarak çok çeşitli şekillerde sunulmaktadır. Bizim çalışmamızda ise genel hatları ile konudan bahsedilmiştir.

Bir diğer konu yurtdışı görevini kabul eden expatın kariyerinde ilerleme ve profesyonel gelişim kaydetmesidir, bu expatların motivasyonunu sağlayıcı önemli bir unsurdur. Aynı zamanda aile expat motivasyonu açısından önemli bir unsurdur. Neticede evli olan bir expatın yurtdışı görevi kabul etmesinde ve o görevde mutlu ve başarılı olmasında ailesinin önemi büyüktür. Evli bir expat yurtdışı görevi kabul ettiği zaman ilk akla gelen noktalardan birisi, eşinin kariyerinin ne olacağıdır. Birçok firma günümüzde expatların eşlerine de gidilen ülkelerde iş imkanı sağlmaktadır. Benzer şekilde birçok şirket günümüzde expatların çocuklarına eğitim desteği vermektedir. Yabancı ülkede bulunan çocuklar çoğunlukla kendileri gibi yabancılar için açılmış okullarda eğitim almaktadır.

Daha önce Eğitim ve Geliştirme konusunda expatların ve yerel çalışanların eğitimine değinmiştik ancak, exptların huzurlu ev hayatının, huzurlu iş hayatına dönüşeceğini düşünerek, yurtdışı görevine hazırlık yapan expatın aynı zamanda ailesinin de bu hazırlığın bir parçası olması gerekmektedir. Expatlara verilen "yeni ülkeye uyum" eğitimleri onlarla beraber olacak aileye de verilmelidir. Böylece aile, ne ile karşılaşacağını bilerek yola çıkmış olur. Bu ise çıkcak çatışmaları engelleyecek ve expatın motivasyonuna katkıda bulunacaktır. Bizim

çalışmamıza göre bu motivasyon unsurlarınınsağlanması önemlidir ve UİKY açısından bunlar birer kriterdir.

Expatlar ile genel müdürlük arasındaki iletişimin sağlanmasında temel sorumlulardan birisi de genel müdürlükteki İK birimidir. Bu birimin öncelikle expatın manevi olarak kendisine güven duyulduğunu hissettirmesi gerekir. İletişimde ilk kurulması gereken köprü budur, expat kendisine güvenildiğini ve genel müdürlüğün desteğini hissettiğinde kararlarını daha doğru ve rahat alır, motivasyonu da artar. İk birimi iletişim için çeşitli ortamlar yaratmakla yükümlüdür, bunlar çeşitlendirilebilir; örneğin uluslararası projeler hazırlamak üzere farklı operasyonlardaki ve genel müdürlükteki şirket çalışanlarını bir araya getirebilir, yılın belirli dönemlerinde çeşitli toplantılar düzenlemeyebilir. Bu bir araya gelmelerin temel nedeni sosyalleşmek olmasa da sonuç olarak iletişim kurulması sağlanabilir. Bizim çalışmamıza göre bu ortamların yaratılması önemlidir ve UİKY açısından bu bir kriterdir.

Benzer şekilde yerel çalışanların motivasyonu ve onlarla kurulacak iletişimin sağlanması için belirli kriterlere değinilmiştir. Yine kültürel farklılıklar göz önünde tutularak yerel çalışanların motivasyonu ve onlarla iletişim konusunda ayrı çalışmalar yapılmalıdır. Ancak, kültürel farklılıklar az ise genel müdürlükteki motivasyon kriterler ile iletişim yönteminin operasyonda geçerli olacağı düşünülmektedir.

Bu alan için, tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için UİKY uygulamaları ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

8. UİKY Fonksiyonunun Rolü

UİKY Fonksiyonunun Rolü ile ilgili sorulan soruların tamamı birer kriter olarak ele alınmıştır. Çünkü çok sayıda çokuluslu şirkette insan kaynaklarının çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu tip şirketlerde insan kaynakları fonksiyonu hem genel müdürlük hem de operasyon şirket seviyesinde iş ve insan kaynakları stratejilerini etkileyen önemli bir oyuncudur. Bizim araştırmamızda da bu bakış benimsenmiştir. Bu nedenle UİKY fonksiyonunun önemini uygun

hareket edilmesi çalışamızda ayrı bir bölüm olarak ele alınmış ve bu bölümde yer alan sorular "kriter" grubuna katılmıştır.

Bu alan için , tezin literatür kısmında taranan çok sayıda kaynaktan çeşitli yorumlar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Detaylı araştırma için UİKY uygulamaları ve çeşitlilik yönetiminin anlatıldığı bölümde yer alan kaynaklara başvurulması gerekmektedir.

9. Üst Yönetimin Desteği

UİKY açısından üst yönetimin desteğinin önemi literatürde temel olan çalışmalarda yer almaktadır. **(Taylor ve diğ., 1996)**

Bu çalışmaların ışığı ile bizim çalışmamızda da üst yönetimin desteği UİKY açısından önemli sayılmış ve bu bölüm ile ilgili sorular kriterler içinde yer almıştır. Burada üst yönetimin desteği dört unsur ile sorgulanmaktadır. Bunlar; UİKY uygulamalarına verdiği önem, UİKY uygulamalarını rekabetçilik açısından önemli görmesi, iş stratejileri ve UİKY stratejileri arasındaki bağlantı, UİKY Yöneticisini stratejik ortak olarak görmesidir.

10. UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler

Mutlaka bütün bu çalışmaların ve emeğin sonunda işletmeler bir sonuca varmak isteyeceklerdir. Bu sonuç ise tüm çalışmalar yapılırken belirlenmiş olan hedefler ile ifade edilebilir. Literatür tarandığında firmalar ile ilgili 3 temel hedefe ulaşılmıştır. Ankette İK Yöneticisinden bu hedefleri önem sırasında dizmesi istenmiştir. Ayrıca anketi dolduran İK Yöneticilerine bu noktaya eklemek istedikleri hedeflerin olup olmadığı danışılmıştır. Bunun nedeni işletmenin yaptığı uygulamaların yorumlanmasında hedeflerinin de göz önünde tutulmasıdır.

7.3 Ölçme Formu

Bizim çalışmamıza göre, UİKY yapıyor olan bir işletme, sistemlerini objektif göstergeler ile ölçmeli ve bu göstergeleri düzenli olarak izlemelidir. Bu nedenle uygulama yapılan işletmenin bu ölçümlemelerin ne kadarını izliyor olduğu önemlidir.

Bunun için UİKY uygulamaları olan işletmenin genel müdürlükteki İK yöneticilerinin cevaplayacağı bir form tasarlanmıştır. Form temelde objektif göstergeleri sorgulamaktadır, sorgulamanın sayısallaştırılması ve veri bildiriminde ortak bir baz oluşturulması amacı ile bazı noktalarda açıklamalara yer verilmiştir. Temelde İKY'nde kullanılan ölçümleme kriterleri bu ankette de kaynaklardan faydalanılarak yer almaktadır. Ancak bazı kriterlerin UİKY açılımında ele alınması uygun görülmüştür. Bunun için ise çalışmamızda İKY ölçümleme literatüründe bulunan veriler ışığında bir nevi UİKY ölçümleme kriterleri grubu tasarlanmıştır.

Buradaki amaç şirketin UİKY uygulamaları ile farklılaşan süreçlerinin ölçülüp ölçülmediğinin belirlenmesidir. Bu bize aynı zamanda işletmenin operasyonda bulunan yerel çalışanlar ve expatlar için ölçümleme sonuçlarını karşılaştırma imkanı verecektir. Mutlaka, bu ölçümlemelerin bir standart ile karşılaştırılması çok daha doğru sonuçlar verecektir. Fakat mevcut durumda böyle bir standardı temin etmek mümkün değildir. Ancak bu çalışmada göstergelerin izlenip izlenmediği, izleniyorsa yerel çalışan, expat için ayrı ayrı sorulan göstergelerin karşılaştırılmasının yapılması hedeflenmiştir.

Formda sorgulanan noktalar hakkında detaylı bilgi aşağıda bilgilerinize sunulmaktadır. Ölçme Formu Ek 3'te bilgilerinize sunulmaktadır.

7.3.1 Ölçme Formunda Sorgulanan Noktalar

Ölçme Formu, dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başlıkları ve sorgulanma nedenleri kısaca aşağıda özetlenmiştir, detaylı bilgi için Ek 3'te yer alan form incelenebilir. Ölçme Formunun detayları Tablo 7.2'de yer almaktadır. Bu alandaki sorular Saratoga Enstitüsünde, araştırmacı Fitz-enz **(1995)**'in çalışması temel alınarak hazırlanmıştır. Bunun yanında **Carter (1994)**, **Çolakoğlu ve diğ. (2006)** ve **Ulrich'in (1997)** yayınladığı makalelerden faydalanılmıştır. Ayrıca **Akal (2005)**'ın çalışması da referans gösterilir.

1. İşe Alım
2. İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma
3. Eğitim- Çalışma Koşulları

4. Ücretler-Özendirme- Maliyetler

Tablo 7.2: Ölçme Formunun Detayları

Bölüm	Bölüm Başlığı	Modeldeki Yeri	Soru Sayısı	Sorgulanma Amacı
1	İşe Alım	Süreç Boyutu	15	Bu alandaki objektif göstergelerin izlenip izlenmediği sorgulanmaktadır.
2	İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma	Süreç Boyutu	15	Bu alandaki objektif göstergelerin izlenip izlenmediği sorgulanmaktadır.
3	Eğitim- Çalışma Koşulları	Süreç Boyutu	21	Bu alandaki objektif göstergelerin izlenip izlenmediği sorgulanmaktadır.
4	Ücretler-Özendirme-Maliyetler	Süreç Boyutu	16	Bu alandaki objektif göstergelerin izlenip izlenmediği sorgulanmaktadır.
TOPLAM				
TOPLAM 67 SORU:				

7.3.2 Ölçme Formu Soruları

İşe Alım Bölümü ile ilgili sorular Tablo 7.3'de verilmiştir.

Tablo 7.3: Ölçme Formu İşe Alım Bölümü Soruları

Bölüm	**İşe Alım**	
Gösterge (1.1-1.2)		
İşe alma maliyetleri / işe alınan personel sayısı	**Expat işe alma maliyeti / işe alınan expat personel sayısı**	
İşe alım sürecinin göstergesi katlanılan maliyetin, o sürecin sonuçlarına (işe alınan personel sayısı) oranlanması ile bulunur. Expatların alımı için katlanılan maliyet ve sonucunda elde edilenler de ölçülmeli ve takip edilmelidir. İşletme geneli ile sadece expat için katlanılan işe alım maliyetleri karşılaştırılabilir.		
Gösterge (1.3-1.4)		
Son bir senede işe giren çalışan sayısı / ortalama çalışan sayısı	**Son bir senede işe giren expat sayısı / ortalama çalışan expat sayısı**	
Bu gösterge çalışan devir oranı ile ilintili olarak sorgulanmaktadır. Çalışan devir oranı bir sonraki bölümde sorgulamaktadır. Devir oranı, işten ayrılan çalışan sayısı/ortlama çalışan sayısı olarak hesaplanmaktadır. Burada ise belirlenen dönem içinde işe alınan kişi sayısı irdelenmektedir. Bu iki göstergenin birlikte yorumlanması bize, işten ayrılanların yerine alınan çalışan sayısı hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca dönem içinde alım sayısının diğer yıllara göre artma/azalma durumu incelenebilir. İşletme geneli ile sadece expat olarak alınanların göstergesi karşılaştırılabilir.		
Gösterge (1.5-1.6)		
Görüşme ile işe alınanların sayısı / yapılan toplam görüşmeler	**Görüşme ile işe alınan expat sayısı / expat adayları ile yapılan toplam görüşmeler**	
Burada yapılan görüşme adedine karşılık olarak, işe alınan çalışan sayısı sorgulanmaktadır. Bu oran ne kadar yüksek olursa görüşmelerin performansının o kadar yüksek olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde expatlar için yapılan görüşmeler de bu aşamada işletme geneli ile karşılaştırılabilir.		
Gösterge (1.7)		
Firma içinden göreve seçilen(görev teklif edilen) expat sayısı / görevi kabul eden expat sayısı		
Bu gösterge tamamen işletmenin UİKY stratejisini uygulama başarısının ifadesidir. Eğer bu oran yüksekse, işletme stratejisine uygun çalışana sahip değildir veya yurtdışı operasyonu için expatlarını motive edememektedir. Bu oranın 1'e yakın veya eşit olması başarılı olunduğunu ifade eder.		
Gösterge (1.8-1.9-1.10)		
Yönetici (üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	**Yerel yönetici (üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı**	**Expat yönetici (üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı**
Bu gösterge bize işletmede yönetim kademesinde ağırlıklı olarak kimlerin görev aldığını gösterir. Bilgilenme Formunda işletmenin benimsediğini ifade ettiği strateji ile paralel bir sonucu olmalıdır. Genel olarak yıllara göre bu seviye izlenerek stratejide bir değişiklik olup olmadığı saptanabilir.		
Gösterge (1.11-1.12-1.13)		
Son bir senede deneme süresini tamamlayan çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı	**Son bir senede deneme süresini tamamlayan yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı**	**Son bir senede deneme süresini tamamlayan expat sayısı / toplam expat sayısı**
Bu oran işe alınan kişilerin işletmeye ve işe uygunluğunun ölçüsüdür. Bu oran ne kadar büyük olursa işe alımda o kadar doğru karar verilmiş demektir. Aksi takdirde, deneme süresi sonrasında ayrılan kişilerin neden ayrıldığına dair bir analiz yapılmalı, bunun işletme içi nedenlerden mi yoksa yanlış seçimden mi olduğu araştırılmalıdır. Expat ve yerel çalışanlar için bu oranlar mukayese edilebilir.		
Gösterge (1.14-1.15)		
Boş bir kadronun ortalama doldurulma süresi*	**Boş bir expat kadrosunun ortalama doldurulma süresi***	
İşe alım uygulamalarının belirgin ölçüm göstergelerinden birisi de boş kadronun doldurulma süresidir. Bu süre ne kadar kısa olursa işe alım uygulaması o kadar başarılıdır.		

İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma Bölümü ile ilgili sorular Tablo 7.4'de verilmiştir.

Tablo 7.4: Ölçme Formu İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma Bölümü Soruları

Bölüm	**İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma**	
Gösterge (2.1-2.2-2.3)		
Bir yıldır çalışanlar sayısı / bir yıl önceki çalışan sayısı	**Bir yıldır çalışan expat sayısı / bir yıl önceki çalışan expat sayısı**	**Bir yıldır çalışan yerel çalışan sayısı / bir yıl önceki çalışan yerel çalışan sayısı**
Bu oranın aşağıdaki gösterge ile karşılaştırılması bize çalışanların işletmede ne kadar süredir bulunduğu hakkında bilgi verir. Son bir senede yeni işe alımların olup olmadığı izlenir. Sapmalar varsa nedeni araştırılır. Hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için bu oran karşılaştırılabilir.		
Gösterge (2.4-2.5-2.6)		
Bir yıldan fazla hizmeti olanlar / toplam çalışan sayısı	**Bir yıldan fazla hizmeti olan expatlar / toplam expat sayısı**	**Bir yıldan fazla hizmeti olan yerel çalışanlar / toplam yerel çalışan sayısı**
Bu oranın mukayesesi çalışanların ne kadar süredir işletmede çalıştığı hakkında bilgi vermektedir. Yukarıdaki gösterge ile beraber yorumlanmasında fayda vardır. Hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için bu oran karşılaştırılabilir.		
Gösterge (2.7-2.8-2.9)		
Son bir yılda terfi eden çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı	**Son bir yılda terfi eden expat sayısı / toplam expat sayısı**	**Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı**
Bu gösterge bize işletmenin kariyer planlama süreci hakkında bilgi verir. İnsan kaynağı içerden yetiştiriliyorsa bu oranın yüksek olması beklenir, dış kaynak kullanılıyorsa daha düşük olması beklenir. Hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için bu oran karşılaştırılabilir.		
Gösterge (2.7-2.8-2.9)		
Son bir yılda işten ayrılanların sayısı / ortalama çalışan sayısı	**Son bir yılda işten ayrılan expatların sayısı / ortalama expat sayısı**	**Son bir yılda işten ayrılan yerel çalışan sayısı / ortalama yerel çalışan sayısı**
Devir oranı, çalışanların işletmeye giriş ve çıkış ölçüsünü gösterir. Bu oranında genelde düşük olması istenir, işletme için maliyet getirir. Hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için bu oran karşılaştırılabilir.		

Eğitim-Çalışma Koşulları Bölümü ile ilgili sorular Tablo 7.5'te verilmiştir.

Tablo 7.5: Ölçme Formu Eğitim-Çalışma Koşulları Bölümü Soruları

Bölüm	**Eğitim-Çalışma Koşulları**	
Gösterge (3.1-3.2-3.3)		
Eğitim maliyetleri / toplam çalışan sayısı	**Expat eğitim maliyetleri / toplam expat sayısı**	**Yerel çalışan eğitim maliyetleri / toplam yerel çalışan sayısı**
Kişi başına düşen eğitim maliyeti izlenmesi gereken bir orandır. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (3.4-3.5-3.6)		
Toplam eğitim süresi (saat) / toplam çalışan sayısı	**Expatlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam expat sayısı**	**Yerel çalışanlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam expat sayısı**
Kişi başına düşen eğitim süresi de izlenmelidir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (3.7-3.8-3.9)		
Eğitim maliyetleri / eğitim süresi(saat)	**Expat eğitim maliyetleri / expat eğitim süresi(saat)**	**Yerel çalışan eğitim maliyetleri / yerel çalışan eğitim süresi (saat)**
Eğitim performans göstergelerinden birisi de eğitim süresi başına düşen eğitim maliyetidir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ ortalama çalışan sayısı	**Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat) / ortalama expat sayısı**	**Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat) / ortalama yerel çalışan sayısı**
Devamsızlık süresi İK Bölümünün önemli performans göstergelerinden birisidir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (3.10-3.11-3.12)		
Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ devamsızlık yapanların sayısı	**Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan expat sayısı**	**Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan yerel çalışan sayısı**
Devamsızlık süresi İK Bölümünün önemli performans göstergelerinden birisidir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (3.10-3.11-3.12)		
Fazla mesai / normal mesai	**Expatlarca yapılan fazla mesai / expatlarca yapılan normal mesai**	**Yerel çalışanlarca yapılan fazla mesai / yerel çalışanlarca yapılan normal mesai**
Bu oranın yüksek olması çalışan memnuniyetsizliğini arttıracaktır. Yüksek olmaması istenir, aynı şekilde fazla mesainin maliyeti de yüksektir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (3.13-3.14-3.15)		
Fiili kadro / norm kadro	**Fiili expat kadrosu / norm expat kadrosu**	**Fiili yerel çalışan kadrosu / norm yerel çalışan kadrosu**
İşletmenin sahip olması gereken personel sayısı ile mevcut durumda çalışan sayısının oranıdır. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		

Ücretler-Özendirme-Maliyetler Bölümü ile ilgili sorular Tablo 7.6'da verilmiştir.

