

160667

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI
ORGANİZASYONU VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Azmiye Ayça DALLI

Danışman: Doç. Dr. Yonca GÜROL

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. İnsan Kaynaklarının Önemi.....	3
1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	6
1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
1.1.3. İnsan Sermayesi.....	9
1.2. Globalleşme ve İnsan Kaynakları.....	10
1.3. Kültür ve İnsan Kaynakları (İnsan Sermayesi).....	15
1.3.1. Uygunluk ve Esneklik (Fit and Flexibility).....	15
1.3.2. Farklılaşma ve Bütünleşme (Differentiation and Integration).....	18
1.4. Kurum Kültürü ve Uluslararası İnsan Kaynakları.....	19
1.5. Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI ORGANİZASYONUNA HAZIRLIK SÜRECİ

2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	31
2.2. Uluslararası İş Analizi.....	32
2.2.1. Uluslararası İş Analizinin Amacı.....	32
2.2.2. Uluslararası İş Analizi Yöntemleri ve Süreci.....	33
2.2.2.1. Uluslararası İş Analizi Hazırlık Çalışmaları.....	33
2.2.2.2. Uluslararası İş Analizi Örgütlenmesi.....	34
2.2.2.3. Uluslararası İş Analizi Yöntemlerinin Kararlaştırılması.....	35
2.2.2.4. Bilgi Toplama (Alan Çalışması).....	35
2.2.2.5. Toplanan Bilgilerin İrdelenmesi.....	39

2.3. Uluslararası İş Tanımı.....	40
2.3.1. Uluslararası İş Tanımının İçerdiği Bilgiler.....	40
2.3.2. Uluslararası İş Tanımının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Konular.....	41
2.4. Uluslararası İş Dizaynı ve Uluslararası İş Dizaynı Yöntemleri	42
2.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlaması.....	47
2.5.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi, Amaç ve Kapsamı.....	47
2.5.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	48
2.5.3. Uluslararası İnsan Kaynakları İhtiyacı Türleri.....	54
2.5.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasının Tahmininde Kullanılan Yöntemler ve Kriterler.....	55
2.5.4.1. Uluslararası Organizasyon Şeması ve İş Tanımları.....	55
2.5.4.2. Uluslararası İş Gücü Genel Envanteri.....	56
2.5.4.3. Uluslararası İşgücü Beceri Envanteri.....	56
2.5.4.4. Uluslararası Personel Değişim Oranı.....	56
2.5.4.5. Uluslararası Devamsızlık Oranı.....	56
2.5.4.6. Uluslararası Yeniden Yerleştirme Şemaları.....	57
2.5.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Yöntemler.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM VE TEMİN SÜRECİ

3.1. Uluslararası İnsan Sermayesinin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler, Kişisel ve Demografik Özellikler.....	63
3.1.1. Demografik Özellikler.....	65
3.1.2. Yetkinlikler.....	66
3.1.3. Kişisel Özellikler.....	75
3.2. Uluslararası Aday Havuzu Oluşturmayı (Recruitment) Etkileyen Faktörler.....	78
3.3. Uluslararası Aday Havuzu Oluşturma	81
3.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Kadrolamaları.....	83
3.4.1. Uluslararası Seçme İşlemi Süreçleri	84
3.4.1.1. Güvenirlilik.....	84
3.4.1.2. Geçerlik.....	84
3.4.1.3. Standardizasyon.....	85
3.4.1.4. Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler.....	85

3.4.2. Uluslararası Kadrolama Yöntemleri.....	93
3.4.2.1. Etnosentrizm.....	96
3.4.2.2. Polisentriзм.....	98
3.4.2.3. Geosentrizm.....	99
3.4.2.4. Regiosentrizm.....	100
3.4.3. Uluslararası Kadrolama Yönteminin Belirleyicileri.....	100
3.5. Yurt Dışı Göreve Giden Kişinin Yaşadığı Uyum Sorunları.....	116
3.6. Yurt Dışı Göreve Giden Kişiyе Eğitim Verme.....	117
3.7. Geri Dönüş (Repatriation) Süreci.....	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI ORGANİZASYONU UYGULAMASI: ULUSLARARASI BİR DENETİM FİRMASI

