



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

BÖLÜM: ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynağı
2. Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynağı Sağlama Politikaları
 - 2.1. Etnosentrizm
 - 2.2. Polisentrizm
 - 2.3. Geosentrizm
 - 2.4. Regiosentrizm
3. Uluslararası İşletmelerde Temel İnsan Kaynağı Yönetimi Fonksiyonları
 - 3.1. İşe Alma
 - 3.2. Eğitim ve Geliştirme
 - 3.3. Performans Değerleme
 - 3.4. Ücret Yönetimi



ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Uluslararası işletmeler; uluslararası rekabette varlıklarını sürdürmek için, maliyetleri en aza indirmeye, kaliteyi artırmaya, esnekliğe ve yeniliğe önem vermektedirler. Aralarında fark yaratacak en önemli öge insan kaynaklarına verdikleri önem olacaktır. Uluslararası işletmeler; **personel seçiminde, eğitiminde, performans değerlemede ve ücretlemede** ortaya koyacakları politikalarla öne çıkacaklardır. İster ulusal olsun ister uluslararası, **bütün işletmeler, insan kaynağı ihtiyacını belirlemek, bu ihtiyaca uygun personeli işe almak, içsel ve dışsal değişime uyum sağlayabilmeleri için onları eğitmek, güdülenmelerini artırmak ve personeli elde tutabilmek için, iyi bir ücret sistemi kurmak zorundadırlar.** Uluslararası işletmelerin çok boyutlu yapısı, insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerinin organizasyonunu daha karmaşık hale getirmektedir.



1. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu, uluslararası bir işletme için çalışan bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getirmektedir. İnsan kaynakları, işletmede en tepede yer alan yöneticiden, en alt kademede yer alan personele kadar, tüm çalışanları kapsamaktadır.

Uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetimi, ulusal işletmelerin insan kaynakları yönetimiyle aynı faaliyetleri içermesine rağmen, uygulamadaki değişiklikler nedeniyle farklılıklar oluşmaktadır. Bu farklılıklar, uluslararası işletmelerin farklı coğrafik konumda ve farklı kültürlerle sahip ülkelerde faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır.



1. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI

Cascio'ya göre (1992); faaliyet alanıyla ilgili olarak, yerel ve uluslararası (global) insan kaynakları yönetimi arasında beş önemli farklılık söz konusudur. Bu farklılıklar (Filizöz, 2003);

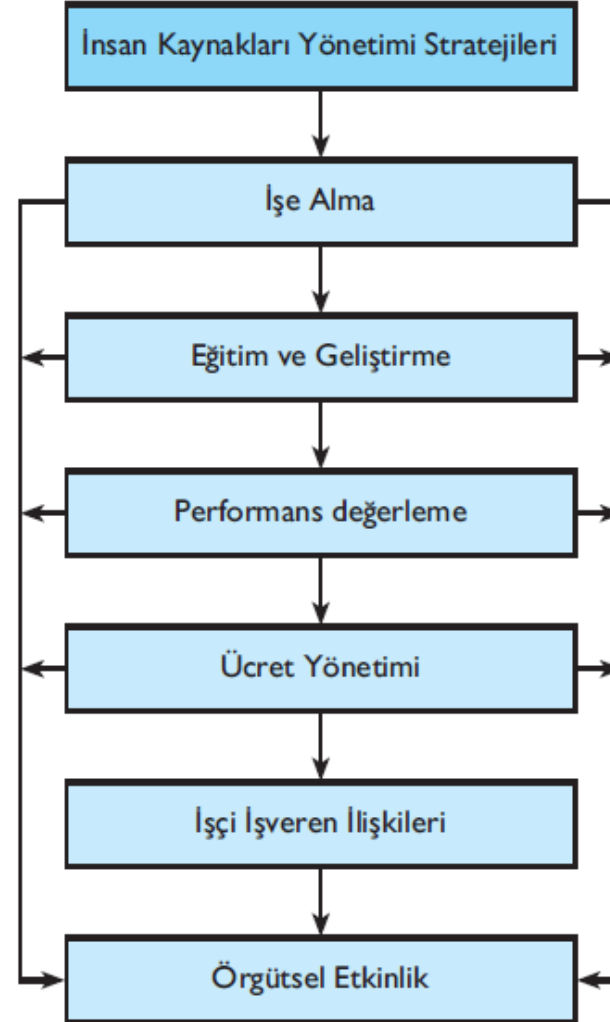
- Vergilendirme ve bağlı birlikler gibi, daha fazla fonksiyon,
- Çoklu ücret değerleri gibi, daha fazla heterojen fonksiyonlar,
- İşgörenin (personel) yaşamında daha fazla katılım, yerleştirme, sağlık, eğitim ve eğlence,
- Göç eden nüfus ve yerel farklılıklar nedeniyle yönetime farklı yaklaşımlar,
- Toplamlar ve hükümetler gibi, daha fazla dışsal etkilere maruz kalmaktır.



1. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI

*Uluslararası
İşletmelerde İnsan
Kaynakları
Yönetim Süreci*

Kaynak:
*AR.W.Griffin,
M.W.Putsay,
International
Business. s.273*





1. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI

- **İnsan kaynakları havuzu oluşturma:** Örgütteki boşalmış ya da boşalacak pozisyonlara başvurmaları için, nitelikli insanları belirleme ve onları kendine çekme.
- **Seçme:** Örgütteki boş pozisyonları doldurmak için, örgüt tarafından yapılan personel seçme sürecidir.
- **Eğitim ve geliştirme:** Çalışanların hem şimdiki, hem de örgütsel kariyer içinde, gelecekte elde edecek işte başarı sergileyebilmeleri için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri öğrenme süreci.
- **Performans değerlendirme:** çalışanlarının iş performansını ölçmek ve değerlendirmek için örgüt tarafından yapılan sistemli çalışmalardır.
- **Ücret ödeme:** Finansal ödüller ve faydaların yanı sıra, manevi ödüllerinin toplamını içeren, örgütün ödül paketidir.
- **Çalışma ilişkileri:** Çalışma örgütlerini temsil eden çalışanla işveren arasındaki sürekli ilişkidir.



1. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI

İşletme, uluslararası ortama girdiği zaman, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, uluslararası insan kaynakları yönetimi olur. İşletme, uluslararası arenaya girdiğinde temel insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri de karmaşık hale gelir. Uluslararası yönetici için, bu karmaşıklığın iki tane sebebi vardır.

- **Birincisi,** uluslararası işletmelerin çalışanları, farklı ülkelerden gelen çalışanların karışımından oluşur.
- **İkincisi,** uluslararası yöneticiler, faaliyet gösterilen ülkenin milli kültür, iş kültürü ve sosyal kurumlarla işletmenin insan kaynakları yönetiminin politikaları arasında, nasıl uyum sağlayacağına karar vermek zorundadır.



2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA POLİTİKALARI

Uluslararası işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi, birkaç farklı çeşit çalışanın dikkate almak zorundadır. Bunlar;

- Yurtdışında görev yapanlar, çalıştıkları ülkeden başka yerden giden insanlardır. Ana ülkeden gelerek yurtdışında görev yapanlara *ana-ülke vatandaşı*,
- Yerel çalışanlar, birimin bulunduğu (fabrika, satış birimi v.s) evsahibi ülkeden gelirler. Bu tür çalışanlar *evsahibi-ülke vatandaşları* olarak adlandırılır.
- Ana ve evsahibi ülke dışında başka ülkeden gelenlere, *üçüncü-ülke vatandaşları* olarak adlandırılır.



2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA POLİTİKALARI

Küreselleşme sonucu *“inpatriate”*, iş hayatında kullanılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışarıdan gelenler anlamında kullanılan inpatriateler üçüncü bir ülkeden gelerek ana ülkede çalışanlardır.

Genellikle, ana ve üçüncü ülke vatandaşları alt seviyedeki işgücünden daha çok yönetsel ve profesyonel kadroya alınır.