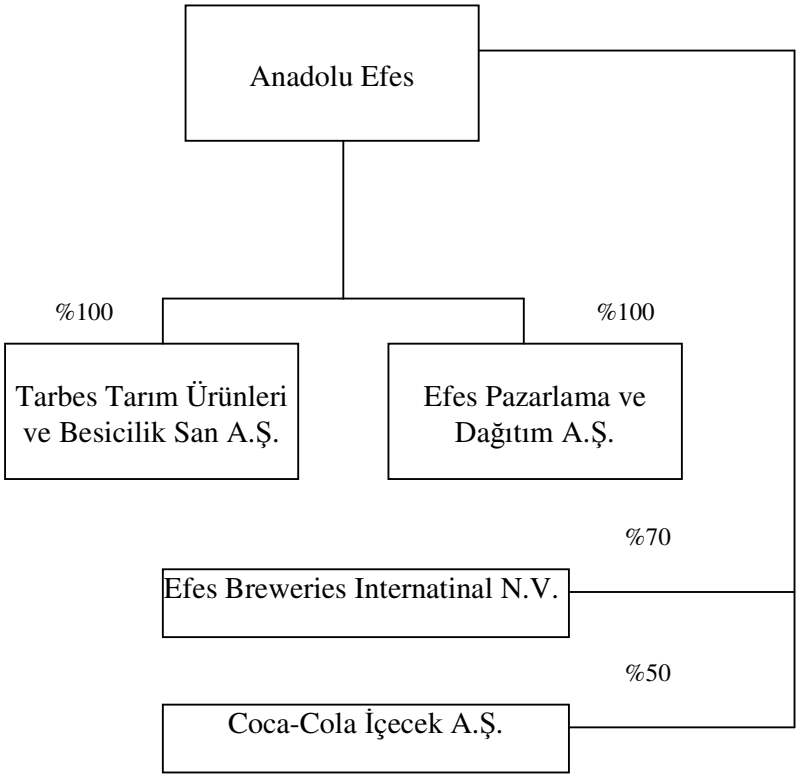
Tablo 7.6: Ölçme Formu Ücretler-Özendirme-Maliyetler Bölümü Soruları

Bölüm	**Ücretler-Özendirme-Maliyetler**	
Gösterge (4.1-4.2)		
Toplam maaşlar / toplam beyaz yaka sayısı	**Toplam expat maaşları / toplam expat sayısı**	
Bu oranla çalışan başına maaş maliyeti belirlenir ve izlenir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (4.3-4.4)		
Fazla çalışma ücretleri / toplam ücretler	**Expatların fazla çalışma ücretleri / toplam expat ücretleri**	
Bu oranın mümkün olduğunca az olması istenir. Bu oran hem toplam çalışan hem expat hem de yerel çalışanlar için karşılaştırılabilir.		
Gösterge (4.5-4.6)		
Ortalama mevcut ücret / ortalama piyasa ücreti (o ülkedeki)	**Expatların ortalama mevcut ücretleri / expatların ortalama piyasa ücretleri (o ülkedeki)**	
Önemli göstergelerden birisidir. İşletmenin ücret politası hakkında bilgi verir. Expat ücret ortalamalarının izlenmesi de gerekir.		
Gösterge (4.7-4.8)		
Yan hak maliyetleri / toplam ücretler	**Expatların yan hak maliyetleri / toplam ücretler**	
Expat ve toplam çalışanların yan hak maliyetleri izlenmeli ve karşılaştırılmalıdır.		
Gösterge (4.9)		
Personel maliyeti / şirket gelirleri (operasyonun)		
Personel maliyetinin şirket gelirlerine oranı izlenmelidir.		
Gösterge (4.1-4.2)		
Performans değerlemesi yüksek olan çalışan yüzdesi	**Performans değerlemesi yüksek olan expat çalışan yüzdesi**	**Performans değerlemesi yüksek olan yerel çalışan yüzdesi**
Üç grup için performans değerlemesi yüksek olanlar karşılaştırılır. Sapmalar olursa araştırılır.		

8. YAPILAN UYGULAMANIN YORUMLANMASI VE ANALİZİ

8.1 Uygulama Yapılan İşletme Hakkında Bilgi

Uygulama yapılan işletme, çeşitli yurtdışı bira operasyonları bulunan Efes Breweries International N.V. adlı şirkettir, bu şirket Anadolu Efes Holding'e aittir. Bu holdinge bağlı aşağıdaki operasyonlar mevcuttur. Yanıtlanan anketlerde yurtdışı operasyonları bulunan Efes Breweries International NV.'nin Rusya ve Kazakistan operasyonları ele alınmıştır. Şekil 8.1'de Anadolu Efes Holding yapısı çizilmiştir.



Şekil 8.1: Anadolu Efes Holding Yapısı

Hollanda da kurulu Efes Breweries International N.V ("EBI"), Anadolu Efes'in yurtdışındaki tüm bira operasyonlarını yürütmektedir. Mevcut durumda EBI, bira üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerini Rusya, Kazakistan, Moldova, Romanya, Sırbistan ve Karadağ'da sürdürmektedir. EBI halka açılma işlemlerini tamamlamış ve GDR senetleri vasıtasıyla Londra Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır. EBI'ın mevcut ortaklık yapısı; Anadolu Efes 70.2%, Halka Açık 29.8%'tır. Efes Breweries International'ın Yönetim Yapısı EBI Hollanda kanunları çerçevesinde bir Yönetim Kurulu (Supervisory Board) ve bir İcra Kurulu (Board of Management tarafından yönetilmektedir.

Mevcut durumda Doğu Avrupa, Balkanlar, Rusya ve Orta Asya'yı kapsayan bir coğrafyada faaliyet gösteren EBI, ticari üretime başladığı 1998 senesinden 2006 yılına kadar satış hacmi bazında yıllık ortalama % 62 oranında bir büyüme yakalamıştır.

EBI, 2006 yıl sonu itibarıyla Rusya, Kazakistan, Moldova ve Sırbistan'da yıllık toplam 23,8 milyon hektolitre üretim kapasitesine sahip 10 bira fabrikası ve 139.000 ton kapasiteye sahip 4 malt üretim tesisi ile faaliyet göstermektedir. EBI, 2006 yılı Şubat ayında dünyanın en büyük üçüncü bira pazarı olan Rusya'da faaliyet gösteren Krasny Vostok Bira Grubu'nu satın alarak, bu pazardaki konumunu sağlamlaştırmıştır. Bu satın alma, EBI'nın hızlı bir konsolidasyon sürecinden geçen Rusya bira pazarında uzun vadeli ve kalıcı bir oyuncu olma hedefinin de göstergesidir. Söz konusu satın alımın ardından EBI, Rusya'da 5 bira fabrikası ve 4 malt üretim tesisi ile faaliyet gösteren güçlü bir oyuncu konumundadır.

EBI, kuruluşundan bu yana sürdürdüğü hızlı büyümesini 2006 yılında da devam ettirmiş ve satış hacimlerini 2005 yılında eriştiği 8,9 milyon hektolitre seviyesine göre % 31 oranında artırarak 11,7 milyon hektolitreye ulaştırmıştır. EBI'nın satışları içerisinde KV Grubu'na ait markaların satış hacimleri hariç bırakıldığında, bir önceki yıla kıyasla kaydedilen satış hacmi büyümesi % 8 seviyesindedir. Buna ek olarak Ağustos ayında satılan Efes Romanya'nın satış hacimleri daha iyi bir kıyaslama sağlamak amacıyla hem 2005, hem de 2006 yılı satış hacimlerinden hariç tutulduğunda ise EBI'nın 2006 yılında gerçekleştirdiği satış hacmi artışı % 10'dur.

Rusya halen EBI faaliyetlerinin en büyük bölümünü oluşturmakta olup, 2006 yılında satış hacimlerinin % 73'ünü sağlamıştır.

8.2 Anadolu Efes Bira Grubu Yurtdışı Faaliyetleri

8.2.1 Rusya Pazarı

Rusya, 2006 yılı sonu itibarıyla tahmini 95,7 milyon hektolitre yıllık tüketim ile dünyanın en büyük üçüncü bira pazardır. Son 10 yıllık süreçte pazarın yıllık ortalama % 15 büyümesi ve dünyanın önde gelen bira üreticilerinin bu büyümeden pay alma isteği sonucunda Rusya bira pazarı çok hızlı bir konsolidasyon sürecine dahil olmuştur. 2006 yıl sonu itibarıyla Rusya bira pazarının % 85'inden fazlası uluslararası üreticilerin elindedir.

Hızlı büyümesine rağmen Rusya'da 65 litre olan kişi başı bira tüketiminin halen mukayese edilebilir ortalamaların (örn. Batı Avrupa 74 litre) altında olması, pazara ilişkin büyüme potansiyelinin devamına işaret etmektedir. Bu büyüme potansiyeli Rusya'da artmakta olan kişi başı harcanabilir gelir ve tüketicilerin ağır alkollü içeceklerden hafif alkollü içeceklere kayan eğilimi ile de desteklenmektedir.

EBI, Rusya'da ticari üretime başladığı 1999 yılından bugüne, pazar büyümesinin üzerinde bir performans göstererek, Rusya bira pazarının önde gelen üreticilerinden biri olmayı başarmıştır. 2006 yılının Şubat ayında tamamladığı KV Grubu satın alımı EBI'nın Rusya'daki güçlü konumunu daha da pekiştirirken kişi başı tüketimin Rusya ortalamasının altında olduğu Doğu ve Uzakdoğu bölgelerine daha etkin erişimine olanak sağlamıştır.

EBI, mevcut durumda Rusya'da 5 fabrika (Moskova, Rostov, Ufa, Kazan, Novosibirsk) ile yıllık 20,2 milyon hektolitre bira ve 4 malt üretim tesisi ile yıllık 139.000 ton malt üretim kapasitesine sahiptir. Moskova ve Kazan'daki malt fabrikalarının bira fabrikalarına olan yakınlığı, bira üretimi için gerekli ana hammaddenin sağlanması açısından pazarda önemli bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Ayrıca EBI'nın Rusya'da sahip olduğu günlük 1,3 milyon adet

kapasiteli pre-form üretim kapasitesi, Rusya pazarında yüksek PET ambalaj talebinin karşılanmasında maliyetleri kontrole yönelik önemli bir unsur teşkil etmektedir.

2006 yılında toplam yurtdışı bira satış hacimlerinin % 73'ünün gerçekleştiği Rusya'da EBI'nın toplam satış hacmi bir önceki seneye göre % 44 oranında artış kaydederek 8,7 milyon hektolitre seviyesine ulaşmıştır. KV Grubu'na ait markaların gerçekleştirdiği satış hacmi ayrı tutulduğunda, EBI'nın 2006 yılında Rusya'da gerçekleştirdiği satış hacmi büyümesi % 10 seviyesinde olup, Rusya bira pazarının aynı dönemdeki tahmini büyümesinin üzerindedir.

8.2.2 Diğer Pazarlar

EBI, faaliyet gösterdiği diğer bira pazarlarının da önde gelen üreticileri arasındadır. 2006 yılında bira üretim kapasitesinin 1,0 milyon hektolitreden 1,3 milyon hektolitreye çıktığı Kazakistan'da EBI, 2. en büyük bira üreticisi konumundadır.

EBI'nın Kazakistan'daki bira satış hacmi 2006 yılında bir önceki yıla göre % 17 oranında artış göstererek 0,9 milyon hektolitre olarak gerçekleşmiştir.

EBI, 2003 yılında faaliyetlerine dahil ettiği Moldova'da ise bira pazarının lider oyuncusu konumundadır. EBI, Moldova'da yıllık 0,9 milyon hektolitre bira üretim kapasitesine sahiptir

EBI 2006 yılında Moldova'da toplam 1,2 milyon hektolitre satış hacmi gerçekleştirerek bir önceki seneye kıyasla % 12'lik bir büyüme kaydetmiştir. Öte yandan Moldova'da sadece bira faaliyetlerinin satış hacmi artışı % 17'dir.

EBI, Sırbistan'da yıllık toplam 1,4 milyon hektolitre kapasiteye sahip olan iki bira fabrikası (Pancevo ve Zajecar) ile pazarın 4.en büyük bira şirketi konumundadır.

EBI, 2000 yılından beri InBev S.A. (InBev) ile % 50 -% 50 müşterek yönetim ile devam ettirdiği Romanya operasyonlarını yürüten iştiraki Efes Romanya'daki payını 2006 yılının Ağustos ayında ortağı InBev'e devretmiştir. 2006 yılı itibarıyla Efes Romanya'nın EBI'nın toplam satış hacmi içerisindeki payı yaklaşık % 5 olarak gerçekleşmiştir.

8.3 Anadolu Efes Bira Grubu İnsan Kaynakları Stratejileri

İşletmenin İK uygulamaları hakkında bilgi aktarmak amacı ile internet sitesinde yer alan İK stratejilerine aşağıda yer verilmiştir.

Merkezi Strateji- Yerel Politikalar: İnsan Kaynakları Stratejilerimiz merkezden, "Global Hareket edip, Yerel Davranmak" prensiplerine dayalı olarak üretmekteyiz. Diğer yandan operasyon gösterdiğimiz ülkelerdeki sosyal, ekonomik ve yasal durumu da göz önüne alarak, kültürel farklılıklara önem vermekteyiz.

Doğru İş İçin Doğru İnsan: Hedefimiz, iş tanımları ve değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkardığımız değerler doğrultusunda tutarlı bir eleman alımı politikası izlemektir. Bu sebepten işin gerektirdiği vazifeleri en iyi şekilde yerine getirecek eğitim ve tecrübeye sahip insan kaynağı oluşturmaktayız.

Dinamik Yapımızı Korumak: İnsan Kaynakları sistemimiz değişen ve gelişen pazar koşullarına uyum sağlayacak şekilde revize edilmektedir. Çalışanlarımızın tecrübe ve yetenekleri gerekli eğitimler sağlanmak suretiyle geliştirilmektedir. Bu sayede dinamik yapımızı korumayı başarmaktayız.

Rekabet Avantajımız: Güçlü insan ilişkileri, yeterli becerileri ve çevreye duyarlı bakış açısına sahip sonuç odaklı çalışan insan kaynağımız ile rekabet avantajı yaratıyoruz.

Sürekli Bilgi Akışı: Çalışanlarımıza, en yeni teknolojik imkanları kullanarak sürekli ve doğru bilgi akışı sağlamaktayız.

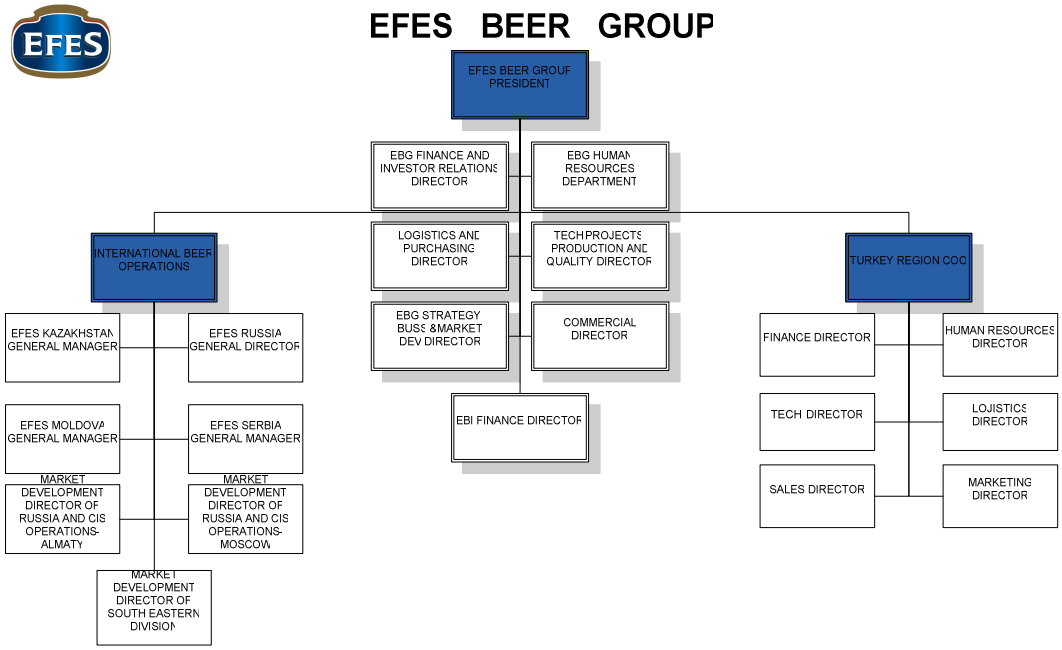
Geleceği Planlamak: Performans yönetim sisteminin sistematik çalışması sonucu gelecekte üst düzey yönetici olması planlanan personel ile ilgili bilgileri bir havuzda topluyoruz.

Eğitimler: İş hayatının değişmez ihtiyacı olduğuna inandığımız eğitim faliyetlerimizi çalışanlarımızın ihtiyaçları ve yetenekleri doğrultusunda en son teknolojiyi kullanarak planlıyoruz.

Kariyer Planlaması: Çalışanlarımızın kariyer planlaması, sürekli takip edilen kritik performans kriterleri, açık görüşmeler ve karşılıklı mutabakat çerçevesinde yapılmaktadır.

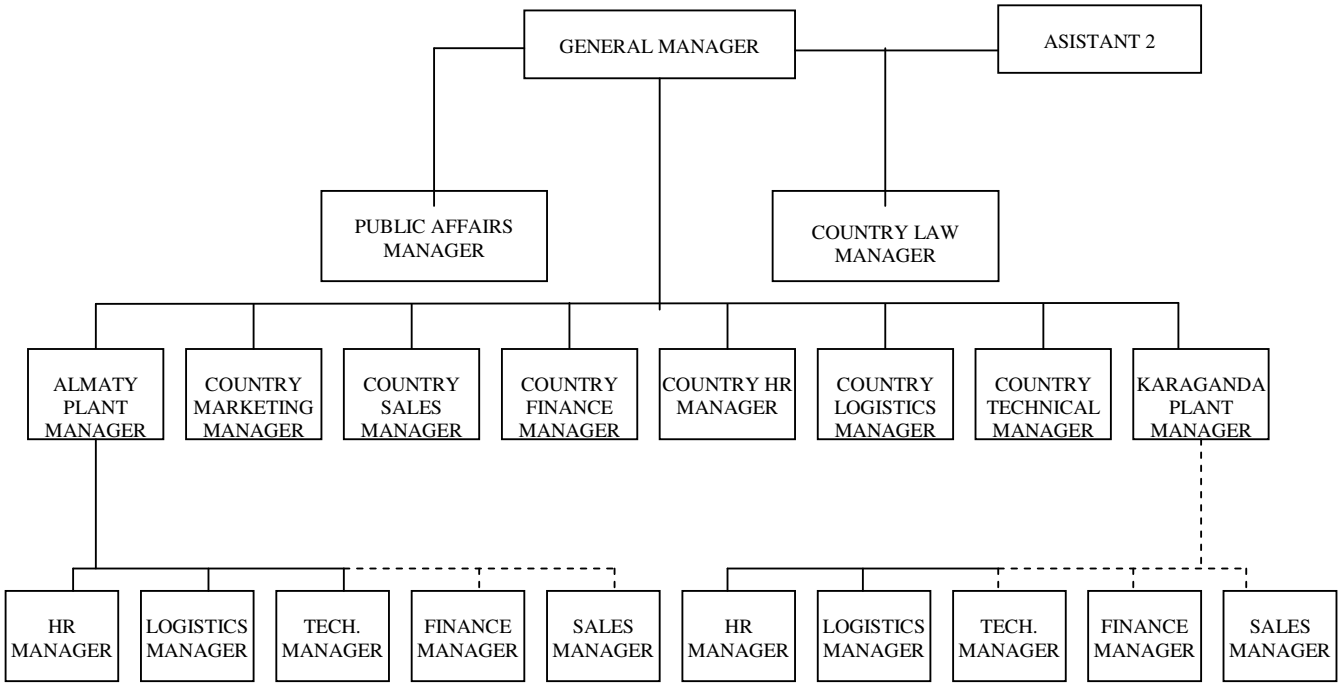
8.4 Anadolu Efes Bira Grubu Organizasyon Yapısı

Aşağıda Şekil 8.2' de Anadolu Efes Holding Bira Grubu organizasyon şeması yer almaktadır.