4.1. Araştırma Yöntem Bilimi.....	126
4.2. Uluslararası Denetim Firmasıyla İlgili Genel Bilgi.....	127
4.3. İşlemenin İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	136
4.4. Genel Değerlendirme.....	147
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....	151
EK 1- ULUSLARARASI DENETİM FİRMASINA UYGULANAN ANKET SORULARI.....	154
KAYNAKÇA.....	157

KISALTMALAR LİSTESİ

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	Personel Yönetimi
ÇUI	Çok Uluslu İşletme
UİK	Uluslararası İnsan Kaynakları
UİKY	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
SUIKY	Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
UİKP	Uluslararası İnsan Kaynakları Planlaması
UIA	Uluslararası İş Analizi
UIT	Uluslararası İş Tanımı
UID	Uluslararası İş Dizaynı
PDO	Personel Değişim Oranı
DO	Devamsızlık Oranı

ÖZET

İnsan sermayesinin işletme yönetim süreçleri içerisindeki tüm girdilere yön verdiğini savunan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, çalışanı rekabet gücü yaratan önemli bir unsur olarak görmektedir. Bu noktada da, işletmelerin değer yaratarak varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kritik başarı faktörlerini tanımlamaktadır.

Temel olarak işletmelerin, iş stratejileri ile bütünleşmiş insan kaynakları stratejilerini belirleyebilmeleri gerekmektedir. Belirlenen insan kaynakları stratejilerine hayat verecek iş gücü profilini tespit etmek, etkin insan kaynakları planlaması faaliyetlerini yürütebilmek ve çalışanın işletme içindeki sürekliliğini yaratabilmek önemli konular arasında yer almaktadır.

İşletme süreçleri içerisinde yer alan bir diğer önemli nokta ise faaliyetlerin uluslararası boyuta geçmesiyle beraber, yeni siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel ve yasal dinamiklerle karşı karşıya kalınmasıdır. Bu oluşumun doğal bir sonucu olarak da doğru kadrolama yapmayı hedefleyen insan kaynakları organizasyon süreçleri yeniden yapılanmaktadır. Uluslararasılaşma hareketinin şekillendiği yetkinlik, kişisel ve demografik özellikler çerçevesinde iş analizi, iş tanımı, insan kaynakları planlaması v.b. temel insan kaynakları faaliyetleri daha farklı ve kapsamlı bir hal almaktadır.

Sonuç olarak, global alanda rekabet eden bir işletmenin, insan sermayesinin stratejik önemini kavrayabilmesi, yerel ve uluslararası süreçlerinin farklılaştığı noktaları görebilmesi ve insan kaynakları organizasyon yapılarını bu kapsam doğrultusunda oluşturabilmesi gerekmektedir.

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) states human capital to be the fundamental resource as a consequence of its ability to lead the other inputs and create competitive advantage. At this point, HRM also defines the critical success factors necessary for a corporation to create superior value in order to survive.

Basically, corporations should achieve integration between their personnel strategies and strategies of business. Besides, determining the employee profile capable of realizing the strategies, implementing sound human resource (HR) planning and retaining the most able work force within the organisation are the other subsequent critical issues.

Additionally, it's important to express that, as an organisation begins to operate in international environment it also begins to struggle with new political, economic, social, cultural and legal factors. As a consequence of that its HR processes; which aim to staff the right person in the right place, at the right time; get restructured. Also the basic HR functions such as job analysis, job descriptions and HR planning become more profound and detailed due to new and varied competencies.

To conclude, a corporation which competes in global environment should perceive the strategic importance of human capital, discern the way the functions of HRM and IHRM differ and structure its HR organisation processes within the mentioned scope.