2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA POLİTİKALARI

Uluslararası işletmeler, kendi ülkelerinde ve yurt dışında başarı sağlamak için, iyi bir kadro kurmak zorundadırlar. Günümüzde büyük işletmelerin başansı;

- İşletme için uygun elemanı seçebilmek,
- Seçilen elemanı uygun yerde çalıştırabilmek,
- Çalışanı, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde geliştirebilmeye bağlıdır (Özalp, 2001).



2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA POLİTİKALARI

İşte bu sayılan unsurlar bağlamında, uluslararası işletmelerin, insan kaynağı sağlamada dört farklı politika uyguladıkları görülmektedir. Bunlar;

- Etnosentrizm,
- Polisentrizm,
- Geosentrizm,
- Regiosentrizmdir.



2.1. ETNOSENTRİZM

Uluslararası işletmelerin, bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede, ana ülkeden yönetici görevlendirmeleri *etnosentrizmdir*. Örnek olarak, bir İngiliz işletmesinin Türkiye'deki fabrikalarında İngiliz yönetici görevlendirmesi verilebilir. Her birimde ana ülkeden insan kaynağı sağlamak olarak ele alınan etnosentrizm, uluslararası işletmelerin gelişmelerinde, ilk kullandıkları yaklaşımdır. Bunun neden başlangıç aşamasında riskleri en aza indirmektedir. Etnosentrik politikaların, uluslararası işletmelere sağladığı yarar yanında sakıncaları da vardır. Bu yarar ve sakıncalar etnosentrik politikaların tercih edilmesinde etkili olmaktadır.



2.1. ETNOSENTRİZM

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- Ana merkezin amaçlarına, politikalarına ve uygulamalarına yakınlık,
- Yeterli teknik ve yönetsel bilgi,
- Ana merkez personeliyle etkin iletişim,
- Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyondur.



2.1. ETNOSENTRİZM

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

- Yabancı dile, sosyoekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu,
- Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçimi, eğitimi, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu,
- Ev sahibi ülkenin, bağlı kuruluşun yönetiminde, yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskıları,
- Yönetici ve ailesinin çevreye uyum sorunları, özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin durumudur.



2.2. POLİSENTRİZM

Uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde (bağlı kuruluşlarında) ev sahibi ülke uyruklu (yerel) yönetici görevlendirmesi *polisentrizmdir*. Örnek olarak, bir Alman işletmesinin Türkiye'deki fabrikasında Türk yönetici görevlendirmesi verilebilir. Genellikle uluslararası işletmeler, orta ve alt düzey pozisyonlar için ev sahibi ülke kökenli personel tercihi yapabilmektedirler.



2.2. POLİSENTRİZM

Polisentrizm politikaların, uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- Dil, kültür, sosyoekonomik, politik, yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkınlık,
- Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verebilme,
- Yöneticilerin işletmeye maliyetinin düşük olması,
- Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artmasıdır.



2.2. POLİSENTRİZM

Polisentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları ise;

- Bağlı kuruluşun faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılamaması,
- Ana merkez personeliyle etkili iletişim kurulamamasıdır.



2.3. GEOSENTRİZM

Uluslararası bir işletmenin, yöneticilerini, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında üçüncü bir ülkeden (ki bu ülke dünyanın herhangi bir yerinden olabilir) sağlaması **geosentrizmdir**. Örnek olarak, bir ABD işletmesinin, Almanya'daki fabrikalarında İngiliz yönetici çalıştırması verilebilir. Uluslararası işletme, kâr sağlama ve büyüme amaçlarını temel kabul ettiği için, kendisini bu amaçlara götürebilecek yöneticinin milliyetine önem vermez ve dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanı çalıştırmak ister (Özalp, 2002).



2.3. GEOSENTRİZM

Geosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- Yeterli uzmanlığa sahip yöneticiye ulaşılması,
- İşe en uygun personelin sağlanması,
- Etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olmasıdır.

Geosentrizmin politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

- Ev sahibi ülke hükümetleri, üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine yerel yöneticileri tercih ederler,
- Üçüncü ülke kökenli yöneticinin, yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kariyerine ve yükselmesine engel teşkil etmesidir.