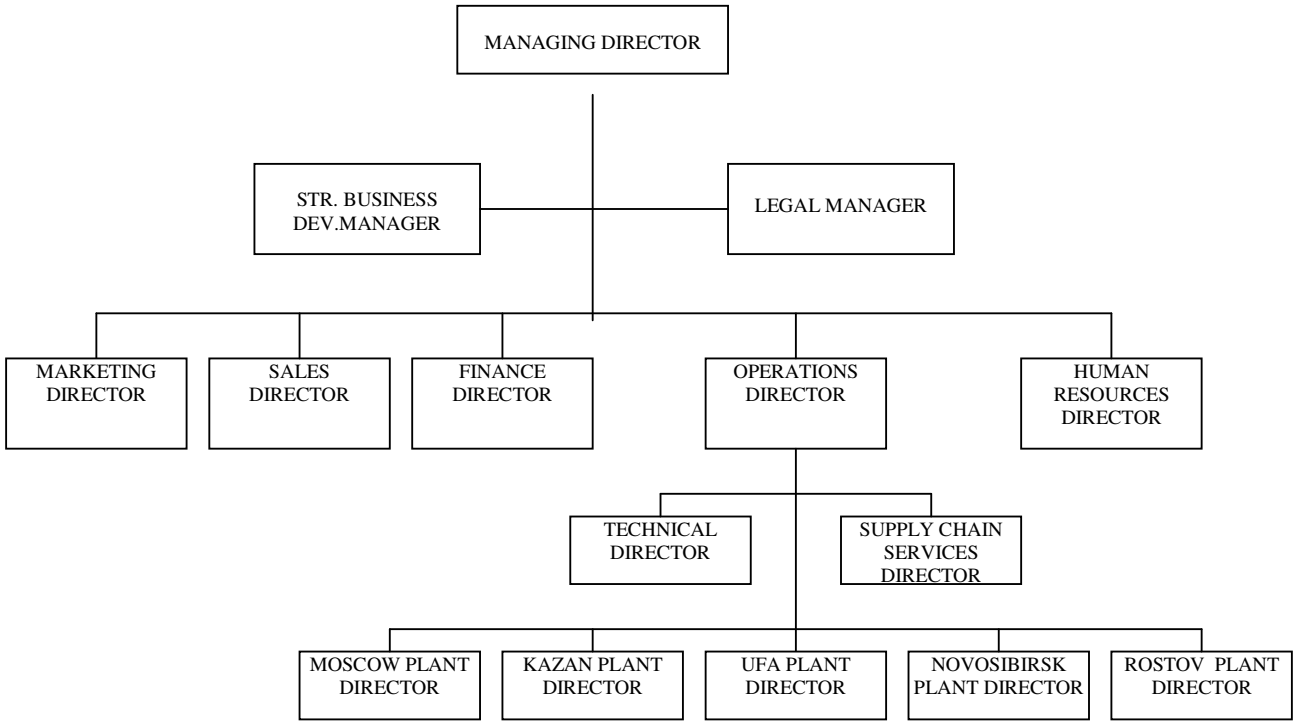


Şekil 8.2: Anadolu Efes Holding Bira Grubu Organizasyon Şeması

Bizim çalışmamızda söz konusu anketi Efes Bira Grubu İnsan Kaynakları Bölümü'nden yöneticiler yanıtlamıştır. Anketler Efes Bira Grubunun Rusya ve Kazakistan operasyonları için ayrı ayrı yanıtlanmıştır. Bu operasyonların organizasyonel yapısı Şekil 8.3 ve Şekil 8.4' te görülebilir.



Şekil 8.3: Kazakistan Operasyonu Organizasyon Şeması



Şekil 8.4: Rusya Operasyonu Organizasyon Şeması

8.5 Anketlerin Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında Rusya ve Kazakistan Operasyonları ayrı ayrı ele alınmıştır ve her biri için ayrı ayrı Bilgilenme ve Ölçme Formları doldurulmuştur. Anadolu Efes'e bağlı bu operasyonlar, Anadolu Efes Bira Grubu'nun İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Anketlerin değerlendirilmesi esnasında her iki operasyon da bir arada yorumlanacaktır. Anketler incelendiğinde Bilgilenme Formunda "Operasyon Profili" dışında her bölümde her iki operasyon için "aynı yanıtların" verildiği ortaya çıkmıştır. Ölçme Formunda farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 8.1'de bu operasyonlardaki fabrika sayısı ve operasyonun üretim kapasitesi özetlenmiştir. Yanıtlanan anketlerin detayları aşağıda bilgilerinize sunulmaktadır.

Tablo 8.1: Rusya ve Kazakistan Operasyonları

Operasyon	Rusya	Kazakistan
Fabrika sayısı	5	2
Fabrika yeri	Moskova, Rostov, Kazan, Ufa, Novosibirsk	Almati, Karaganda
Toplam Üretim Kapasitesi (milyon hektolitre/yıl)	20,2	1,3

8.5.1 Bilgilenme Formunun Değerlendirilmesi

Bilgilenme Formunun ilk bölümü Operasyon Profili sorularını içermektedir. Bu alanda alınan veriler, Tablo 8.2'de özetlenmiştir.

1. Operasyon Profili

Tablo 8.2: Rusya ve Kazakistan Operasyonları Profili

Operasyon Profili	Rusya	Kazakistan
Toplam çalışan sayısı	2970	684
Mavi yakalı çalışan sayısı	1467	355
Beyaz yakalı çalışan sayısı	1503	329
Yerel çalışan sayısı	2944	675
Expat sayısı	26	9
Beyaz yakalı yerel çalışan sayısı	1477	320
Kadın çalışan sayısı (toplam)	422	226
Erkek çalışan sayısı (Toplam)	1491	458
Kadın çalışan sayısı (expat)	1	1
Erkek çalışan sayısı (expat)	23	8
Kadın çalışan sayısı (yerel)	421	457
Erkek çalışan sayısı (yerel)	1468	218
Eğitim seviyesi (Toplam) Üniversite mezunu	%41	%40
Eğitim seviyesi (Toplam) Lise ve dengi okul mezunu	%59	%60
Çalışan Yaş Ortalaması (Toplam)	33,8	37
Çalışan Yaş Ortalaması (Yerel)	33,6	36
Çalışan Yaş Ortalaması (Expat)	38,5	39
Kurulma Biçimi- Satın alınan operasyon	4 operasyon satın alınmıştır (Rostov, Kazan, Ufa, Novosibirsk)	1 operasyon satın alınmıştır (Karaganda)
Kurulma Biçimi- Yeni kurulan operasyon (greenfield)	1 operasyon yeni kurulmuştur(greenfiled) Moskova	1 operasyon yeni kurulmuştur(greenfiled) Almati
Kültürel Uzaklık	Orta seviyede	Orta seviyede
İş Yapma Biçimi	Küresel Strateji	Küresel Strateji
UİKY Stratejisi	Etnik-merkezli Strateji	Etnik-merkezli Strateji

Bu tabloya bakıldığında, hem Rusya hem Kazakistan için benzer bir profilin ortaya konulduğu görülemektedir. Rusya Operasyonu toplamda daha yüksek kapasitede üretime, daha fazla sayıda çalışana sahiptir. Her iki operasyonda da farklı şekillerde kurulan fabrikalar bulunmaktadır. Her iki operasyonun da kültürel uzaklığı orta

seviyededir, küresel stratejiyi benimseyerek iş yaparlar ve etnik merkezli UİKY stratejisini benimsemişlerdir.

Şirket yetkililileri ile yapılan görüşmelerde, operasyon ister satın alınma ile ister yeni kurulum ile (greenfiled) şirket bünyesine katılmış olsun, İK uygulamaları açısından çok farklılık görülmediği ortaya çıkmıştır. Şirketin Genel Müdürlükteki İK Tepe Yöneticisinin alınan bilgiye göre;

"İdealinde greenfiled avantajlı olmalıdır ama pek avantajını göremedik çünkü nitelikli elemanlara ulaşamadık ki bu İK açısından avantajdır. Şirket alımlarında ise sistem oturduktan sonra bir sıkıntı yaşamadık. Ancak prensip olarak eğer şirketi aldıysak gider gitmez çalışan koşullarında iyileştirme yaparız, yerel yönetimi 2 sene sistemin içinde tutarız daha sonra buradan expatları atarız ve lokal yöneticileri elimizde tutarız." denilmiştir.

Bilgilenme Formunda bulunan diğer bölümleri değerlendirmeden önce aşağıda bu operasyonlar adına UİKY kriteri olarak belirlenen bölümler için verilen cevapları ve bu cevaplardan alınan puanları Tablo 8.3 ve Tablo 8.4'ten izleyelim. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi operasyonlar "kriter" olarak belirlenen sorular üzerinden puan almışlardır.

Burada puanlama sistemi, 1-4lük Likert Skalası üzerinden hesaplanmıştır. Öncelikle her Skala Derecesi için bir puan verilmiştir. Tablo 10.3'de "Derece Puanları" adlı sütunda her derecenin puanı yer almaktadır. Buna göre, "Kesinlikle katılmıyorum;1 puan", "Katılmıyorum; 2 puan", "Katılıyorum; 3 puan" ve "Kesinlikle katılıyorum; 4 puan" dır. Ardından her derece için işaretlenen cevap sayısı "Cevap Sayısı" adlı sütunda yer almaktadır. Bu iki değerin çarpımı bize derece başına elde edilen puanı verir ve tüm derecelerden gelen puanların toplamı, bölümdeki toplam soru sayısına bölündüğünde, bölümün ortalama puanı hesaplanır. Burada bölümler arasında bir ağırlıklandırma yapmak mutlaka daha doğru sonuçlar elde edilmesine neden olacaktır. Ancak bu çalışmada ağırlıklandırma yapılmamıştır, her kriter sorusunun ağırlığı eşit kabul edilmiştir.

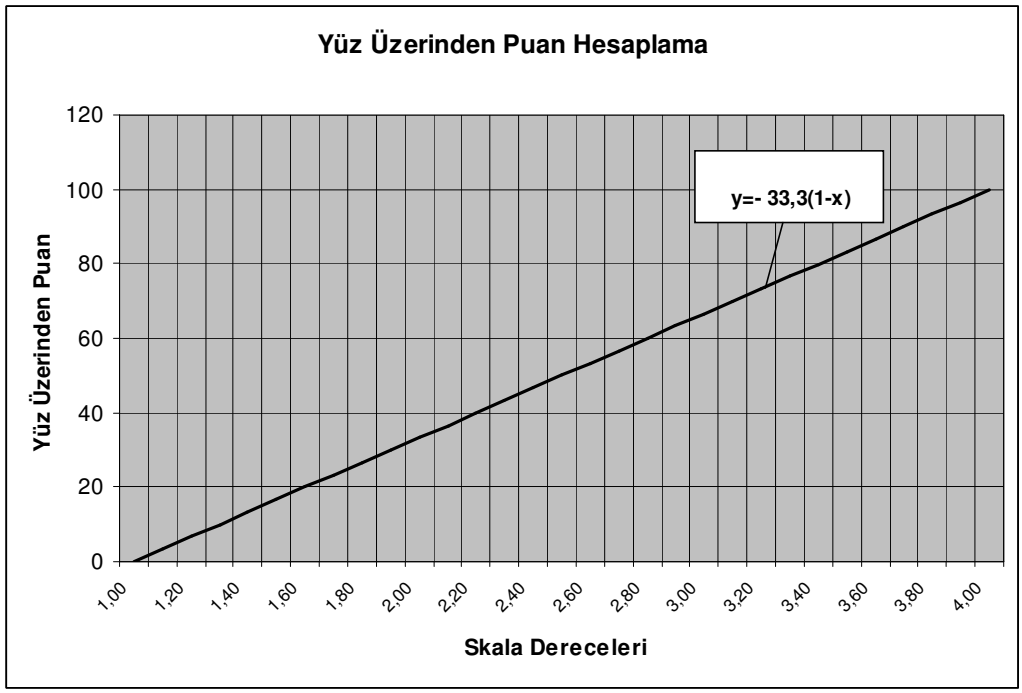
Tablo 8.3: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-1

Bilgilenme Formu-Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları			
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	1	2,0
Katılıyorum.	3,0	1	3,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	7	28,0
	Toplam	9,0	33,0
	Bölüm 2 Ortalama Puan	**3,7**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	0	0,0
Katılıyorum.	3,0	5	15,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	5	20,0
	Toplam	10,0	35,0
	Bölüm 3 Ortalama Puan	**3,5**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	0	0,0
Katılıyorum.	3,0	3	9,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	6	24,0
	Toplam	9,0	33,0

Tablo 8.4: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-2

Bölüm 4 Ortalama Puan		**3,7**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	3	3,0
Katılmıyorum.	2,0	1	2,0
Katılıyorum.	3,0	0	0,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	4	16,0
	Toplam	8,0	21,0
Bölüm 5 Ortalama Puan		**2,6**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	2	2,0
Katılmıyorum.	2,0	0	0,0
Katılıyorum.	3,0	2	6,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	3	12,0
	Toplam	7,0	20,0
Bölüm 6 Ortalama Puan		**2,9**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	2	4,0
Katılıyorum.	3,0	4	12,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	6	24,0
	Toplam	12,0	40,0
Bölüm 7 Ortalama Puan		**3,3**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	0	0,0
Katılıyorum.	3,0	1	3,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	9	36,0
	Toplam	10,0	39,0
Bölüm 8 Ortalama Puan		**3,9**	
Skala Dereceleri	**Derece Puanları (X)**	**Cevap Sayısı (Y)**	**Puan X*Y**
Kesinlikle katılmıyorum.	1,0	0	0,0
Katılmıyorum.	2,0	0	0,0
Katılıyorum.	3,0	4	12,0
Kesinlikle katılıyorum.	4,0	0	0,0
	Toplam	4,0	12,0
Bölüm 9 Ortalama Puan		**3,0**	
TOPLAM ORTALAMA PUAN		**3,3**	

Bölüm başına alınan UİKY puanını Tablo 8.5'te özetlenmektedir. Bu puanların 100 üzerinden ifade edilmesi için enterpolasyon yapılarak 1-4'lük puan aralığı 0-100 aralığına çekilmiştir. Şekil 8.5'te bu enterpolasyon bir grafik ile ifade edilmektedir.



Şekil 8.5: Yüz Üzerinden Puan Hesaplama

Tablo 8.5: Bölüm Başına Alınan UİKY Puanları-Özet

BÖLÜM	ORTALAMA PUAN	ORTALAMA PUAN (100 üzerinden)
BÖLÜM 2 - DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ	**3,7**	**90**
BÖLÜM 3 - İŞGÜCÜ TEMİNİ-İŞE ALIM	**3,5**	**83**
BÖLÜM 4 - EĞİTİM ve GELİŞTİRME	**3,7**	**90**
BÖLÜM 5 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve ÜCRETLENDİRME	**2,6**	**53**
BÖLÜM 6 - KARİYER PLANLAMA ve ROTASYON	**2,9**	**63**
BÖLÜM 7 – MOTİVASYON ve İLETİŞİM	**3,3**	**77**
BÖLÜM 8 - UİKY FONKSİYONUNUN ROLÜ	**3,9**	**97**
BÖLÜM 9 – ÜST YÖNETİM DESTEĞİ	**3**	**67**
TOPLAM ORTALAMA PUAN	**3,3**	**77**

Şimdi bu puanlama tablosu göz önünde tutularak her bölüme verilen cevaplar yorumlanacak ve analiz edilecektir.

2. Dış Çevrenin Analizi

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 90'dır. Her iki operasyon için aynı yanıtlar verilmiştir. Politik faktörlerden birisi olan "İki ülke arası diplomatik ilişkilerin takip ediyoruz." sorusuna "Katılıyorum." yanıtı; sosyal faktörlerden birisi olan "Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki genç insan nüfusu seviyesini inceliyoruz." sorusuna "Katılmıyorum." yanıtı verilmiştir. Çalışmamıza göre, iki ülke arası ilişkilerin ülkelerdeki yatırımlar açısından önemi büyüktür ve izlenmesi gerekir, bunun nedeni hükümetlerin çeşitli uygulamalar ile diplomatik olarak ilişkide olduğu ülkelerin yatırımlarına destek olması, çeşitli ayrıcalıklar sağlaması ve tam tersi biçimde bazı diplomatik ilişkiler gereği desteğini çekmesi söz konusu olabilir. Faaliyet gösterilen ülkedeki genç insan nüfusu ise geleceğin işgücü olması bakımından önemlidir. Bu insan kaynağının hangi alanda yetiştiği, iş dünyasından neler beklediği izlenmelidir. İşletmeler farklı bir ülkede yatırımlara, üretime başladığı zaman, kalifiye işgücü önem arz etmektedir. Bu durumda ise, henüz yetişmekte olan işgücünün nabzı tutulmalıdır. Eğer gelecekte yetişmiş işgücü elde etmekte bir sıkıntı duyulacağı hissediliyorsa, gerekirse üniversiteler ve liseler ile işbirliğine girilerek, okul-sanayi iletişimi sağlanarak işgücünün yetiştirilmesine çalışılmalıdır.

3. İşgücü Temini- İşe Alım

İşgücü Temini- İşe Alım Politikaları

Bu politikalar operasyoların UİKY stratejileri ele alınarak incelenecektir. Operasyonların benimsediği UİKY stratejisi, etnik merkezli stratejidir. Bu strateji, uluslararasılaşma sürecinin başlarındaki işletmelerin benimsediği bir stratejidir. Genellikle tüm operasyonların merkeziyetçi anlayışla yönetilmesi söz konusudur. Burada işe alım politikalarını incelediğimizde, etnik-merkezli-stratejiyi benimsemelerine rağmen işe alımda uygulamalarının kontrolünün Operasyon İK yöneticilerinde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca yerel çalışanların, hem alt, hem orta hem üst kademelerde işe alınması bize işgücü yapısının etnik-merkezli stratejinin getirdiğinden biraz daha farklı olduğunu görmekteyiz. Kilit yönetici pozisyonları için expat gönderimi etnik-merkezli stratejinin temel prensiplerinden biridir ancak aynı zamanda küresel işgücü pazarından uygun

adayların işe alımı için inceleme yapılması yeryüzü-merkezli stratejiye doğru geçişin göstergesidir.

İşgücü Temini- İşe Alım Uygulamaları

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 83'tür. İşgücü planlamanın yapılıyor olması oldukça önemlidir, aynı zamanda şirket içinde yurtdışı görevleri için expat yetiştirilmesi UİKY'nin gerektirdiği önemli prensiplerdendir. Şirket içinden yetiştirilen expatların, teklif edilecek yurtdışı görevini kabulünde nasıl bir ortamda çalışacakları önemlidir, expatların yaşaması için uygun sosyal ortamın yaratılması İK fonksiyonun görevlerindendir. İşletme bu konudaki soruya "Katılıyorum" yanıtını vererek, bu alanda yapılan çalışmanın geliştirilebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde "uluslararası iş tecrübesine sahip veya yurtdışında eğitim görmüş kişilerden oluşan bir işgücü havuzunun oluşturulması" kriterine de aynı yanıt verilmiştir. UİKY'de işgücü havuzunun oluşturulması önemli bir kriterdir. Mevcut durumda yurtdışında çalışanların yedeklenmesi veya oluşacak yeni pozisyonların doldurulması için bir işgücü havuzu oluşturulmalıdır. Bu alandaki diğer sorular çeşitlilik yönetimi konusunun işe alım uygulamaları açısıdan sorgulanmasını içermektedir. "İşe alım yönetemlerinin operasyonun bulunduğu ülkenin kültürü/değerleri göz önünde bulundurularak tasarlanması" çeşitlilik yönetimine atıfta bulunmaktadır. Kültürel mesafesi uzak olmayan ülkelerdeki işe alım yöntemleri, genel merkez ile aynı olabilir ancak bu mesafe açıldıkça, her operasyonda aynı yöntemin kullanılması üzerinde düşünülmelidir. Bazı yöntemler farklı kültürlerde istenilen sonucu vermeyebilir. Örneğin kolektivist toplumlar ile bireysel toplumlar arasında bu uygulamaların geçerliliği litertürde sorgulanmaktadır. İşe alım uzmanları, çeşitlilik yönetimi konusunda eğitilmelidir ve bu süreçteki subjektivite azaltılmalıdır. Cevaplanan ankette, "işe alım sürecinde ayrımcılığa yer verilmemesi için objektif kriterlerin esas alındığı" belirtilmiştir. Ancak bu süreç gözden geçirilmelidir.