GİRİŞ

İnsan sermayesi işletme süreçleri içerisinde sadece bir kaynak değil, planlama, organize etme ve yönetme gibi becerilerinden dolayı aslında tüm kaynaklara hükmeden bir değer olarak görülmektedir. Bu anlayış çerçevesinde iş gücünden en yüksek derecede çıktının elde edilebilmesi için *doğru yerde ve doğru zamanda doğru insana sahip olmak* oldukça önemlidir. Seçim yapma özgürlüğüne sahip tüketicilerin var olduğu bir süreçte hedeflere ancak güçlendirilmiş insan sermayesi yani bilgi, beceri, esneklik ve yaratıcılıkla ulaşılabilir. İşletmenin rekabet avantajı yaratacak temel yetkinliğe sahip olabilmesi için de işletme stratejileriyle bütünleşmiş çalışanı bulması, gelişimine imkan tanınması, motive etmesi ve sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. Çalışanın bu stratejik öneminin fark edilmesiyle beraber, teknik ilişkileri düzenleyerek işletme çıkarlarını gözetmeyi hedefleyen Personel Yönetiminden, verimlilik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçilmiştir. İnsan sermayesinin fiziksel ve düşünsel gücünden yaralanmayı hedefleyen bu yaklaşım da faaliyetlerin ulusal sınırları aşması sonucu yeniden şekillenmektedir.

Tez kapsamında, insanın rekabet avantajının anahtarı olduğu anlayışı incelenmektedir. Bu anlayış İK stratejilerinin iş stratejilerini başarmak için araç değil, bizzat iş stratejilerinin kendisi olduğunu savunmaktadır. Temel amacın İK politikalarıyla işin stratejik boyutu arasında entegrasyonu gerçekleştirerek, stratejilerin hayata geçmesini sağlayacak yetkinliklere sahip çalışanı bulmak ve çalışanın yaptığı işin katma değerini gördüğü aktif bir süreç yaratmak olduğu ifade edilmektedir. Doğru çalışan profilinin belirleyicisi olan iş analizi, iş tanımı, insan kaynakları planlaması v.b. kavramlar da ulusal sınırlar aşıldıkça çok daha kapsamlı bir yapıya bürünmektedir. Çalışmada insan kaynakları organizasyon süreçlerinin uluslararasılaşmayla beraber farklılaştığı vurgulanmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; *Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Amacı* incelenmektedir. İnsan kaynağının süreç içindeki önemi incelendikten sonra Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi ve globalleşme hareketine cevap niteliğinde de *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi* anlayışına geçiş

değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeden sonra doğru kadrolama yapma ve uygun organizasyonel yapılar kurma sürecini kapsayan *Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi* kavramı incelenmektedir. Ayrıca ulusal ve kurum kültürünün bulunduğu çok uluslu bir yap-bozda, *işletme içi ve İnsan Kaynakları Yönetimi dinamikleri arasında entegrasyon, uyum - esneklik, farklılaşma – bütünleşme ve kurum kültürü* kavramları değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde; *Uluslararası İnsan Kaynakları Organizasyonuna Hazırlık Süreci* incelenmektedir. İşletmelerin uluslararası alanda faaliyette bulunmasıyla beraber yerel insan kaynakları organizasyon süreçlerinden farklılaşan ve çok daha kapsamlı bir hal alan *İş Analizi, İş Tanımları, İş Dizaynı ve İnsan Kaynakları Planlaması* kavramları tanımlanmaktadır.