2.4. REGIOSENTRİZM

Uluslararası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bu bölgeden sağlaması *regiosentrizmdir*. Regiosentrizm politikasında “bölge” kavramı iki açıdan değerlendirilebilir:

1. Coğrafik bir bölgeden yönetici sağlanması.
2. Ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır.

Örneğin; bir Ortadoğu ülkesinde bağlı kuruluşu bulunan bir uluslararası işletmenin, Ortadoğu bölgesindeki başka bir ülkeden yönetici sağlaması ya da Almanya'daki bağlı kuruluş için, Avrupa Birliği üyesi ülkelerden birinden yönetici sağlanması verilebilir.



2.4. REGIOSENTRİZM

Regiosentrist politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunması,
- Dil, kültür, din yakınlığıdır.

Regiosentrist politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

- Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması,
- Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin, bölgeden seçilen yönetici yerine yerel yönetici kullanılması konusundaki eğilimidir.



2.4. REGIOSENTRİZM

İnsan Kaynağı Sağlama Politikaları				
İKY Fonksiyonları	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Bulma ve Seçme	Ana ülke vatandaşları, teknik uzmanlığa ya da ana ülkedeki geçmiş performansa göre anahtar pozisyonlara seçilir; Evsahibi ülke vatandaşları sadece alt düzey yönetime seçilir.	Ana ülke vatandaşları tepe yönetimine ve teknik pozisyona; Evsahibi ülke vatandaşları orta düzey yönetim pozisyonuna; Ana ülke vatandaşları seçimi etnosentrikteki gibi; Evsahibi ülke vatandaşlarının seçimi ana ülke kültürüne uygunluğu ve ana ülke diline yeteneğe dayanır.	Ana ülke vatandaşları tepe yönetime ve teknik pozisyonlara; Üçüncü ülke vatandaşları orta düzey ve aşağı yönetime seçilir.	Dünya çapındaki işletme; nitelikleri pozisyon almaya dayanır.



2.4. REGIOSENTRİZM

İnsan Kaynağı Sağlama Politikaları				
İKY Fonksiyonları	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Kültürlerarası Uyarlamaya Yönelik Eğitim	Çok sınırlı ya da yok; Dil gereksinimi yok	Ana ülke vatandaşları için sınırlı; Bazı dil eğitim.	Ana ülke vatandaşları için orta düzey eğitim ile sınırlı; Ana ve evsahibi ülke vatandaşları iş dili kullanır, genellikle İngilizce	Küresel uyarlamaya ve çok dilliliye süreklilik
Yönetim Geliştirme: Uluslararası Görevlerin Etkileri	Kariyere zarar verebilir.	Ana ülke vatandaşlarının kariyerine zarar verebilir; Evsahibi ülke vatandaşlarının ilerlemeleri kendi ülkesiyle sınırlıdır.	Çok az kariyer olanağına nötr; Uzun süreli uluslararası görevler.	Kariyer ilerlemesi için uluslararası görev gerekliliği.
Değerlendirme	-	-	-	-



2.4. REGIOSENTRİZM

İnsan Kaynağı Sağlama Politikaları				
İKY Fonksiyonları	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Ücret	Yurtdışında görev yapan yöneticinin alışması için artı ödemeler ve yararlar	Yurtdışına görev yapan yöneticinin görevi için artı ödemeler ve yararlar; Evsahibi ülkenin ücretleri evsahibi ülkenin vatandaşlarına ödenir.	Yurtdışında görev yapan yöneticiniye daha uzun vadeli görev için daha az artı ödemeler.	Yerel görevler için küresel olarak benzer ödemeler ve yarar paketleri.



3. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE TEMEL İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

- İşe Alma
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerleme
- Ücret Yönetimi



3.1. İŞE ALMA

İyi bir insan kaynakları yönetimi bölümü, öncelikle elinde bulunan (mevcut) insan kaynağını bulma faaliyeti için değerlendirmek zorundadır. Bu içsel işe alma önceliği, mevcut çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığında önemli bir rol üstlenmektedir. **Bulma, seçme ve oryantasyondan oluşan işe alma süreci,** uluslararası işletmelerde özellikle önem taşımaktadır. Zor bir süreç olan personel bulma faaliyetinde, işletme içinde çalışanların tercih edilmesi, karşılaşılabilecek problemlerin azaltılmasında rol oynayabilecektir. Ancak aranan niteliklerin artmasıyla içeriden uluslararası bir görevlendirme yapmak mümkün olmayabilir.