4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve Geliştirme Politikaları

İşletmenin stratejisinin etnik-merkezli olmasının yanında, eğitim-geliştirme politikalarına bakıldığında, genel müdürlük kontrolünde ancak merkezi olmayan politikaların izlendiği görülmektedir.

Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 90'dır. Anket cevapları incelendiğinde, expatlar için gidecekleri ülkenin diline dair eğitim aldıkları sorusu "Kesinlikle katılıyorum." ile yanıtlanmıştır, ancak, kapsamlı eğitim programlarına ve gidecekleri ülkenin kültürü ile ilgili eğitim programlarına tabi tutulup tutulmadıkları sorusu "Katılıyorum." ile yanıtlanmıştır. Eğer operasyonun olduğu ülke ile genel müdürlüğün olduğu ülke arasındaki kültürel mesafe az ise, bu durum kabul edilebilir ancak bu mesafenin arttığı durumlarda expatların adaptasyonunun kolaylaştırılması için sadece dil ile ilgili eğitim almaları yetersizdir. Yurtdışı görevlerin expat gelişiminin bir parçası olarak görülmesi önemlidir. Expat da şirket tarafından bu şekilde yönlendirilmelidir ancak kendisine gerekli destek de sağlanmalıdır. Yerel çalışanların mesleki ve yönetsel eğitimlere tabi tutulması, insan kaynağı kalitesinin arttırılması açısından olumludur. Bu eğitimlere, firma kültürünü benimsetecek eğitimlerin dahil olması, bir birlik yaratılması açısından önemlidir. Genel müdürlükteki İK'nın "strateji birliği" yaratma hedefine hizmet etmektedir. Eğitim araçlarının yerel çalışanların kültürüne uygun olaral seçilmesi de çeşitlilik yönetimi konusunun bu alandaki etkisidir, farklı kültürlerde farklı eğitim araçları seçilmesi gerekebilir. Ancak "yerel çalışanların eğitim ihtiyaçlarının düzenli olarak takip edilmesi" kriterine "Katılıyorum." yanıtı verilmesi, işletmenin "yerel çalışanlara mesleki ve yönetsel eğitimlerin verilmesi" kriterleri ile çelişmektedir.

5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Politikaları

İşletmenin stratejisi etnik-merkezli stratejinin merkeziyetçi politikalarına uygun olarak, performans değerlendirme faaliyetlerinin tamamen merkez kontrolünde

yapıldığı görülmektedir. Operasyondaki tüm çalışanlar için her operasyon için aynı olan performans değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır.

Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme Uygulamaları

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 53'tür. Bölümler arasındaki en düşük puan bu bölüme aittir. Performans değerlendirme faaliyetlerinde oldukça merkezi davranılması, "performans değerlendirme kriterlerinin operasyon için tasarlanmaması", "performans değerlendirme metodlarının faaliyet gösterilen ülkenin kültürü ve değerleri göz önüne alınarak belirlenmemesi" ve "operasyonda çalışanlara yapılacak performans değerlendirme geri bildirimi yönteminin faaliyet gösterilen ülkenin kültürü ve değerleri göz önüne alınarak belirlenmemesi" çeşitlilik yönetimi konusunun bu alanda önemsenmediğini gözler önüne koymaktadır. İşletme operasyonun kültürel mesafesinin orta seviyede olmasının avantajını yaşamaktadır ancak bu mesafe yüksek olması durumunda, performans değerlendirmede farklı uygulamaların tasarlanması gerekir.

6. Kariyer Planlama ve Rotasyon

Burada iki soru puanlamaya girmemektedir. Bunlar "faaliyet gösterilen ülkedeki başarılı yerel çalışanların terfi ettirilerek şirket genel müdürlüğünden uygun pozisyonlara yerleştirilmesi" ve "faaliyet gösterilen ülkedeki başarılı yerel çalışanların terfi ettirilerek diğer operasyonlardaki uygun pozisyonlara yerleştirilmesi"dir. Bu sorulara verilecek yanıtlar, işletmenin UİKY stratejisi ele alınarak yorumlanmalıdır. İlk soruya "Katılmıyorum." yanıtı verilmiştir. Bu ise benimsenen etnik-merkezli stratejiye uygundur. Bu soruya verilecek olumlu yanıt çoklu-merkezi stratejinin prensiplerinden birinin göstergesidir. Fakat işletme zaten bu stratejiyi benimsememiştir. Ancak ikinci soruya "Katılıyorum." yanıtının verilmesi, bize işletmenin yeryüzü-merkezli stratejinin prensiplerinden birini izlemeye başladığını göstermektedir.

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 63'tür. Bölümler arasındaki en düşük ikinci puan bu bölüme aittir. "Expatların ve yerel yöneticilerin kariyerlerinin planlanması" UİKY'nin gerektirdiği önemli uygulamalardan birisidir. "Görevleri sona eren expatlar için genel müdürlükte veya diğer şirketler

bünyesinde uygun pozisyonların yaratılması" hem expatların motivasyonunu ve şirkete bağlılığını arttıracak hem de işletmenin onların deneyiminden faydalanımasını sağlayacaktır. "Yurtdışı görevine gidecek olan expatın daha önce aynı/benzer ülkede bulunmuş çalışandan destek/koçluk desteği" almasına dair soru, İK'nin sorumluluğunda olan işletme içinde iletişimin gelişmesi ve tecrübelerin paylaşılması konusunu irdelemektedir. Bu soruya "Katılıyorum." yanıtı verilmiştir. Bunun nedeni, expat devir oranlarının düşük olması olabilir. (Bu bilgi Ölçme Formunda yer almaktadır.) "Genel Müdürlükte performansı en yüksek olan çalışanlarımızı expat olarak Operasyonlara gönderilmesi" ile ilgili soruya "Katılmıyorum." yanıtı verilmiştir. Bu soruda değinilen, expatın yurtdışı görevini edindiği başarı sonucu elde etmesini sağlamaktır. Ancak işletmenin böyle bir yönlendirmesi bulunmamaktadır. "İş sözleşmelerinin kısa tutulması ve rotasyon" ile ilgili sorulara "Kesinlikle katılmıyorum." yanıtının verilmesi, operasyonlar arası rotasyonun yapılmadığını göstermekte ve küresel işgücü havuzunun henüz oluşturulmamış olduğunu doğrulamaktadır. Çalışmaya göre UİKY'nin önemli bir prensibi de operasyonlar arası rotasyonun sağlanması ve işgücü havuzunun oluşturulmasıdır. Böylece pozisyonlar kişilerden bağımsız hale getirilebilir ve expatlar yedeklenir, yeni pozisyonlar için adaylar yetiştirilmiş olur.

7. Motivasyon ve İletişim

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 77'dir. "Expatların beklentilerine uygun ücret ve yan haklar tanınarak motive edilmesi" "Expatların yurtdışı görevleri ile profesyonel gelişim kaydetmelerinin sağlanması ile motive edilmesi" sorularına "Kesinlikle katılıyorum." yanıtı verilmiştir. Bu iki nokta da expat motivasyonu için önemlidir. Ancak "Expatların yurtdışı görevleri ile kariyerlerinde ilerleme sağlanması ile motive edilmesi" ve "Expatların eşlerinin de kariyerlerinin desteklenmesi" sorularına "Katılıyorum." yanıtı verilmesi, expatların motive edilmesinde bazı eksikliklerin olduğunu düşündürmektedir. Yurtdışına gideceği görevle kariyerinde ilerleme sağlayacak expat bu görevi daha çok isteyecektir. Ayrıca expat eşlerinin kariyerlerinin desteklenmesi expatların evde huzurlu bir aile ortamı bulmasına katkısı vardır, aile hayatının ise özellikle yeni bir ülkeye adaptasyonda önemi büyüktür, bu alandaki olumlu gelişmeler

expatın iş hayatına da olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Birçok işletme "expatların çocuklarına eğitim desteği" vermektedir, bu soruya "Katılmıyorum." yanıtı verilmiştir. Bu durum da az önce değinilen aile hayatının ilgili sorularda ise, yerel çalışanların "motivasyonu için geliştirilen programların "olması söz konusudur ancak "motivasyon kriterleri" için önemini vurgulamaktadır. Benzer şekilde "ailelere de yaşanacak ülke ile ilgili eğitim" verilmesi, adaptasyon sorununu azaltacaktır. Bu soru ankette "Katılıyorum." şeklinde yanıtlanmıştır. Yerel çalışanların motivasyonunun sağlanması ile herhangi bir araştırma yapılmamaktadır.

İletişim konusu ise expatlar ve yerel çalışanlar açısından olmak üzere iki noktada ele alınmıştır. "Expatların genel müdürlük ile kolayca iletişim kurabileceği ortanlar yaratılması" oldukça önemlidir ve bu soruya "Kesinlikle katılıyorum." yanıtı verilmiştir. İşletme yerel çalışanları ile iletişimine önem verip verilmediği sorusuna "Kesinlikle katılıyorum." yanıtını vermiştir. Ancak iletişim sağlanması için "yerel çalışanlarla kurulacak iletişimi geliştirmek için bir uzmandan destek alınması/danışmanlar ile çalışılması" ile ilgili soruya "Katılmıyorum." Yanıtı verilmiştir. Bunun nedeni kültürel mesafesinin az olması olabilir ancak bu mesafenin fazla olduğu toplumlarda farklı uygulamaların yapılması gerekmektedir.

8. <u>UİKY Fonksiyonunun Rolü</u>

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 97'dir. Bu bölümde genel müdürlük düzeyindeki ve operasyondaki insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluk alanları irdelenmiştir. Verilen cevaplara göre, "Entegre küresel stratejilerin benimsetilmesi-Genel müdürlük ve Operasyonlar arasında strateji birliğinin oluşturulması", "Operasyonun kontrolünün sağlanması- Genel müdürlük insan kaynaklarının kontrol düzeyi ile operasyonun otonomisi arasındaki dengenin kurulması, "Uluslararası yönetici kadrosunun yetiştirilmesi-Kolektif (corporate) misyona bağlı uluslararası yöneticilerden oluşan bir kadronun yaratılması", "Operasyondaki insan kaynakları yöneticileri ile iletişimin kurulması","Operasyondaki insan kaynakları yöneticilerinin genellikle dolaylı olarak/bazen doğrudan gözetiminin yapılması", "Genl müdürlükteki İK yöneticilerini iş stratejilerinde ve insan kaynakları stratejilerinde söz sahibi

olması" genel müdürlük İK fonksiyonunun görevidir. "Operasyon seviyesindeki tüm insan kaynakları uygulamalarının yapılması", "Kolektif (corporate) insan kaynakları politikasının uygulanmasına ve yerel olaylara göre yeni stratejilerin oluşturulması" ve "Bazı durumlarda yerel koşulların getirdiği özellikler nedeni ile insan kaynakları ve iş stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibi olmasından" Operasyondaki İK yöneticisinin sorumuluğundadır. Burada literatür taranarak ulaşılan kriterlerin sağlandığı görülmektedir. Sadece işletme için UİKY'nin "konrol" hedefinin ön planda olmadığı izlenmektedir.

9. Üst Yönetimin Desteği

Yapılan puanlamaya göre, bu bölümden alınan puan 67'dir. Sorgulanan tüm kriterlere "Katılıyorum." yanıtı verilmiştir. Bu durum üst yönetimin UİKY uygulamalarını çok önemsemediği, UİKY yöneticilerinin üst yönetimden tam destek alamadığını göstermektedir. Oysa literatür tarandığında bu alanın önemi görülmektedir.

10. UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler

Bu alanda işletme, küresel rekabette başarıyı ilk hedefi olarak belirmiştir. İkinci hedef olarak genel müdürlük ve operasyonlar arası strateji birliğinin oluşması ve üçüncü hedefi olarak kontrolü belirtmiştir. İK Yöneticileri ile yapılan toplantıda bu hedeflere "Şirketin hayatta kalması-kalıcılık" eklenmiştir.

8.5.2 Ölçme Formu

Ölçme formu incelendiğinde, sorgulanan 67 göstergeden Kazakistan için 28 tanesinin, Rusya için 33 tanesinin izlenmediği görülmüştür. Bu aşamada işletme açısından başarılı bir UİKY uygulaması için ölçümlemenin önemsenmediği söylenebilir.

1. İşe Alım

İşe alım ile ilgili olarak sorgulanan 15 göstergeden 9 tanesi izlenmektedir. Burada ilk göstergede dikkatimizi çeken nokta, Rusya operasyonunun işe alım maliyeti/işe alınan personel sayısı oranının Kazakistan operasyonuna göre çok

yüksek çıkmış olmasıdır. Her iki operasyon için de expat işe alım maliyeti izlenmemektedir. Bunun nedeni expatların şirket genel müdürlüğünden gönderilmesi olabilir. Son bir senede işe giren sayısı/ortalama çalışan sayısı değerleri her iki operasyon için yaklaşık olarak aynı çıkmaktadır. Expatlar için yapılan görüşme sayıları izlenmemektedir. Sadece Kazakistan için son bir senede bir kişiye yurtdışı görevi teklif edilmiş ve bu teklif kabul edilmiştir. Şirketin daha fazla sayıda operasyonu olması durumunda bu göstergenin izlenmesi önemlidir. Yönetici/toplam çalışan sayısı göstergesi er iki operasyon için de birbirine yakındır. Kazakistan'da Rusya'ya göre daha fazla sayıda yerel yönetici görev yapmaktadır. Deneme süresini, sorgulayan göstergeler operasyonlarda izlenmemektedir. Boş kadronun doldurulma süresi Kazakistan'da Rusya'nın çok altındadır. Rusya'da pozisyonlar adaha uzun sürede doldurulabilmektedir. Expatlar için ise bu gösterge izlenmemektedir. Bu bölüme verilen yanıtlar Tablo 8.6'da yer almaktadır.

Tablo 8.6: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-1

	GÖSTERGE	KAZAKİSTAN				RUSYA			
	1.İŞE ALIM								
1.1	İşe alma maliyetleri* / işe alınan personel sayısı	68130	/	688	**99,03**	1181165	/	824	**1433,45**
1.2	Expat işe alma maliyeti / işe alınan expat personel sayısı	-	/	-	**-**	-	/	-	**-**
1.3	Son bir senede işe giren çalışan sayısı / ortalama çalışan sayısı	101	/	688	**0,15**	387	/	3011*	**0,13**
1.4	Son bir senede işe giren expat sayısı / ortalama çalışan expat sayısı	1	/	9	**0,11**	0	/	26	**0,00**
1.5	Görüşme ile işe alınanların sayısı / yapılan toplam görüşmeler	99	/	111	**0,89**	387	/	430	**0,90**
1.6	Görüşme ile işe alınan expat sayısı / expat adayları ile yapılan toplam görüşmeler		/				/		
1.7	Firma içinden göreve seçilen(görev teklif edilen) expat sayısı / görevi kabul eden expat sayısı	1	/	1	**1,00**	0	/	0	
1.8	Yönetici (üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	110	/	666	**0,17**	347	/	3011*	**0,12**
1.9	Yerel yönetici(üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	101	/	666	**0,15**	321	/	3011*	**0,11**
1.10	Expat yönetici(üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	9	/	666	**0,01**	26	/	3011*	**0,01**
1.11	Son bir senede deneme süresini tamamlayan çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı		/				/		
1.12	Son bir senede deneme süresini tamamlayan expat sayısı / toplam expat sayısı		/				/		
1.13	Son bir senede deneme süresini tamamlayan yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı		/				/		
1.14	Boş bir kadronun ortalama doldurulma süresi*		/		**17 gün**		/		**40 gün**
1.15	Boş bir expat kadrosunun ortalama doldurulma süresi*		/				/		

2. <u>İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma</u>

Kazakistan'daki operasyonda bu bölümdeki göstergelerin tamamı izlenmektedir. Rusya'da ise "terfi edebilir çalışan" sayıları izlenmemektedir. "Terfi edebilir çalışan sayısı"nın izlenmiyor olması operasyonda yapılan kariyer planlama faaliyetinin mercek altına alınması gerektiğini gösterir. Bu göstergelere göre

Kazakistan çalışanlarının çoğu daha uzun süredir operasyonda çalışmaktadır veya son bir yıl içinde Rusya operasyonunda yeni alımlar söz konusu olmuştur. Rusya operasyonunda Kazakistan ile mukayese edildiğinde son bir yılda işten ayrılan sayısının yüksek olduğu görülmüştür, bu ayrılan kadroya bir expat da dahildir. Bu bölüme verilen yanıtlar Tablo 8.7'den izlenebilir.

Tablo 8.7: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-2

	GÖSTERGE	KAZAKİSTAN				RUSYA			
2. İŞE YERLEŞTİRME-TERFİ-İŞ DEĞİŞTİRME-İŞTEN AYRILMA									
2.1	Bir yıldır çalışanlar sayısı / bir yıl önceki çalışan sayısı (ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	91	/	666	**0,14**	371	/	3011	**0,12**
2.2	Bir yıldır çalışan expat sayısı / bir yıl önceki çalışan expat sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	1	/	9	**0,11**	0	/	26	**0,00**
2.3	Bir yıldır çalışan yerel çalışan sayısı / bir yıl önceki çalışan yerel çalışan sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	90	/	657	**0,14**	371	/	2985*	**0,12**
2.4	Bir yıldan fazla hizmeti olanlar / toplam çalışan sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	575	/	666	**0,86**	954	/	3011	**0,32**
2.5	Bir yıldan fazla hizmeti olan expatlar / toplam expat sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	8	/	9	**0,89**	26	/	26	**1,00**
2.6	Bir yıldan fazla hizmeti olan yerel çalışanlar / toplam yerel çalışan sayısı	567	/	657	**0,86**	980	/	2985*	**0,33**
2.7	Son bir yılda terfi eden çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	17	/	666	**0,03**	16	/	3011	**0,01**
2.8	Son bir yılda terfi eden expat sayısı / toplam expat sayısı	1	/	9	**0,11**	0	/	26	**0,00**
2.9	Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı	16	/	657	**0,02**	16	/	2985*	**0,01**
2.10	Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı/terfi edebilir yerel çalışan sayısı	17	/	23	**0,74**	16	/	0	
2.11	Son bir yılda terfi eden expat sayısı / terfi edebilir expat sayısı	1	/	5	**0,20**		/		
2.12	Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı / terfi edebilir yerel çalışan sayısı	16	/	18	**0,89**		/		
2.13	Son bir yılda işten ayrılanların sayısı / ortalama çalışan sayısı	10	/	666	**0,02**	344	/	3011*	**0,11**
2.14	Son bir yılda işten ayrılan expatların sayısı / ortalama expat sayısı	0	/	9	**0,00**	1	/	26	**0,04**
2.15	Son bir yılda işten ayrılan yerel çalışan sayısı / ortalama yerel çalışan sayısı	10	/	657	**0,02**	343	/	2985*	**0,11**

3. Eğitim- Çalışma Koşulları

Bu bölümdeki 21 göstergeden sadece 7 tanesi izlenmektedir. Her iki operasyonda eğitim maliyetleri, toplam çalışanlar için izlenmektedir. Bu oranı expat ve yerel çalışanlar için mukayesesini yapmak mümkün değildir. Son dönemde (1 senede) Rusya için kişi başı eğitim maliyetinin ve süresinin daha fazla olduğu izlenmiştir. Bunun nedeni yeni yapılan işe alımlar olabilir. "Devamsızlık Süresi" ile ilgili göstergeler her iki operasyonda da izlenmemektedir. "Fazla mesai" ile ilgili gösterge her iki operasyon için toplam çalışanlar için izlenmektedir. "Fiili kadro/norm kadro" oranına bakıldığında Rusya operasyonunda işe alım yapılması gerektiği görülmektedir. Bu bölüme verilen yanıtlar Tablo 8.8'den izlenebilir.