Üçüncü bölümde; *Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Seçim ve Temin Süreci* incelenmektedir. Yerel süreçlerden farklı olarak uluslararası insan sermayesinin sahip olması gereken *yetkinlikler, kişisel ve demografik özellikler* değerlendirilmekte, *uluslararası aday havuzu* oluşturmayı etkileyen unsurlar ve havuz oluşturma yolları incelenmekte ve *uluslararası insan kaynakları kadrolamaları* ve bu süreçte etkin olan faktörler ortaya konmaktadır. Bu kavramlarla beraber ayrıca yurt dışı görevle ortaya çıkan olası *uyum sorunları* ve çözüm yolları, görev öncesi *eğitim aşamaları ve geri dönüş süreçleri* incelenmektedir.

Dördüncü bölümde ise, *Amerika merkezli çok uluslu bir denetim firmasındaki Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları* değerlendirilmektedir. Türkiye’de İstanbul ve Ankara ofisleriyle varlık gösteren işletmede yapılan bu çalışmada, açık uçlu sorulardan oluşan bir anket çerçevesinde, İnsan Kaynakları yetkilileri ve çalışanlarla yapılan görüşme yöntemi kullanılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), 1980’li yıllarla beraber Personel Yönetimi (PY) kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, İnsan Kaynakları Yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. 1.Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş olmasına rağmen bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, hatta yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür.¹

Orta çağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlerde iş arama çabalarının arttığı görülmektedir. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı *loncalar* ise, bugünün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Sonraki dönemlerde endüstri devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve bunun sonucu yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bu süreci izleyen ekonomik ve askeri kriz dönemlerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimsel gelişimine büyük katkıları olmuştur.²

20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim teorileri gelişmeye ve farklılaşmaya başlamıştır. 1900’lerde yaygın olan yönetim anlayışı, çalışanların verilen emirlerle hareket ettiği, düşüncelerine izin verilmediği, ne hissettiklerinin önemli olmadığı ve yüksek oranda kontrolün olduğu yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapılar idi. Sadık müşterilere standart ürünler satılmaktaydı. Pek çok seviyenin olduğu piramit yapıların içerisinde, çalışandan sadakatin beklendiği ve işletmenin üretime devam hedefini benimsediği bir mantık söz konusuydu.

¹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001, s. 7.

² A.g.e, s. 8.

insanları *kalıcı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü*, işletmeyi de *küresel rekabet yarışının kazananı* kılmaktır.

İnsan Kaynakları Departmanının vizyon ve misyonundan yola çıkarak İKY dört biçimde tasvir edilir:

Eyleme yöneliktir: Etkin İKY, prosedür veya kuralları belirlemek ve kayıt tutmaktan ziyade eylem üzerinde odaklanmıştır. İKY, çalışanların gelişmesi ve doyumunu kolaylaştırmak ve örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak adına çalışan sorunlarının çözümü üzerine duran bir süreçtir.

Bireye yöneliktir: Olası ölçüde bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak programlar ile hizmetler sunmak ve çalışanların her birini eğitmek üzerinde durur. Çalışanları bir kaynak olarak görürken, insanı işletmenin bütün kaynaklarını kullanan temel unsur olarak nitelendirir.

Küreselleşmeye yöneliktir: Dünya çapındaki tüm yönetsel gelişmeleri takip eder ve gelişmeler doğrultusunda kendini yapılandırır.

Geleceğe yöneliktir: İKY, ihtiyaçların işletmelerin uzun vadeli stratejik planları içerisinde bütünleştirildiği stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Rekabet için gerekli bilgi, beceri ve davranışların bütünü göz önünde bulundurur ve yetenekli ve iyi motive edilmiş çalışanlar için gelecekteki amaçlara ulaşmada işletmenin yapacağı yardım üzerinde durur.

En önemlisi ise İKY faaliyetlerinin temelinde çalışanların sürece dahil edilme ve etkilenme kapsamı yatar. Bu noktada yönetim için kritik görev, çalışanların örgütsel karar verme sürecine dahil edilme kapsamını belirlemektir. Yöneticiler, çalışanların sürece dahil olduğu katılımcı kültürü veya çalışanların çok az ya da hiç etkilenmediği katı politikaları uyarlamayı tercih edebilirler. Tutum gözlemleri, açık kapı politikaları, iş yaşamı kalitesi programları ve kendi kendini yöneten takımlar çalışanın bütünü içerisindeki rolünü ortaya koyan yüksek derecede katılımcı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örnekleridir.⁶

⁶ Tamer Keçecioglu, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, ss. 131-133.