3.1. İŞE ALMA

Ülke dışı personelin seçiminde testler kullanılmaktadır. Ancak en çok tercih edilen yöntem görüşme yöntemidir. Performans düzeyiyle üst yöneticilerin ve aynı düzeyde çalışanlarının referansı, görüşmeyle birlikte değerlendirilerek seçim yapılmalıdır. Görüşmeye adayın ailesi de çağrılabilir (Yüksel, 1999). Uluslararası işletmelerde, dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlar; kişisel uyum, diğerlerine uyum, algılama kabiliyeti, kültürel zorluklar olarak sıralanmaktadır (Hill, 2003).



3.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Personel eğitimi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faaliyettir. İşlerin yapısı değiştiğinde çalışanlarının becerileri de değişmek zorundadır. Çalışanların hangi tip eğitimlere ihtiyaçları olduğuna, ne zaman ve ne tür eğitimler alması gerektiğine yöneticiler karar verecektir. İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacı, personelin nitelikleriyle işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine bozulmasıyla ortaya çıkar. Eğitim, personelin niteliklerini, işin gerektirdiği düzeye getirir. Performans yönetimi uygulayan işletmelerde, eğitim ihtiyaç analizi, bilgileri, bu analizin ayrıca değerlendirme yapılmasına gerek kalmadan da elde edilebilmektedir.



3.3. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. Bir işletmede çalışanların, belirli bir dönem içinde, çalışmalarının ve yetkinliklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre sistemli olarak ölçülmesi, gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılması *performans değerlemedir*. Uluslararası işletmelerin çoğunluğu, ülke dışında görevli yönetici performanslarını en iyi nasıl değerlendirileceği konusunda sorunlarla karşılaşmaktadırlar.



3.4. ÜCRET YÖNETİMİ

Çalışanlar, işverenlerden, yaptıkları işe uygun bir ücret ödemelerini beklerler. Etkili ve uygun ücret sistemi, insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu sistem, organizasyon görev ve amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olacak yeterli ve yetenekli bireyleri işe çekmede ve elde tutmada yardımcı olacaktır.

Uluslararası işletmelerin en çok önem verdiği konu, yurt dışında çalıştırılacak personele yapılacak ödemelerdir. Uluslararası bir işletmenin, ödeme uygulamalarında iki konu önem kazanmaktadır. Biri ödemelerin farklı ekonomik koşulların ve farklı ulusal ödeme uygulamalarının nasıl uyumlaştırılacağıdır. Diğer konu da, ülke dışında görevli yöneticinin nasıl ücretlendirileceğidir (Hill, 2003).



3.4. ÜCRET YÖNETİMİ

Yabancı yöneticilere daha karmaşık ücret ve ödemeler uygulanmaktadır. Birçok uluslararası işletme, dövizin değişim oranından, yaşam standartlarından, yaşam tarzı normlarından doğan farklardan dolayı bu tür yöneticilere farklı ödemeler sunmayı gerekli görmektedir. Yöneticiler kısa dönemli ülke dışı işlere gittiklerinde, ülkelerindeki maaşları değişmeden devam eder. Ayrıca yöneticilere otel odası, yiyecek ve ulaştırma gibi kısa dönemli giderleri için ödeme yapılmaktadır. Fakat yabancı ülkedeki iş süresi sınırsız ya da uzun dönemliyse, ücret ve ödemeler, yöneticiyi kendi ülkesindeki yaşam standartlarına ulaşması için düzenlenir. Bu düzenlemeler özellikle yönetici ucuz bir yerden pahalı bir yere ya da yaşam standardı yüksek bir ülkeden düşük bir ülkeye transfer olduysa önemli olur (Griffin-Putsay, 1998).



TEŞEKKÜRLER