Tablo 8.8: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-3

	GÖSTERGE	KAZAKİSTAN				RUSYA			
3.EĞİTİM-ÇALIŞMA KOŞULLARI									
3.1	Eğitim maliyetleri / toplam çalışan sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	174355	/	666	**261,79**	1032093	/	3011*	**342,77**
3.2	Expat eğitim maliyetleri / toplam expat sayısı		/				/		
3.3	Yerel çalışan eğitim maliyetleri / toplam yerel çalışan sayısı		/				/		
3.4	Toplam eğitim süresi (saat) / toplam çalışan sayısı(ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	12929	/	666	**19,41**	78960	/	3011	**26,22**
3.5	Expatlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam expat sayısı		/				/		
3.6	Yerel çalışanlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam yerel çalışan sayısı		/				/		
3.7	Eğitim maliyetleri / eğitim süresi(saat)	174355	/	12929	**13,49**	1032093	/	78960	**13,07**
3.8	Expat eğitim maliyetleri / expat eğitim süresi(saat)		/				/		
3.9	Yerel çalışan eğitim maliyetleri / yerel çalışan eğitim süresi (saat)		/				/		
3.10	Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ ortalama çalışan sayısı		/				/		
3.11	Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat) / ortalama expat sayısı		/				/		
3.12	Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat) / ortalama yerel çalışan sayısı		/				/		
3.13	Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ devamsızlık yapanların sayısı		/				/		
3.14	Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan expat sayısı		/				/		
3.15	Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan yerel çalışan sayısı		/				/		
3.16	Fazla mesai / normal mesai	127110	/	1065600	**0,12**	707711	/	4899001	**0,14**
3.17	Expatlarca yapılan fazla mesai / expatlarca yapılan normal mesai		/				/		
3.18	Yerel çalışanlarca yapılan fazla mesai / yerel çalışanlarca yapılan normal mesai		/				/		
3.19	Fiili kadro / norm kadro	707	/	703	**1,01**	3106	/	3345	**0,93**
3.20	Fiili expat kadrosu / norm expat kadrosu	9	/	9	**1,00**	26	/	26	**1,00**
3.21	Fiili yerel çalışan kadrosu / norm yerel çalışan kadrosu	698	/	694	**1,01**	3080	/	3319	**0,93**

4. Ücretler-Özendirme- Maliyetler

Bu bölümdeki 16 göstergeden Kazakistan operasyonunda yarısı izlenmektedir. Rusya operasyonunda ise 6 tanesi izlenmektedir. Buradaki ilk göstergeye göre Rusya'nın beyaz yakalı kişi başına düşen ücreti Kazakistan'a göre daha yüksektir. Yine Rusya'da fazla çalışma ücretleri Kazakistan'a göre daha yüksektir. Her iki operasyon için de expat maliyetleri ile ilgili bilgi verilmemiştir. Kazakistan için ortalama piyasa ücretinden %5,5 daha düşük oranda ortalama ücretleri olduğu belirtilmiştir. Ücretler ile igli detaylı veri verilmesinden kaçınılmıştır. Kazakistan'daki yan hak maliyetleri ile ilgili gösterge Rusya'ya oranla daha yüksek çıkmıştır. Rusya'daki expatların performans değerlemesi Kazakistan'dan daha yüksek çıkmıştır. Bu farkın nedeni sorgulanabilir. Diğer çalışanlar için olan oranlar ise yaklaşık çıkmıştır. Her iki operasyon için de sağlık giderlerine dair göstergeler izlenmemektedir. Bu bölüme verilen yanıtlar Tablo 8.9'dan izlenebilir.

Tablo 8.9: Ölçme Formu Gösterge-Sonuçları-4

	GÖSTERGE	**KAZAKİSTAN**				**RUSYA**			
4.ÜCRETLER-ÖZENDİRME-MALİYETLER									
4.1	Toplam maaşlar / toplam beyaz yaka sayısı (ortalama çalışan sayısı alınmıştır)	4930000	/	666	**7402,40**	29661992	/	3115	**9522,31**
4.2	Toplam expat maaşları / toplam expat sayısı		/				/		
4.3	Fazla çalışma ücretleri / toplam ücretler	577000	/	4930000	**0,12**	4850972	/	32168162	**0,15**
4.4	Expatların fazla çalışma ücretleri / toplam expat ücretleri		/				/		
4.5	Ortalama mevcut ücret / ortalama piyasa ücreti (o ülkedeki)		/		**5,5% altında**		/		
4.6	Expatların ortalama mevcut ücretleri / expatların ortalama piyasa ücretleri (o ülkedeki)		/				/		
4.7	Yan hak maliyetleri / toplam ücretler	7181000	/	4930000	**1,46**	29661992	/	32168162	**0,92**
4.8	Expatların yan hak maliyetleri / toplam ücretler		/				/		
4.9	Personel maliyeti / şirket gelirleri (operasyonun)	9981000	/	9817000	**1,02**		/		
4.10	Performans değerlemesi yüksek olan çalışan yüzdesi		/		**% 30**		/		**% 28,00**
4.11	Performans değerlemesi yüksek olan expat çalışan yüzdesi		/		**% 67**		/		**% 84**
4.12	Performans değerlemesi yüksek olan yerel çalışan yüzdesi		/		**% 29**		/		**% 27**

	GÖSTERGE	KAZAKİSTAN				RUSYA			
4.13	Toplam sağlık maliyetleri / şirket gelirleri (operasyonun)		/				/		
4.14	Expat sağlık maliyetleri / şirket gelirleri (operasyonun)		/				/		
4.15	Toplam sağlık maliyetleri / toplam çalışan sayısı		/				/		
4.16	Expat sağlık maliyetleri / expat çalışan sayısı		/				/		
*ile işaretli veriler, işletmeden gelen formda beyaz yakalı çalışan sayısı olarak verilmiştir ancak diğer operasyon ile karşılaştırılma yapılabilmesi için beyaz yakalı çalışan sayısı yerine ortalama toplam çalışan sayısı alınmıştır.									

9. SONUÇLAR

Yapılan çalışmada, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki literatür taranarak uluslararası insan kaynakları yönetimi sistemlerinin temel prensipleri ve kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma için kavramsal bir model kurularak bu kriterleri sorgulamaya yarayan iki anket formu tasarlanmıştır. Bu çalışmada uygulama için anket yönteminin seçilmesinin amacı, işletmenin uygulamalarının detaylı olarak irdelenmesine bu yöntemin en fazla katkı sağlayacağının düşünülmesidir. Çünkü aslında yapılmak istenilen kavramsal modelden çıkan görüşler ile işletme uygulamalarının uyup uymadığının karşılaştırılmasıdır. Bu nedenle, anket yöntemi uygulayıcının görüşlerinin ifade edilmesi ve karşılaştırılması için en uygun zemini vermektedir. Çalışma aşamasında, bir işletmenin benimsediği strateji gereği çok farklı çeşitte İK uygulamaları yapabileceği, hatta bazen farklı çevredeki operasyonları için farklı UİKY stratejileri öngörebileceği öğrenilmiştir. Bu sebeple bir form, Bilgilenme Formu olarak tasarlanmıştır. Tasarlanan bu formda hem işletmenin strateji ve politikaları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış hem de literatürden yola çıkılarak saptanan UİKY sistemlerini uygulama kriterleri sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu sorgulama 1-4lük Likert Skalası baz alınarak yapılmıştır ve sorgulama sonucunda kriterlere verilen yanıtlar bir puanlama sistemi ile bölümler bazında puanlanmıştır. Toplamda ise işletmenin UİKY uygulamalarının ne kadar uluslararası olduğuna dair bir ortalama puan elde edilmiştir Bilgilenme Formu'nun yanında bir de Ölçme Formu oluşturulmuştur. Bu form her ne kadar temelde UİKY uygulamalarının çeşitli ölçümlemelere göre performansını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmış olsa da bu çalışmada, işletmenin bu ölçümlemelerin ne kadarını izleyip izlemediğine yönelik olarak kullanılmıştır.

Oluşturulan kavramsal modele dayanılarak hazırlanan anket formları, uluslararası operasyonları olan bir Türk şirketi'nin UİKY uygulamalarından sorumlu İK Yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Ayrıca şirket yetkilileri kısa görüşmeler yapılarak, anketlerin yorumlanması için onların da görüşlerinden faydalanılmıştır.

Şirket, Anadolu Efes Holding'e bağlı olan Efes Bira Grubu'dur. Bu grubun 2 ana yurtdışı operasyonu olan Rusya ve Kazakistan için her iki anket formu da doldurulmuştur. Bu formlardan gelen yanıtlar ve şirket yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Anketin Bilgilenme Formu incelendiğinde, Rusya hem Kazakistan için benzer bir profilin ortaya konulduğu görülemektedir. Rusya Operasyonu toplamda daha yüksek kapasitede üretime, daha fazla sayıda çalışana sahiptir. Her iki operasyonda da farklı şekillerde kurulan fabrikalar bulunmaktadır. Her iki operasyonun da kültürel uzaklığı orta seviyededir, küresel stratejiyi benimseyerek iş yaparlar ve etnik merkezli UİKY stratejisini benimsemişlerdir.

"Dış Çevrenin Analizi" ele alındığında, işletme bir operasyon faaliyete geçmeden önce veya geçtikten sonra faaliyet gösterilen çevreyi literatürde öngörülen boyutlar bakımından analiz ediyor denilebilir. Bu bölümde bazı politik ve sosyo-ekonomik göstergelerin çok da yakından izlenmediği ortaya çıkmıştır. Ancak özellikle "gelecekteki işgücünün" göstergesi olan sosyo-ekonomik göstergelerin izlenmesi işletmenin gelecekteki insan kaynağı kalitesi açısından büyük öneme sahiptir.

"İşgücü Temini ve İşe Alım"ı incelediğimizde ise işletmenin etnik-merkezli stratejiyi benimsemesine rağmen işe alımda uygulamalarının kontrolünün Operasyon İK yöneticilerinde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca yerel çalışanların, hem alt, hem orta hem üst kademelerde işe alınması bize işgücü yapısının etnik-merkezli stratejinin getirdiğinden biraz daha farklı olduğunu görmekteyiz. Kilit yönetici pozisyonları için expat gönderimi etnik-merkezli stratejinin temel prensiplerinden biridir ancak aynı zamanda küresel işgücü pazarından uygun adayların işe alımı için inceleme yapılması yeryüzü-merkezli stratejiye doğru geçişin göstergesidir. Bu aşamada çeşitlilik yönetimi konusunda uygulamada eksiklikler bulunmaktadır. Genel müdürlük ile operasyonun kültürel mesafesi orta seviyede olduğu için işe alım süreci ayrı bir araştırma gerektirmeyebilir ancak işletmenin Avrasya değil de tüm dünyada operasyonlar gerçekleştirmesi durumunda aynı işe alım yöntemlerinin ve araçlarının geçerliliği tartışılmalıdır.

"Eğitim ve Geliştirme" ile ilgili olarak eğitim geliştirme faaliyetlerinin çeşitlilik yönetiminin ele alınarak tasarlanması gerektiği, özellikle expatların eğitimi

konusunda yeni çalışmaların yapılabileceği söylenebilir. İşletmenin gelecekte küresel işgücü havuzu oluşturmaya dair hedefinin olduğu yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir. Bunun için ise eğitim programları yeniden tasarlamalıdır. Ayrıca işgücü havuzu denildiği zaman şirketin operasyonlarında bulunan başarılı yerel çalışanların da bu havuza dahil edilmesi ve onların da bir gelişme planı dahilinde eğitimlere tabi tutulması gerekmektedir. Bunun yanında genel müdürlük ile operasyonun kültürel mesafesi orta seviyede olduğu için eğitim yöntemleri ve araçları genel müdürlüktekine benzer şekilde tasarlanmıştır. Ancak bu mesafenin yüksek olacağı durumlarda örneğin işletmenin Avrasya değil de tüm dünyada operasyonlar gerçekleştirmesi durumunda aynı eğitim yöntemlerinin ve araçlarının geçerliliği tartışılmalıdır.

"Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme" konusunda ise işletme son derece merkezi bir tutum sergilemektedir. Şirket yetkilileri ile yapılan görüşmede de, bu konuda esnekliğin olmadığı belirtilmiştir. Ancak izlenen merkeziyetçi tutumun farklı kültürler için ne gibi sonuçlar doğuracağı tartışılabilir.

"Kariyer Planlama ve Rotasyon" açısından ise işletmenin etnik-merkezli stratejiden yeryüzü-merkezli stratejiye geçiş aşamasında olduğu görülmektedir. Ancak küresel işgücü havuzu'nun işletmede henüz oluşturulmamış olduğu, "expatların iş sözleşmelerinin kısa tutulmaması" bilgisinden çıkarılabilir. Küresel işgücü havuzu oluşturulması için yurtdışı görevleri kişinin gelişiminin bir parçası olarak planlanmalıdır, bu nedenle kariyer planlama ve rotasyona dair uygulamalar bu nedenle önem taşımaktadır.

"Motivasyon ve İletişim" konusunda özellikle expatların motivasyonu için ailelerine verilen destek gözden geçirilmelidir. Şirket yetkilileri ile yapılan görüşmede expatların aile açısından desteklemesinde yeni düzenlemelere ihtiyaçlarının olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yine çeşitlilik yönetimi açısındam bu konu ele alınmalıdır. Özellikle yerel çalışanlar için hazırlanacak motivasyon programları ve onlarla kurulacak iletişimin yöntemleri için kültürel mesafenin daha yüksek olduğu operasyonlarda ayrı araştırmalar gerekecektir.

Belirlenen kriterler üzerinden alınan puanlara göre, işletme, en yüksek puanı "UİKY Fonksiyonunun Rolü" nün benimsenmesi üzerinden almıştır. Buna göre, işletmenin

genel müdürlüğünde bulunan İK Yöneticilerinin sorumluluk alanlarını biliyor olduğu ve üzerine düşen sorumluluğu yerine getiriyor olduğu söylenebilir. Ancak bu kriteri uygulamanın sahibi (genel müdürlükteki İK Yöneticisi) yanında bu fonksiyondan doğrudan etkilenenler (operasyondaki İK Yöneticisi) açısından sorgulamak daha doğru olacaktır. Bu nedenle çalışmanın ileriki safhalarında operasyondaki İK Yöneticilerinin görüşleri de alınabilir.

"Üst Yönetimin Desteği" konusunda ise işletmenin genel müdürlüğündeki İK Yöneticilerinin "tam" bir destek aldığını söylemek mümkün değildir. Ankete verilen yanıtlara göre, işletmenin üst yönetiminden daha çok destek beklendiği, yapılan UİKY uygulamalarının üst yönetim açısından daha fazla önemsenmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Verilen yanıtlara göre, işletme küresel rekabette başarıyı ilk hedefi olarak belirmiştir. İkinci hedef olarak genel müdürlük ve operasyonlar arası strateji birliğinin oluşması ve üçüncü hedefi olarak kontrolü belirtmiştir. İK Yöneticileri ile yapılan toplantıda bu hedeflere "Şirketin hayatta kalması-kalıcılık" eklenmiştir.

Ölçme Formuna verilen yanıtlar ele alındığında ise, işletmenin belirli seviyede göstergeleri izliyor olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya göre, UİKY yapıyor olan bir işletme, sistemlerini objektif göstergeler ile ölçmeli ve bu göstergeleri düzenli olarak izlemelidir. Bu nedenle uygulama yapılan işletmenin bu ölçümlemelerin ne kadarını izliyor olduğu önemlidir. Bu çalışmada göstergelerin izlenip izlenmediği, izleniyorsa yerel çalışan, expat için ayrı ayrı sorulan göstergelerin karşılaştırılmasının yapılması hedeflenmiştir. Fakat, bunun için yeterli sayıda ölçümlemelenin izlenmediği görülmüştür ve dolayısıyla bu karşılaştırmalar kısıtlı kalmıştır.

Anketler genelinde yapılan incelemeye göre işletmenin bazı uygulamalarını etnik-merkezli stratejiye uygun olarak merkezi anlayışla gerçekleştirdiğini, bazı uygulamalarının ise belirli noktalarda desentralize olduğu, operasyonun çevresindeki duruma göre düzenlendiği, operasyondaki İK Yöneticisinin sorumluluğunda olduğu görülmüştür. Bunların yanında işletmeden yetkililer ile yapılan görüşmelerde, küresel işgücü havuzunun kurulmasına dair çalışmaların olduğu, expatların ailelerin desteklemesi ile ilgili çalışmaların yapılacağı söylenmiştir. Buna göre işletmenin, etnik-merkezli stratejiden gittikçe çıkarak, yeryüzü-merkezli stratejiyi benimsemek

için hazırlıklar yaptığı görülmektedir. Ancak uygulamaların geneline bakıldığında çeşitlilik yönetimi ile ilgili alanda eksiklikler olduğu görülmektedir. Burada işletme kültürel mesafenin orta seviyede olduğu bir operasyonu yönetmektedir bu nedenle bu eksiklik hissedilir seviyede olmayabilir. Fakat dünyanın diğer kıtalarında gerçekleştirilecek uygulamalar için bu alan incelenmelidir. UİKY alanındaki ölçümlemelerin de kısıtlı düzeyde izlendiği görülmüştür.

Bu çalışma özellikle uygulama yapılan işletmenin, UİKY uygulamalarını tamamen gözden geçirme fırsatı vermektedir. Literatür taranarak ortaya çıkarılan temellere dayanılarak işletmenin UİKY uygulaması ele alınmış ve analiz edilmiştir.

Ancak bu çalışma literatür açısından kapsamlı bir taramayı içerse de, kurulan kavramsal modelin geçerliliği, bu modelin uygulamaya dönüştürülmesi açısından üzerinde daha farklı araştırmalar yapılmasını gerektirmektedir. Bu aşama bir nevi, uygulamanın -hazırlanan anketler ile modelin mantığının tutarlılığı açısından- test edilmesi aşaması olabilir. Alınacak geri bildirimler, vs ile anketlerde revizyon yapılabilir. Benzer şekilde tasarlanan kavramsal modelin geçerliliği çok daha fazla sayıda işletmede uygulama yapılarak doğrulanmalıdır.

Çalışmada temel alınan iki anket tasarlanmıştır, bunlardan ilki Bilgilenme Formu, diğeri Ölçme Formudur. Ölçme Formu, bu çalışmada "UİKY için çeşitli ölçümlemeler yapılması ve bunların izlenmesi"nin analizi için kullanılmıştır. Fakat daha ileriki safhalarda, -daha fazla sayıda işletmenin bu anketlere tabi tutulması aşamasında- bu göstergeler, birer performans göstergesi yerine de geçebilir. Yani Bilgilenme Formu'nda alınan UİKY puanı ile bu göstergeler arasındaki bağlantı analiz edilebilir. Örneğin, UİKY uygulamalarından yüksek puan alan işletmenin (Bilgilenme Formundan) daha yüksek performans göstergelerine (Ölçme Formundan) sahip olup olmadığı izlenebilir. Ayrıca bu göstergelerin belirli bir standarda göre mukayesesinin yapılması da mutlaka çok daha doğru sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Özetle, bu çalışma, UİKY'ni geniş bir kapsamda ele almaktadır. Öngörülen model üzerine daha ileride, çok sayıda çalışma yapılması mümkündür. Bu çalışmayı hazırlayanın temennisi, bu alanda, Türkiye'de yapılacak araştırmaların gün geçtikçe artması, bu çalışmanın da günü gelince bu araştırmalara katkıda bulunmasıdır.

KAYNAKLAR

Akal Z., 2005. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.

Aktan, C.C. ve Şen, H., 1999. Küreselleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye, TOSYÖV Yayınları, Ankara.

Arvey, R. D., Bhagat, R. S., ve Salas, E., 1991. Cross-cultural and cross-national issues in personnel and human resources management, *Research in Personnel And Human Resources Management*, 9, 367–407.

Ball, D., A., ve Mc Culloch, W., H., 1990. International Business-Introduction and Essentials, Fourth Edition,Texas Business Publication, ABD.

Ball, D.A., Mcculloch, W.H., Frantz, P.L., Geringer, J.M. ve Minor, M.S., 2003. International Business: The Challenge of Global Competition ,9. Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Bayraktaroğlu, S., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 234-236.

Beamish, P.W. ve Inkpen, A.C., 1998. Japanese Firms and the Decline of Japanese Expatriate, *Journal of World Business*, **33** , 61-62.

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. ve Walton R.E., 1984. A Conceptual Overview of HRM, Managing Human Assets. Free Press, New York.

Bernardin, H.J., 2003. Human Resource Management An Experiental Approach, Mc Graw Hill, Third Edition, New York.

Bingöl, D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım AŞ., 5. Baskı, İstanbul.

Black, J. S., ve Mendenhall, M., 1990. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, **15**, 113−136.

Blacks, S., J., ve Gregersen, H., B., 1992. Serving Two Masters:Managing Dual Allegiance of Expatriate Employees, *Sloan Management Review*, **33**, 60-70.

Blue, J.L. ve Haynes, Jr.U., 1977. Preparation for the Overseas Assignment, *Business Horizons*, **June 1977,** p.63.

Bogaert, S., ve Vloeberghs, D., 2005. Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, *European Management Journal*, ,**23**,.483-493.

Brewster, C., Sparrow, P. ve Harris, H., 2005. Towards a New Model of Globalizing Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, **16**, 949–70.

Byrne, D. 1971. The attraction paradigm. New York Academic Press

Carrey, D., J., ve Hawes, P.,D.,1994. Developing a Global Pay Program, *Journal of International Compensation and Benefits* ,**7**,35-40.

Carter C.C., 1994. Measuring and Improving The Human Resources Function, Employment Relations Today, Spring, 63-75

Cascio ve Wayne, 1992. Managing Human Resources :Productivity, Quality of

Cascio, Wayne ve Elaine Bailey, 1995. International Human Resource Management:The State of Research and Practic, Global Perspectives of Human Resource Management, Ed: Oded Shenkar, Prentice Hall Inc., New Jersey;15-36

Caves, R.E., 1996. Multinational Enterprise and Economic Analysis (Second Edition), Cambridge University Press, Cambridge.

Chi-Ching, Y., ve Noi, L. S. ,2001. Learning Styles And Their Implications For Cross-Cultural Management in Singapore, *Journal of Social Psychology*, **134**, 593–600.

Çolakoğlu S., Lepak D.P., ve Hong Y., 2006. Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context, *Human Resource Management Review*, 16, 209-218.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. ve Sullivan, D.P., 2004. International Business: Environments and Operations ,10. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Dessler, G., 2003**,** Human Resource Management, Prentice Hall, 9th Edition, New York.

Dowling, P.J., Welch, D.E., Schuler,.S., 1999. International Human Resources Management, ITP, Cincinnati, OH, ABD.

Dunn, R., Dunn, K., ve Price, G. ,1989. Learning style inventory. Lawrence, KS: Price Systems.

Dunning, J., 1993. Multinational Enterprises and The Global Economy, Addison-Wesley Publisher, Wakingham.

Eller, J.H., 1980. Criteria for Selecting an International Manager, *Personel*, **May-June 1980**, 47-55.

Erez, M., 1994. Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, **4**, 559–607 (2nd ed.). Palo Alto, CA: **Consulting Psychologists Press.**

Erkut H., 2004, Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, İTÜ İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği

Evans P., Pucik V. ve Barsoux J., 2002. The Global Challenge, McGraw-Hill.New York.

Filizöz B., 2003, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği, *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **4**,161-180.

Fitz-enz, J., 1995. How To Measure Human Resource Management, Mc Graw-Hill

Franco, L.G., 1973. Who Manages Multinational Enterprises?, *Columbia Journal of World Business*, **8** , pp.30-42.

Gillies, G., 2005. Transnational Firms and International Production: Concepts, Theories and Effects, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK

Gupta A.K.., Govindarajan V., 1991. Knowledge Flows and The Structure of Control Within Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, **16**, 768-792

Harvey, M. ve Novicevic, M.M., 2000, Staffing Global Marketing Positions: What We Don't Know Can Make a Difference, *Journal of World Business*, **35**, 80–94..

Harzing A., 2001. Who's in charge? An emprical study of executive staffing practices in foreign subsidaries., *Human Resource Management* , **40**, 139-158.

Heenan D.A., Perlmutter, **H.V.,** 1997. Multinational organization development. Addison-Wesley.

Hirst P., ve Thompson, G., 2001. Küreselleşme Sorgulanıyor (Çev. Çağla Erdem, Elif Yücel), Dost Kitabevi, Ankara

Hodgetts, R. M. ve Luthans, F., 2003, International Management, Fifth Edition, Mc-Graw Hill International Editions, Management Series.

Hodgetts, R. ve Luthans, F., 1997. International Management, McGraw-Hill International Editions, Singapur.

Hoecklin, L., 1994. Managing Cultural Differences, Workingham: Addison Wesley, England, p. 124.

Hofstede, G., 1993. Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, **1**, 81-94

http://www.tdk.gov.tr

International Monetary Found (IMF)- Uluslararası Para Fonu- internet sitesi, World Economic Outlook October 1997, Dünya Ekonomi ve Finans Araştırması, http://www.imf.org/external/pubs/FT/Weo/WEO1097/WEOCON97.htm

İzmir Ticaret Odası internet sitesi, Türkiye. http://www.izto.org.tr

Kelly, J., 2001. The Role of The Personnel/HR Function in Multionational Companies, *Employee Relations*, **6**, 536-557.

Keohane, R.O. and Nye, J.S., 2000.Power and Interdependence, Longman. New York

Keohane, R.O. ve Nye, J.S., 2000. Globalization: What's New? What's not?(And So What?), *Foreign Policy,* **11**, 104-119.

Kim Y. ve Gray S.J., 2005. Strategic Factors Influencing International Human Resource Management Practices: An Emprical Study of Australian Multinational Corporations, *International Journal of Human Resource Management*, **16**, 809-830

Kutal G. ve Büyükuslu A.R., 1996. Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul , sayfa 26-27

Madison A., 1987. Growth and Slow-Down in Advanced Capital Economies: Techniques of Quantitative Assesments, *Journal of Economic Literature*, **25**, 649-698.

Martinez, Z.L. ve Toyne, B., 2000. What is International Management, and What is its Domain?,*Journal of International Management,* **6**, 11-28.

McIntyre, T., 1996. Does the way we teach create behavior disorders in culturally different students? *Education and Treatment of Children*, **19**, 354–370.

Mutlu, E.C., 1999, Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınları, İstanbul

Napier N.K., Vu V.T, 1998.International Human Resouce Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart?, *Human Resource Management Review*, 8, 39-77.

Nie, W., Hopkins, W.E.ve Hopkins S.A., 2002. Gender-Based Perceptions Of Equity İn China's State-Owned Enterprises, *Thunderbird International Business Review*, **44**, 353-377.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü- internet sitesi, Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri. http://www.oecd.org/dataoecd/61/43/38111419.pdf

Öymen, O., 2000. Geleceği Yakalamak, Remzi Kitapevi, İstanbul

Özalp, İ., 1998. Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Dağıtım, Ankara.

Özkıvrak, Ö. ve Dileyici, D. , 2001. Küreselleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye, *Yeni Türkiye Dergisi,* Yıl 6, **20**, 134–162

Peterson, R.B., Napier, N.K. ve Shul-Shim, W., 2000. Expatriate Management: A Comparison of MNCs Across Four Parent Countries, *Thunderbird International Business Review*, **42**, 145-166.

Phatak, A.V., 1989. International Dimensions of Management, 2nd ed., s.106. Kent Publishing, Boston.

Phillips, J. M., ve Gully, S. M., 2003. Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, **13**, 1186–1205.

Purcell, J., ve Ahlstrand, B., 1994. Human Resources Management in the Multidivisional Company, OUP, Oxford.

Ratiu, I., 1983. Thinking Internationally: A Comparison of How International Executives Learn?, *International Studies of Management & Organization*, **13,**139-150.

Richards, M., 2001. U.S. Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the U.K. and Thailand, *Thunderbird International Business Review*, **43**, 225-242.

Robert, M.L. ve Jackson J. H., 2000. Human Resource Management, South Western College Publishing, Ninth Edition, USA.

Robinson, R., D., 1984. Internationalization of Business: An Introduction, Dryden Press, New York.

Ronen, S., 1986. Comparative and Multinational Management, Wiley Series in International Business, New York.

Ronen, S., Shenkar O., 1985. Clustring Countires on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, Academy of Management, 10, 435-454

Rugman, A.M. ve Hodgetts, **R.M.,** 2000. International Business- A Strategic Management Approach, 2nd Edition, Prentice Hall Publisher, Harlow-England.

Rugman, A.R., 2005, The Regional Multinationals – MNEs and Global Strategic Management, Cambridge University Press, Cambridge.

Rugman, A.R., Lecraw, D. J. ve Booth, L. D., 1995. International Business: Firm and Environment, McGraw-Hill Publishing, Singapore.

Rynes, S. L.,1991. Recruitment, job choice, and post hire consequences:A call for new research directions, In M. D. Dunette& L. M. Hough (Eds.), Handbook Of İndustrial Organizational Psychology, Vol 2. (pp.399-444).Palo Alto, CA:Consulting Psychologists Press.

Schuler, R. ve Tarique, I., 2007. International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, **18**, 717-744.

Schuler, R., Dowling, P. ve DeCieri, H., 1993. An Integrative Framework for Strategic International Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management,* **4**, 717–64. Published concurrently in the Journal of Management, 19: 419–59.

Schuler, R.S., 2000. The internationalization of human resource management, *Journal of International Management*, **6** , 239-260.

Schuler, R.S., Dowling ve P.J., De Cieri, 1993. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management, *Journal of Management*, **19**, 419-59

Schuller, Randall S. ve Gary W.Florkowski ,1996. International Human Resources Management, Betty Jane Punnett ve Oded Shenkar (editors), Handbook for International Management Research, Blackwell Publishers, Massachusetts; 351-401.

Scullion, H., ve Starkey, K., 2000. In Search of Changing Role of The Corporate Human Resource Function in The International Firm, *International Journal of Human Resources Management*, 11, 1061-1081

Seyidoğlu, H., 1990. Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama, Güzem Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.

Seymen O. A., 2000. İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Yayınları.

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., 1996, Managing Human Resources, Tenth Edition, Soulth-Western Collage Publishing, sf695.

Singh V., ve Point S., 2004. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challange: an Online Comparison, *Long Range Planning,* **37**, 295-318.

Sinha, J., 1997. A cultural perspective on organizational behavior in India. In P. C. Earley & M.Erez (Eds.), *New Perspectives On International Industrial/Organizational Psychology*,53-74, San Francisco, CA:Lexington.

Stone D., L., F.Stone-Romeo E., F. ve Lukaszewski K., M., 2007. The Impact of Cultural Values on the acceptance and effectiveness of human resources management policies and practices, *Human Resource Management Review* ,**17**, 152-165.

Stone-Romero, E. F., ve Stone, D. L. , 2002. Cross-cultural differences in response to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness, *Research in Personnel And Human Resource Management,* **21,** pp. 275–372

Stroh, L.K., Varma, A. ve J.Valy-Durbin, S., 1998. Why are Women Left at Home: Are They Unilling To Go on International Assignments?, *Journal of World Business*, **33**, 35-50.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S., 2007. Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Tağraf, H., 2002. Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* **2**, 33-47.

Tayeb M., H., 2005. International Human Resource Management, A Multinational Company Perspective, Oxford University Press.

Taylor, S., Beechler, S., ve Napier, N., 1996. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, **21**, 959–85.

Toriborn, I., 1982. Living Abroad, John Wiley, New York, 100-101.

Tung, L.R, 1979. U.S. Multinationals: A Study of Their Selection and Training Procedures for Overseas Assignments, *National Academy of Management Proceedings*, Atlanta, 298-299.

Tung, L.R., 1982. Selection and Trainig Procedures of U.S. European and Japanese Multinationals, *California Management Review*, **25**, 23-60.

Türk Dil Kurumu internet sitesi, Güncel Türkçe Sözlük. 5 Eylül 2007, Türkiye.

Ulaş, D., 2004. Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandirma Nedenleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* **59**, sayfa 2-3

Ulrich D., 1997. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and Prescription for Results, *Human Resource Management,* **36**, 303-320.

Welch, D., E., 2003. Globalisation of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustment, *Management Internetional Review*, **43**,

Work Life, Profits, 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Co., Singapore.

Yüksel Ö., 1998. İç Beyin Gücü: Çokuluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülkelerde Yetişmiş Yönetici İstihdamı, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, **4**, 405-410.

Yüksel Ö., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Ek 1- Temel Kavramlar

Çalışmanın kapsamında sık sık değinilecek temel kavramlara, çalışmayı incelerken kolaylık oluşturması açısından aşağıda yer verilmektedir.

Uluslararası İş (International Business): İşletmeler tarafından ulusal sınırların dışında yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Bu kavram, sadece uluslararası ticaret ve üretim faaliyetlerini değil; aynı zamanda, reklamcılık, perakendecilik, toptancılık, taşımacılık, turizm, ve kitlesel iletişim gibi alanlarda büyüyen servis endüstrisini de kapsamaktadır. **(Ball ve diğ., 2003)**

Uluslararası Yönetim (International Management): Yönetim bilimi ile ilgili konu ve teknikleri (metodları) çokuluslu bir çevrede uygulama süreci olarak tanımlanabilir. **(Hodgett ve Luthans, 1997)** Konuyla ilgili daha kapsamlı olarak ise " Örgütün, maddi ve insan kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek ve küresel çevre içinde denge durumunun korunmasını sağlayarak, küresel amaçlarına ulaşma süreci" denilebilir. **(Mutlu, 1999)**

Uluslararası İşletme (International Company): Birçok kaynakta çokuluslu işletme ve küresel işletme kavramları yerine de kullanılmakta olan bu kavram için yapılan en genel geçer tanım; kendi faaliyet gösterdiği ana ülke dışında başka, bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler tanımıdır. **(Mutlu, 1999)** Bir başka tanıma göre ise uluslararası işletme uluslararasılaşma sürecine girmiş şirkettir. Bu bağlamda uluslararasılaşma kavramı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin veya büyük grupların uluslararası faaliyetlerdeki dış hareketleri açıklamada uluslararasılaşma terimini kullanılmaktadır.

Yerli İşletme (Domestic Company): İç pazara yönelik olarak çalışan, operasyonları yerel veya ulusal güçlerce yürütülen firmalardır.

Uluslararasılaşma (Internationalization): Artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemidir. İlerideki bölümlerde şirketlerin uluslararasılaşma sürecine dair ayrıntılı bilgi verilecektir. **(Mutlu, 1999)**

İhracat İşletmeleri (Export Operations): Firma üretimini yerel sınırlar içinde gerçekleştirir fakat pazarını yabancı ülkelerde kurar. Bu düzeydeki firmalarda ürünlerin yurtdışında pazarlanacağı gözden kaçırılmadan yönetim, eğitim ve işe alım gibi insan kaynakları yönetimi stratejileri uluslararası müşterilerin beklentilerine odaklanmalıdır.

Çokuluslu İşletme (Multinational Company/Enterprise - MNCs): Bu terim ilk defa 1960 Nisanında David E. Lilienthal tarafından Graduate School of Administration'da verilen "1985'de Yönetim ve İşletmeler" konulu sempozyumda kullanılmıştır. Çokuluslu işletme; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen operasyonlar, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Çokuluslu işletme dünya düzeyindeki faaliyetleri tam olarak organize eden ve kuvvetli bir şekilde merkezileşmiş bir işletme tipini temsil eder. Bu bağlamda denilebilir ki, bir çokuluslu şirketin genel merkezinde belirlenen stratejiler tüm alt birimlerde benimsenir, uygulamalar bu yönde geliştirilir. Bu tanımla ilgili sıkça karşılaşılan başka bir tanımlama da "operasyonlarını birden çok ülkede yürüten, birden fazla ulustan yönetici ve sahipleri olan şirketlerdir" tanımıdır. Bu noktada faaliyetlerin birden çok ülkede yürütülmesinin yanında yönetici ve sahiplerinin de ulusları çokuluslu bir şirket olma kriterleri arasına girmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Çokuluslu İşletmelerin genel ilkelerini belirlediği çalışmasında çokuluslu firmalar için kesin bir tanım vermemekle birlikte, bu şirketlerin genellikle birden fazla ülkede kurulu olup faaliyetlerini koordine edebilecekleri çeşitli şekillerde birbirine bağlı şirketlerden ve diğer kuruluşlardan oluştuğunu belirtmiştir. **(www.oecd.org)** Yine bu kaynağa göre Çokuluslu İşletmelerin mülkiyetleri özel, devlet ya da karma olabilir.

Küresel İşletme (Global Company): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürün, fiyat, vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. **(Mutlu, 1999)**

Uluslarötesi İşletme (Transnational Corporation): Uluslararası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamındadır. Uluslarötesi işletme, yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden oluşan bir kuruluş tarafından geliştirilen işletmelerdir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)**

Uluslarüstü Organizasyon (Supranational Organisation): Uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir. **(Kutal ve Büyükuslu, 1996)** Bu kavramın daha iyi anlaşılması için örnek verilmesi gerekirse Dünya Bankası önemli bir uluslarüstü organizasyondur. Dünya Bankası için belli bir ulustandır denilemez yani yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir kimlikten söz edilemez. **(Daniels ve diğ., 2004)**

Ana Ülke (Parent Country): Uluslararası işletme menşeinin bulunduğu ülkedir. Microsoft'un ana ülkesi Amerika iken, Unilever firmasının ana ülkesi hem Hollanda hem İngiltere'dir. Bu bağlamda bir uluslararası şirketin birden çok ana ülkesi olabilir denilebilir. Ayrıca bir uluslararası şirket için ana ülke illa ki sabit olmak zorunda değildir. Yani şirketler kimi zaman ana ülkelerinin yasal zorunlulukları, coğrafi konumları gibi etmenler dolayısıyla genel merkezlerini başka bir ülkeye taşıyabilir. Buna örnek olarak Ikea'nın genel merkezini İsveç' den Hollanda'ya taşıması verilebilir. **(Gillies, 2005)**

Evsahibi Ülke (Host Country): Uluslararası işletmenin yatırım yaptığı ülkeye verilen addır. Örneğin Fiat, Türkiye, Brezilya ve Polonya' da otomobil üretim fabrikalarına yatırım yaparak bu ülkelerin Fiat için evsahibi ülke olmasını sağlamıştır. **(Gillies, 2005)**

Üçüncü Ülke (Third Country): Ana ülke ve evsahibi ülke dışında kalan ve uluslararası işletmelerin faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir. Katılım şekli üretim faktörlerinden herhangi birinin tedariki ile ilgili olabileceği gibi bilgi veya yönetici transferleri şeklinde de olabilir.

Expatriate: Kendi ülkesinden başka bir ülkede yaşayan ve çalışan şahıslara denir.

Impatriate: Kendi ülkesinden başka bir ülkede yaşayıp, çalıştıktan sonra tekrar kendi ülkesine dönüp çalışmaya devam eden kişilere denir.

Inpatriate, dışardan gelenler: Firmanın operasyonunun olduğu diğer ülkelerden, başka operasyonunun ya da genel müdürlüğünün bulunmadığı üçüncü bir ülkeden gelen ve firmanın ana ülkesinde (yani genel müdürlüğünün bulunduğu ülkede) çalışanlardır.

Kültür Şoku: Farklı bir ülkenin kültürüne ve çevresine uyum sağlayamama durumudur.

Etnik- Merkezli Yaklaşım: Uluslararası operasyonları yönetirken, üst yönetici ve önemli pozisyonlara şirketin merkezi olduğu ülkeden elemanlar yetiştirme eğiliminde olan yaklaşımdır.

Çoklu-Merkezi Yaklaşım: Uluslararası operasyonları yönetirken, üst yönetici ve önemli pozisyonlara faaliyet gösterdiği ülkeden elemanlar yetiştirme eğiliminde olan yaklaşımdır.

Yeryüzü-Merkezli Yaklaşım: Uluslararası operasyonları yönetirken , üst yönetici ve önemli pozisyonlara eleman alınırken ayrım gözetmeksizin, pozisyonu en iyi dolduracak en uygun elemanın seçimi eğilimidir.

Ek 2- Bilgilenme Formu / Kazakistan Operasyonu

1. Yurtdışı Operasyon* Profili

1.1.	**Çalışan Sayısı (Toplam) (30.10.2007)**		**1.2.**	**İşgücü Yapısı**		**1.3.**	**İşgücü Yapısı**	
	Mavi yakalı	355		Yerel çalışan sayısı	675		**Mavi** yakalı yerel çalışan sayısı	355
	Beyaz yakalı	329		Expat sayısı	9		**Beyaz** yakalı expat sayısı	9
1.4.	**Cinsiyet (Toplam)**		**1.5.**	**Cinsiyet (Expat)**		**1.6.**	**Cinsiyet (Yerel)**	
	Kadın çalışan sayısı	226		Kadın çalışan sayısı	1		Kadın çalışan sayısı	457
	Erkek çalışan sayısı	458		Erkek çalışan sayısı	8		Erkek çalışan sayısı	218
1.7.	**Eğitim Seviyesi** (Toplam)		**1.8.**	**Eğitim Seviyesi** (Expat)			**Eğitim Seviyesi** (Yerel Çalışan)	
	Üniversite mezunu (%)	40		Üniversite mezunu (%)	100		Üniversite mezunu (%)	40
	Lise ve dengi okul mezunu (%)	60		Lise ve dengi okul mezunu (%)			Lise ve dengi okul mezunu (%)	60
	İlköğretim mezunu (%)			İlköğretim mezunu (%)			İlköğretim mezunu (%)	
1.10	**Çalışan Yaş Ortalaması**			**Notlar:** Kazakistan genelinde Almaty ve Karaganda'da olmak üzere 2 adet operasyonumuz bulunmaktadır. Bunlardan Almaty greenfield, Karaganda ise satınalma yoluyla Grup bünyesine katılmıştır.				
	Expat yaş ortalaması	39						
	Yerel çalışan yaş ort.	36						
	Toplam çalışan yaş ort.	37						

1.11.	**Yurtdışı Operasyonun Kurulma Biçimi** (Lütfen uygun olan şıkkı (X) ile işaretleyiniz.)	
	Operasyon pazara yeni girmiştir. (start up/greenfield)	☒
	Operasyon satın alma yolu ile şirket bünyesine katılmıştır.	☒
	Operasyon iş ortaklığı ile şirket bünyesine katılmıştır.	☐

1.12.	**Yurtdışı Operasyonun Kültürel Uzaklığı** (Lütfen uygun olan şıkkı (X) ile işaretleyiniz.)	
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar (din, dil, yönetim biçimi) oldukça yüksektir.	☐
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar orta seviyededir. (Ortak din, dil veya aynı ırka mensup olma)	☒
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar düşük seviyededir. (Ortak din, dil veya aynı ırka mensup olma)	☐

1.13.	**Yurtdışı Operasyonun İş Yapma Biçimi**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz *__ihracat stratejisine__ yakın.	☐	☐	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz *__çoklu-yerel stratejiye__ yakın.	☐	☐	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz **küresel stratejiye*** yakın.	☐	☐	☐	☒

1.14.	**İşletmenin UİKY Stratejisi**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimiz **etnik-merkezli stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☒
	Şirketimiz **çoklu-merkezi stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☐
	Şirketimiz **yeryüzü-merkezli stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☐

2. Dış Çevreye Yaklaşım

2.1.	Dış Çevrenin Analizi	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki hükümet politikasının sabitliğini/değişkenliğini inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonun bulunduğu ülkede, çalışılan sektörde vergilerin artma-azalma eğilimini inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	İki ülke arasındaki diplomatik ilişkilerin geleceğini takip ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki Gayrisafi Milli Hasıla oranındaki artış/azalışı inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki enflasyon oranındaki artış/azalışı inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki hükümetin yabancı yatırımcıyı destekleme politikasını inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki genç insan nüfusu seviyesini inceliyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkenin iş kanununu inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede işletmemizin bir hukuk danışmanı var.	☐	☐	☐	☒

3. İş Gücü Temini - İşe Alım

3.1.	İş Gücü Temini-İşe Alım Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzda işe alım süreci genel müdürlüğümüz ile birebir aynıdır.	☐	☐	☒	☐
	Operasyonumuzda işe alım süreci genel müdürlükten farklı olarak, Operasyon İK yöneticilerinin kontrolünde yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki kilit yönetici pozisyonları için genel müdürlükten expat göndermeyi tercih ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Küresel işgücü pazarından uygun adayları Operasyonda işe almak için inceleme yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar hiyerarşinin alt kademelerinde işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar orta kademede yönetici olarak işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar üst kademede yönetici olarak işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐

3.2.	**İş Gücü Temini-İşe Alım Uygulamaları**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Bir ülkede faaliyet göstermeden önce iş gücü temini planımızı hazırlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki potansiyel kalifiye elemanları inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expat olarak çalışacak işgörenlerimizde farklı özellikler arıyoruz. Bunun için detaylı olarak tasarladığımız işe alım sürecimiz mevcut.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede profesyonellerin yaşamak isteyeceği bir sosyal ortam yaratıyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Uluslararası iş tecrübesine sahip veya yurtdışında eğitim görmüş kişilerden oluşan bir işgücü havuzu oluşturuyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Operasyondaki işe alım yöntemlerimiz potansiyel adayların kültürü/değerleri göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır.	☐	☐	☒	☐
	İşe alım sürecimiz, işin gerektirdiği özelliklere odaklanıyor.*(aynı zamanda organizasyonun değerlerine de dayanmaktadır)*	☐	☐	☒	☐
	İşe alım uzmanlarımızı çeşitlilik yönetimi üzerine eğitiyoruz. (Önyargılara Karşı Eğitim gibi programlarla yol gösteriyoruz.)	☐	☐	☒	☐
	İşe alım sürecimizde ayrımcılığa yer vermemek için objektif kriterleri esas alıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonun olduğu ülkede işe alım için kullanacağımız kaynakları (gazete, web-sitesi...) o ülkenin değerlerini göz önüne alarak seçiyoruz.	☐	☐	☐	☒

4. Eğitim ve Geliştirme

4.1.	Eğitim ve Geliştirme Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel müdürlüğümüz kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☒	☐
	Operasyonumuzdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri Operasyonun İK yöneticisi kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzda genel müdürlük tarafından uygun görülmüş standart eğitim içerikleri aktarılıyor.	☐	☒	☐	☐

4.2.	Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımız için kapsamlı eğitim programları düzenliyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımızı gidecekleri ülkenin kültürü ile ilgili eğitimler veriyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımıza gidecekleri ülkenin dili ile ilgili eğitim veriyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımız için yurtdışı görevlerini kendilerini geliştirmelerinin/eğitimlerinin bir parçası olarak görüyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçlarını düzenli olarak takip ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Yerel çalışanlarımıza düzenli olarak mesleki bilgilerini geliştirecek eğitimler sağlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımıza düzenli olarak yönetsel becerilerini geliştirecek eğitimler sağlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızı düzenli olarak firma kültürünü benimsetmeye yönelik programlara tabi tutuyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Eğitim araçlarımızı yerel çalışanlarımızın kültürel değerlerine uygunluk gösterecek şekilde seçiyoruz.	☐	☐	☐	☒

5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

5.1.	Performans Değ. ve Ücretlendirme Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme faaliyetleri genel müdürlüğümüz kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme faaliyetleri Operasyonumuzun İK yönetimi kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme kriterleri genel müdürlük tarafından belirlenmiş tüm Operasyonlar için standart olan kriterlerdir.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzda sadece üst ve orta kademedeki yöneticiler için performans değerlendirme faaliyetleri yapılıyor.	☒	☐	☐	☐
	Operasyonumuzda bütün çalışanlar için performans değerlendirme faaliyetleri yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Ücretlendirme politikamızı ana şirketimizin olduğu ülke piyasasını esas alarak oluşturuyoruz.	☒	☐	☐	☐

5.2.	**Performans Değ. ve Ücretlendirme Uygulamaları**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme kriterleri Operasyon için tasarlanıyor.(Operasyon ihtiyaçlarına uygun olarak seçiliyor.)	☒	☐	☐	☐
	Operasyon çalışanları için tasarlanacak performans değerlendirme metodları faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne/değerlerine göre seçiliyor.	☒	☐	☐	☐
	Operasyonda çalışanlara yapılacak performans değerlendirme geri bildirimi yöntemi, faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne/değerlerine göre tasarlanıyor.	☒	☐	☐	☐
	Expatların performansı takip ediliyor, yüksek performans ihtiyaca uygun yan haklar ile destekleniyor.	☐	☒	☐	☐
	Expatların performansı takip ediliyor, düşük performans sebepleri araştırılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Bir ülkede faaliyet göstermeden önce ihtiyaç duyulacak pozisyonları belirliyor ve olası ücretlendirme politikalarımızı oluşturuyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz/göstereceğimiz ülkedeki sektörde düzenli olarak piyasa ücret araştırması yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonda ücretlendirilmesi söz konusu görevler için küresel piyasa ücret araştırması yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒

6. Kariyer Planlama ve Rotasyon

6.1.	Kariyer Planlama ve Rotasyon	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımızın kariyerlerini planlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel yöneticilerimizin kariyerlerini planlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Görevleri sona eren expatlarımız için genel müdürlüğümüzde veya diğer şirketler bünyesinde uygun pozisyonlar yaratıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yurtdışı göreve gidecek expatımız, daha önce aynı ülkede/benzer ülkede bulunmuş çalışanımızdan destek alıyor/koçluk desteği alıyor.	☐	☐	☒	☐
	Genel Müdürlükte performansı en yüksek olan çalışanlarımızı expat olarak Operasyonlarımıza gönderiyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkeden başarılı yerel çalışanlar terfi ettirerek şirket genel müdürlüğünde uygun pozisyonlara yerleştiriyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkeden başarılı yerel çalışanlar terfi ettirerek diğer ülkelerde bulunan Operasyonlarımızda uygun pozisyonlara yerleştiriyoruz.	☐	☐	☒	☐
	İş sözleşmelerimizi, uluslararası deneyime sahip çalışanlar havuzu yaratmak üzere kısa tutuyoruz.	☒	☐	☐	☐
	İş sözleşmelerimizin kısa olması çalışanlarımızın rotasyonuna ve farklı ülkelerde tecrübeler edinmelerine olanak sağlıyor.	☒	☐	☐	☐

7. Motivasyon ve İletişim

7.1.	Motivasyon ve İletişim	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımıza beklentilerine uygun ücret ve yan haklar tanıyarak onları motive ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımıza yurtdışı görevleri ile kariyerlerinde ilerleme kaydetmelerini sağlayarak motive ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımıza yurtdışı görevleri ile profesyonel gelişim kaydetmelerini sağlayarak motive ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımızın eşlerinin kariyerlerini de destekliyoruz. (Eşlerine iş olanakları yaratıyoruz.)	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımızın çocuklarına eğitim desteği veriyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Expatlarımızın ailelerine de yaşayacakları ülke ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi veriyoruz, eğitiyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımız yurtdışı görevindeyken desteğimizi üzerinde hissediyor. (Kendilerine güvenildiğini hissediyor)	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımızın genel müdürlük ile kolayca iletişim kurabileceği ortamlar yaratıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın motive edilmesi için geliştirdiğimiz programlarımız mevcut.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın motivasyon kriterlerini araştırma yaparak belirliyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Yerel çalışanlarımızla iletişimimize önem veriyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızla kuracağımız iletişimi geliştirmek için araştırma yaptık/bir uzmandan destek aldık/danışmanlar ile çalıştık.	☐	☒	☐	☐

8. UİKY Fonksiyonunun Rolü

8.1.	UİKY Fonksiyonunun Rolü	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimizin genel müdürlük insan kaynakları biriminin tüm operasyonlarda entegre küresel stratejilerimizin benimsetilmesine yönelik çalışmaları vardır.	☐	☐	☐	☒
	Şirketimizin merkez insan kaynakları biriminin operasyondaki insan kaynakları üzerinden operasyonun kontrolünü sağlama sorumluluğu vardır.	☐	☐	☒	☐
	Şirketimizde uluslararası yönetici kadrosunun yetiştirilmesi genel müdürlükteki insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlükteki insan kaynakları biriminin operasyondaki insan kaynakları yetkilileri ile düzenli olarak iletişim sağlama sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlükteki insan kaynakları birimi operasyondaki insan kaynakları birimini düzenli olarak denetler.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlüğümüzdeki en üst düzey insan kaynakları yöneticimiz, şirketimizin iş stratejilerinin ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması için yönetim kurulu/tepe yönetim ile yapılan toplantılara katılmaktadır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları biriminin şirketin entegre insan kaynakları stratejilerini hayata geçirme sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları birimi gerekli durumlarda yerel koşullara göre yeni insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları yöneticisi operasyonun en üst düzey yöneticisine raporlama yapar. Bu yöneticiye doğrudan bağlıdır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları yöneticisi genel müdürlükteki insan kaynaklarının en üst düzey yöneticisine raporlama yapar. Bu yöneticiye doğrudan bağlı değildir ancak raporlama yapma sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒

9. Üst Yönetim Desteği

9.1.	Üst Yönetim Desteği	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimiz üst yönetimi UİKY uygulamalarına gereken önemi veriyor.	☐	☐	☒	☐
	Şirketimizin üst yönetimi UİKY uygulamalarının ve politikalarının şirketin yerel ve uluslararası arenada rekabetçiliği açısından önemine inanıyor.	☐	☐	☒	☐
	Üst yönetimimiz firmanın iş stratejisi ile UİKY stratejilerinin birbirine bağlı olduğunu düşünüyor.	☐	☐	☒	☐
	Üst yönetimimiz, genel müdürlükteki insan kaynakları yöneticisini firmanın iş yapma stratejisinin oluşturulmasında stratejik ortak olarak görüyor.	☐	☐	☒	☐

10. UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler

10.1.	Lütfen aşağıdaki hedefleri önem sırasına göre numaralandırınız.	
	Şirketimiz küresel rekabette başarılı olmayı hedeflemektedir.	1
	Şirketimiz, genel müdürlük ve operasyonlar arasında strateji birliğinin oluşmasını hedeflemektedir.	2
	Şirketimiz, insan kaynakları kanalı ile operasyonlardaki kontrolünü sağlamayı hedeflemektedir.	3

Ek 3- Bilgilenme Formu /Rusya Operasyonu

1. Yurtdışı Operasyon* Profili

1.1.	**Çalışan Sayısı (Toplam) (30.10.2007)**		**1.2.**	**İşgücü Yapısı**		**1.3.**	**İşgücü Yapısı**	
	Mavi yakalı	1467		Yerel çalışan sayısı	2944		**Mavi** yakalı yerel çalışan sayısı	1467
	Beyaz yakalı	1503		Expat sayısı	26		**Beyaz** yakalı expat sayısı	26
1.4.	**Cinsiyet (Toplam)**		**1.5.**	**Cinsiyet (Expat)**		**1.6.**	**Cinsiyet (Yerel)**	
	Kadın çalışan sayısı	422		Kadın çalışan sayısı	1		Kadın çalışan sayısı	421
	Erkek çalışan sayısı	1491		Erkek çalışan sayısı	23		Erkek çalışan sayısı	1468
1.7.	**Eğitim Seviyesi** (Toplam)		**1.8.**	**Eğitim Seviyesi** (Expat)			**Eğitim Seviyesi** (Yerel Çalışan)	
	Üniversite mezunu (%)	41		Üniversite mezunu (%)	100		Üniversite mezunu (%)	41
	Lise ve dengi okul mezunu (%)	59		Lise ve dengi okul mezunu (%)			Lise ve dengi okul mezunu (%)	59
	İlköğretim mezunu (%)			İlköğretim mezunu (%)			İlköğretim mezunu (%)	
1.10	**Çalışan Yaş Ortalaması**			**Notlar:** Rusya genelinde Moskova, Rostov, Kazan,Ufa ve Novosibirsk'de olmak üzere 5 adet operasyonumuz bulunmaktadır. Bunlardan Moskova greenfield, diğerleri ise satınalma yoluyla Grup bünyesine katılmıştır.				
	Expat yaş ortalaması	38,5						
	Yerel çalışan yaş ort.	33,6						
	Toplam çalışan yaş ort.	33,8						

1.11.	**Yurtdışı Operasyonun Kurulma Biçimi** (Lütfen uygun olan şıkkı (X) ile işaretleyiniz.)	
	Operasyon pazara yeni girmiştir. (start up/greenfield)	☒
	Operasyon satın alma yolu ile şirket bünyesine katılmıştır.	☒
	Operasyon iş ortaklığı ile şirket bünyesine katılmıştır.	☐

1.12.	**Yurtdışı Operasyonun Kültürel Uzaklığı** (Lütfen uygun olan şıkkı (X) ile işaretleyiniz.)	
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar (din, dil, yönetim biçimi) oldukça yüksektir.	☐
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar orta seviyededir. (Ortak din, dil veya aynı ırka mensup olma)	☒
	Operasyonun faaliyet gösterdiği ülke ile genel müdürlüğün bulunduğu ülke arasında kültürel farklılıklar düşük seviyededir. (Ortak din, dil veya aynı ırka mensup olma)	☐

1.13.	**Yurtdışı Operasyonun İş Yapma Biçimi**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz *__ihracat stratejisine__ yakın	☐	☐	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz *__çoklu-yerel stratejiye__ yakın	☐	☐	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki iş yapma stratejimiz **küresel stratejiye*** yakın.	☐	☐	☐	☒

1.14.	**İşletmenin UİKY Stratejisi**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimiz **etnik-merkezli stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☒
	Şirketimiz **çoklu-merkezi stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☐
	Şirketimiz **yeryüzü-merkezli stratejiyi*** benimsemiştir.	☐	☐	☐	☐
	Şirketimiz **bölge-merkezli stratejiyi*** benimsemiştir	☐	☐	☐	☐

2. Dış Çevreye Yaklaşım

2.1.	Dış Çevrenin Analizi	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki hükümet politikasının sabitliğini/değişkenliğini inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonun bulunduğu ülkede, çalışılan sektörde vergilerin artma-azalma eğilimini inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	İki ülke arasındaki diplomatik ilişkilerin geleceğini takip ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki Gayrisafi Milli Hasıla oranındaki artış/azalışı inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki enflasyon oranındaki artış/azalışı inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki hükümetin yabancı yatırımcıyı destekleme politikasını inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki genç insan nüfusu seviyesini inceliyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkenin iş kanununu inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede işletmemizin bir hukuk danışmanı var.	☐	☐	☐	☒

3. İş Gücü Temini - İşe Alım

3.1.	İş Gücü Temini-İşe Alım Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzda işe alım süreci genel müdürlüğümüz ile birebir aynıdır.	☐	☐	☒	☐
	Operasyonumuzda işe alım süreci genel müdürlükten farklı olarak, Operasyon İK yöneticilerinin kontrolünde yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki kilit yönetici pozisyonları için genel müdürlükten expat göndermeyi tercih ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Küresel işgücü pazarından uygun adayları Operasyonda işe almak için inceleme yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar hiyerarşinin alt kademelerinde işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar orta kademede yönetici olarak işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede yerel çalışanlar üst kademede yönetici olarak işe alınıyor.	☐	☐	☒	☐

3.2.	**İş Gücü Temini-İşe Alım Uygulamaları**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Bir ülkede faaliyet göstermeden önce iş gücü temini planımızı hazırlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkedeki potansiyel kalifiye elemanları inceliyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expat olarak çalışacak işgörenlerimizde farklı özellikler arıyoruz. Bunun için detaylı olarak tasarladığımız işe alım sürecimiz mevcut.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkede profesyonellerin yaşamak isteyeceği bir sosyal ortam yaratıyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Uluslararası iş tecrübesine sahip veya yurtdışında eğitim görmüş kişilerden oluşan bir işgücü havuzu oluşturuyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Operasyondaki işe alım yöntemlerimiz potansiyel adayların kültürü/değerleri göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır.	☐	☐	☒	☐
	İşe alım sürecimiz, işin gerektirdiği özelliklere odaklanıyor.*(aynı zamanda organizasyonun değerlerine de dayanmaktadır)*	☐	☐	☒	☐
	İşe alım uzmanlarımızı çeşitlilik yönetimi üzerine eğitiyoruz. (Önyargılara Karşı Eğitim gibi programlarla yol gösteriyoruz.)	☐	☐	☒	☐
	İşe alım sürecimizde ayrımcılığa yer vermemek için objektif kriterleri esas alıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonun olduğu ülkede işe alım için kullanacağımız kaynakları (gazete, web-sitesi...) o ülkenin değerlerini göz önüne alarak seçiyoruz.	☐	☐	☐	☒

4. Eğitim ve Geliştirme

4.1.	Eğitim ve Geliştirme Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel müdürlüğümüz kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☒	☐
	Operasyonumuzdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri Operasyonun İK yöneticisi kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzda genel müdürlük tarafından uygun görülmüş standart eğitim içerikleri aktarılıyor.	☐	☒	☐	☐

4.2.	Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımız için kapsamlı eğitim programları düzenliyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımızı gidecekleri ülkenin kültürü ile ilgili eğitimler veriyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımıza gidecekleri ülkenin dili ile ilgili eğitim veriyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımız için yurtdışı görevlerini kendilerini geliştirmelerinin/eğitimlerinin bir parçası olarak görüyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçlarını düzenli olarak takip ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Yerel çalışanlarımıza düzenli olarak mesleki bilgilerini geliştirecek eğitimler sağlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımıza düzenli olarak yönetsel becerilerini geliştirecek eğitimler sağlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızı düzenli olarak firma kültürünü benimsetmeye yönelik programlara tabi tutuyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Eğitim araçlarımızı yerel çalışanlarımızın kültürel değerlerine uygunluk gösterecek şekilde seçiyoruz.	☐	☐	☐	☒

5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

5.1.	Performans Değ. ve Ücretlendirme Politikaları	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme faaliyetleri genel müdürlüğümüz kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme faaliyetleri Operasyonumuzun İK yönetimi kontrolünde yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme kriterleri genel müdürlük tarafından belirlenmiş tüm Operasyonlar için standart olan kriterlerdir.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonumuzda sadece üst ve orta kademedeki yöneticiler için performans değerlendirme faaliyetleri yapılıyor.	☒	☐	☐	☐
	Operasyonumuzda bütün çalışanlar için performans değerlendirme faaliyetleri yapılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Ücretlendirme politikamızı ana şirketimizin olduğu ülke piyasasını esas alarak oluşturuyoruz.	☒	☐	☐	☐

5.2.	**Performans Değ. ve Ücretlendirme Uygulamaları**	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Operasyonumuzdaki performans değerlendirme kriterleri Operasyon için tasarlanıyor.(Operasyon ihtiyaçlarına uygun olarak seçiliyor.)	☒	☐	☐	☐
	Operasyon çalışanları için tasarlanacak performans değerlendirme metodları faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne/değerlerine göre seçiliyor.	☒	☐	☐	☐
	Operasyonda çalışanlara yapılacak performans değerlendirme geri bildirimi yöntemi, faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne/değerlerine göre tasarlanıyor.	☒	☐	☐	☐
	Expatların performansı takip ediliyor, yüksek performans ihtiyaca uygun yan haklar ile destekleniyor.	☐	☒	☐	☐
	Expatların performansı takip ediliyor, düşük performans sebepleri araştırılıyor.	☐	☐	☐	☒
	Bir ülkede faaliyet göstermeden önce ihtiyaç duyulacak pozisyonları belirliyor ve olası ücretlendirme politikalarımızı oluşturuyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Faaliyet gösterdiğimiz/göstereceğimiz ülkedeki sektörde düzenli olarak piyasa ücret araştırması yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Operasyonda ücretlendirilmesi söz konusu görevler için küresel piyasa ücret araştırması yapıyoruz.	☐	☐	☐	☒

6. Kariyer Planlama ve Rotasyon

6.1.	Kariyer Planlama ve Rotasyon	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımızın kariyerlerini planlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel yöneticilerimizin kariyerlerini planlıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Görevleri sona eren expatlarımız için genel müdürlüğümüzde veya diğer şirketler bünyesinde uygun pozisyonlar yaratıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yurtdışı göreve gidecek expatımız, daha önce aynı ülkede/benzer ülkede bulunmuş çalışanımızdan destek alıyor/koçluk desteği alıyor.	☐	☐	☒	☐
	Genel Müdürlükte performansı en yüksek olan çalışanlarımızı expat olarak Operasyonlarımıza gönderiyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkeden başarılı yerel çalışanlar terfi ettirerek şirket genel müdürlüğünde uygun pozisyonlara yerleştiriyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Faaliyet gösterdiğimiz ülkeden başarılı yerel çalışanlar terfi ettirerek diğer ülkelerde bulunan Operasyonlarımızda uygun pozisyonlara yerleştiriyoruz.	☐	☐	☒	☐
	İş sözleşmelerimizi, uluslararası deneyime sahip çalışanlar havuzu yaratmak üzere kısa tutuyoruz.	☒	☐	☐	☐
	İş sözleşmelerimizin kısa olması çalışanlarımızın rotasyonuna ve farklı ülkelerde tecrübeler edinmelerine olanak sağlıyor.	☒	☐	☐	☐

7. Motivasyon ve İletişim

7.1.	Motivasyon ve İletişim	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Expatlarımıza beklentilerine uygun ücret ve yan haklar tanıyarak onları motive ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımıza yurtdışı görevleri ile kariyerlerinde ilerleme kaydetmelerini sağlayarak motive ediyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımıza yurtdışı görevleri ile profesyonel gelişim kaydetmelerini sağlayarak motive ediyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımızın eşlerinin kariyerlerini de destekliyoruz. (Eşlerine iş olanakları yaratıyoruz.)	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımızın çocuklarına eğitim desteği veriyoruz.	☐	☒	☐	☐
	Expatlarımızın ailelerine de yaşayacakları ülke ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi veriyoruz, eğitiyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Expatlarımız yurtdışı görevindeyken desteğimizi üzerinde hissediyor. (Kendilerine güvenildiğini hissediyor)	☐	☐	☐	☒
	Expatlarımızın genel müdürlük ile kolayca iletişim kurabileceği ortamlar yaratıyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın motive edilmesi için geliştirdiğimiz programlarımız mevcut.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızın motivasyon kriterlerini araştırma yaparak belirliyoruz.	☐	☐	☒	☐
	Yerel çalışanlarımızla iletişimimize önem veriyoruz.	☐	☐	☐	☒
	Yerel çalışanlarımızla kuracağımız iletişimi geliştirmek için araştırma yaptık/bir uzmandan destek aldık/danışmanlar ile çalıştık.	☐	☒	☐	☐

8. UİKY Fonksiyonunun Rolü

8.1.	UİKY Fonksiyonunun Rolü	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimizin genel müdürlük insan kaynakları biriminin tüm operasyonlarda entegre küresel stratejilerimizin benimsetilmesine yönelik çalışmaları vardır.	☐	☐	☐	☒
	Şirketimizin merkez insan kaynakları biriminin operasyondaki insan kaynakları üzerinden operasyonun kontrolünü sağlama sorumluluğu vardır.	☐	☐	☒	☐
	Şirketimizde uluslararası yönetici kadrosunun yetiştirilmesi genel müdürlükteki insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlükteki insan kaynakları biriminin operasyondaki insan kaynakları yetkilileri ile düzenli olarak iletişim sağlama sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlükteki insan kaynakları birimi operasyondaki insan kaynakları birimini düzenli olarak denetler.	☐	☐	☐	☒
	Genel müdürlüğümüzdeki en üst düzey insan kaynakları yöneticimiz, şirketimizin iş stratejilerinin ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması için yönetim kurulu/tepe yönetim ile yapılan toplantılara katılmaktadır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları biriminin şirketin entegre insan kaynakları stratejilerini hayata geçirme sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları birimi gerekli durumlarda yerel koşullara göre yeni insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları yöneticisi operasyonun en üst düzey yöneticisine raporlama yapar. Bu yöneticiye doğrudan bağlıdır.	☐	☐	☐	☒
	Operasyondaki insan kaynakları yöneticisi genel müdürlükteki insan kaynaklarının en üst düzey yöneticisine raporlama yapar. Bu yöneticiye doğrudan bağlı değildir ancak raporlama yapma sorumluluğu vardır.	☐	☐	☐	☒

9. Üst Yönetim Desteği

9.1.	Üst Yönetim Desteği	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
	Şirketimiz üst yönetimi UİKY uygulamalarına gereken önemi veriyor.	☐	☐	☒	☐
	Şirketimizin üst yönetimi UİKY uygulamalarının ve politikalarının şirketin yerel ve uluslararası arenada rekabetçiliği açısından önemine inanıyor.	☐	☐	☒	☐
	Üst yönetimimiz firmanın iş stratejisi ile UİKY stratejilerinin birbirine bağlı olduğunu düşünüyor.	☐	☐	☒	☐
	Üst yönetimimiz, genel müdürlükteki insan kaynakları yöneticisini firmanın iş yapma stratejisinin oluşturulmasında stratejik ortak olarak görüyor.	☐	☐	☒	☐

10. UİKY ile Ulaşılması İstenilen Hedefler

10.1.	Lütfen aşağıdaki hedefleri önem sırasına göre numaralandırınız.	
	Şirketimiz küresel rekabette başarılı olmayı hedeflemektedir.	1
	Şirketimiz, genel müdürlük ve operasyonlar arasında strateji birliğinin oluşmasını hedeflemektedir.	2
	Şirketimiz, insan kaynakları kanalı ile operasyonlardaki kontrolünü sağlamayı hedeflemektedir.	3

Ek 4- Ölçme Formu

1. İşe Alım

1.1.	İşe alma maliyetleri* / işe alınan personel sayısı	/
1.2.	Expat işe alma maliyeti / işe alınan expat personel sayısı	/
1.3.	**Son bir senede işe giren çalışan sayısı / ortalama çalışan sayısı**	/
1.4.	**Son bir senede işe giren expat sayısı / ortalama çalışan expat sayısı**	/
1.5.	Görüşme ile işe alınanların sayısı / yapılan toplam görüşmeler	/
1.6.	Görüşme ile işe alınan expat sayısı / expat adayları ile yapılan toplam görüşmeler	/
1.7.	**Firma içinden göreve seçilen(görev teklif edilen) expat sayısı / görevi kabul eden expat sayısı**	/
1.8.	Yönetici (üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	/
1.9.	Yerel yönetici(üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	/
1.10.	Expat yönetici(üst+orta kademe) sayısı / toplam çalışan sayısı	/
1.11.	**Son bir senede deneme süresini tamamlayan çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı**	/
1.12.	**Son bir senede deneme süresini tamamlayan expat sayısı / toplam expat sayısı**	/
1.13.	**Son bir senede deneme süresini tamamlayan yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı**	/
1.14.	Boş bir kadronun ortalama doldurulma süresi*	
1.15.	Boş bir expat kadrosunun ortalama doldurulma süresi*	

***Kadro doldurulma süresi = kadro talebinin alındığı tarih-kadronun doldurulduğu tarih**
***İşe alma maliyetleri = İşe alım ilanı (veriliyorsa) maliyeti+Danışmanlık firması hizmeti (alınıyorsa) maliyeti+Referans bonusu (uygulaması varsa) maliyeti+Adayın ulaşımı (karşılanıyorsa) maliyeti + İşe alımcının maliyeti (ücret+yan haklar)**

2. İşe Yerleştirme-Terfi-İş Değiştirme-İşten Ayrılma

2.1.	Bir yıldır çalışanlar sayısı / bir yıl önceki çalışan sayısı	/
2.2.	Bir yıldır çalışan expat sayısı / bir yıl önceki çalışan expat sayısı	/
2.3.	Bir yıldır çalışan yerel çalışan sayısı / bir yıl önceki çalışan yerel çalışan sayısı	/
2.4.	**Bir yıldan fazla hizmeti olanlar / toplam çalışan sayısı**	/
2.5.	**Bir yıldan fazla hizmeti olan expatlar / toplam expat sayısı**	/
2.6.	**Bir yıldan fazla hizmeti olan yerel çalışanlar / toplam yerel çalışan sayısı**	/
2.7.	Son bir yılda terfi eden çalışan sayısı / toplam çalışan sayısı	/
2.8.	Son bir yılda terfi eden expat sayısı / toplam expat sayısı	/
2.9.	Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı / toplam yerel çalışan sayısı	/
2.10.	**Son bir yılda terfi edenlerin sayısı / terfi edebilir çalışan sayısı**	/
2.11.	**Son bir yılda terfi eden expat sayısı / terfi edebilir expat sayısı**	/
2.12.	**Son bir yılda terfi eden yerel çalışan sayısı / terfi edebilir yerel çalışan sayısı**	/
2.13.	Son bir yılda işten ayrılanların sayısı / ortalama çalışan sayısı	/
2.14.	Son bir yılda işten ayrılan expatların sayısı / ortalama expat sayısı	/
2.15.	Son bir yılda işten ayrılan yerel çalışan sayısı / ortalama yerel çalışan sayısı	/

3. Eğitim- Çalışma Koşulları

3.1.	Eğitim maliyetleri / toplam çalışan sayısı	/
3.2.	Expat eğitim maliyetleri / toplam expat sayısı	/
3.3.	Yerel çalışan eğitim maliyetleri / toplam yerel çalışan sayısı	/
3.4.	**Toplam eğitim süresi (saat) / toplam çalışan sayısı**	/
3.5.	**Expatlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam expat sayısı**	/
3.6.	**Yerel çalışanlar için harcanan toplam eğitim süresi (saat) / toplam expat sayısı**	/
3.7.	Eğitim maliyetleri / eğitim süresi(saat)	/
3.8.	Expat eğitim maliyetleri / expat eğitim süresi(saat)	/
3.9.	Yerel çalışan eğitim maliyetleri / yerel çalışan eğitim süresi (saat)	/
3.10.	**Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ ortalama çalışan sayısı**	/
3.11.	**Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat) / ortalama expat sayısı**	/
3.12.	**Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat) / ortalama yerel çalışan sayısı**	/
3.13.	Yıllık devamsızlık süresi (saat)/ devamsızlık yapanların sayısı	/
3.14.	Yıllık expat devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan expat sayısı	/
3.15.	Yıllık yerel çalışan devamsızlığı süresi (saat)/ devamsızlık yapan yerel çalışan sayısı	/
3.16.	**Fazla mesai / normal mesai**	/
3.17.	**Expatlarca yapılan fazla mesai / expatlarca yapılan normal mesai**	/
3.18.	**Yerel çalışanlarca yapılan fazla mesai / yerel çalışanlarca yapılan normal mesai**	/
3.19.	Fiili kadro / norm kadro	/
3.20.	Fiili expat kadrosu / norm expat kadrosu	/
3.21.	Fiili yerel çalışan kadrosu / norm yerel çalışan kadrosu	/

4. Ücretler-Özendirme- Maliyetler

4.1.	**Toplam maaşlar / toplam beyaz yaka sayısı**	/
4.2.	**Toplam expat maaşları / toplam expat sayısı**	/
4.3.	Fazla çalışma ücretleri / toplam ücretler	/
4.4.	Expatların fazla çalışma ücretleri / toplam expat ücretleri	/
4.5.	**Ortalama mevcut ücret / ortalama piyasa ücreti (o ülkedeki)**	/
4.6.	**Expatların ortalama mevcut ücretleri / expatların ortalama piyasa ücretleri (o ülkedeki)**	/
4.7.	Yan hak maliyetleri / toplam ücretler	/
4.8.	Expatların yan hak maliyetleri / toplam ücretler	/
4.9.	Personel maliyeti / şirket gelirleri (operasyonun)	/
4.10.	**Performans değerlemesi yüksek olan çalışan yüzdesi**	
4.11.	**Performans değerlemesi yüksek olan expat çalışan yüzdesi**	
4.12.	**Performans değerlemesi yüksek olan yerel çalışan yüzdesi**	
4.13.	Toplam sağlık maliyetleri / şirket gelirleri (operasyonun)	/
4.14.	Expat sağlık maliyetleri / şirket gelirleri (operasyonun)	/
4.15.	**Toplam sağlık maliyetleri / toplam çalışan sayısı**	/
4.16.	**Expat sağlık maliyetleri / expat çalışan sayısı**	/

ÖZGEÇMİŞ

Pınar Ünal, 09.07.1980 tarihinde İstanbul'da doğmuştur. İstek Vakfı Özel Atanur Oğuz Lisesinden 1998 senesinde mezun olmuştur. 1999 senesinde YTÜ İnşaat Fakültesi Çevre Mühendisliği bölümünü kazanmıştır ve bu bölümden lisans diplomasını 2003 yılında bölüm ikincisi olarak almıştır. 2004 yılında başladığı Endüstri Mühendisliği Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programından 2008 yılında mezun olacak olan Ünal, Ocak 2007'den beri Santa Farma İlaç Sanayi A.Ş.'de İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.