20. yüzyılın sonlarına doğru ise değerlerle yönetim anlayışı oluşmaya başladı. Artık sadık müşteri kitlesi yerine seçim yapma özgürlüğü olan tüketicilerin olduğu, dolayısıyla üretimde bilgi, beceri, esneklik ve yaratıcılığın önem kazandığı bir sürece girildi. Bu anlayış da, hedeflerin ancak kişilerin değerleri ve inançlarıyla bütünleştirildiğinde anlam ifade ettiğini bilen, amaçları gerçekleştirmek için doğru yerde ve doğru zamanda, doğru insana sahip olmanın önemli olduğunu idrak eden bir mantıkla insan kaynakları teriminin doğmasını sağlamıştır.³

Pek çok araştırma işletmelerin başarısında İKY'nin ne derece de önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır; doğru zamanda ve doğru yerde doğru insanı istihdam etmek en basit anlamda iç müşterinin memnuniyetini, motivasyonunu ve iş tatminini sağlayarak, ürün ve hedeflerin hayata geçirilmesi, hizmet kalitesinin artması ve maliyetlerin düşmesi gibi sonuçları doğurur.⁴ Dolayısıyla, bir işletmenin rekabetçi avantajı yaratacak temel yetkinliklere sahip olabilmesi için *işletmenin stratejik hedefleriyle bütünleşmiş* çalışanı bulması, etkilemesi, gelişmesine imkan tanınması ve motive etmesinin gereği önem kazanmaya başlamıştır.⁵

Tüm bu anlatılanlar ışığında İnsan Kaynakları Departmanının vizyon ve misyonu, dolayısıyla organizasyon içindeki yeri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

İnsan kaynakları vizyonu: Temel hedef, İKY'nin bir bölümün görevi olmaktan çıkarılıp bu olgunun bir yönetim yaklaşımı olarak benimsendiği, sindirildiği, işletmenin tüm hücrelerine kadar yayıldığı, her yöneticinin kendisini aynı zamanda İnsan Kaynakları (İK) yöneticisi olarak da hissettiği, İnsan Kaynakları Bölümünün bütün çalışanlara destek veren bir iç danışmanlar grubuna dönüştüğü, koçluk-mentorluk rolünü de üstlendiği bir kurum oluşturmaktır.

İnsan kaynakları misyonu: Amaç, bireylerin, takımların ve işletmelerin etkinliğini ve performansını iyileştirmek ve yükseltmek amacıyla stratejileri, politikaları ve süreçleri yenilikçi bir yaklaşımla gözden geçirmek, geliştirmek ve yaygınlaştırmak;

³ John Loty, "International Opinion", *Training Journal*, (2004), s. 23.

(<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=700431841&sid=7&Fmt=4&clientId=46825&RQT=309&VName=PQD>)

⁴ Bill Wyper ve Alan Harrison, "Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study", *Total Quality Management*, 11.4-6. (2000), s. 723.

⁵ Robert M. Wiseman, "Rewarding Excellence", *The Academy of Management Review*, 26.1. (2001), s. 135.

1.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İKY, klasik Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, insan kaynağını firma politikaları açısından stratejik bir unsur olarak ele almakta ve bunun sonucu olarak da geleneksel işçi-işveren ilişkilerinden farklılaşmaktadır. Organizasyonların yeniden yapılanması ışığında daha az bürokratik süreç işyeri düzeyinde başlatılmakta, seçme-yerleştirme, iş değerlendirilmesi, ödüllendirme ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gibi programlar uzun dönemli aktif ve stratejik konular olarak İKY çerçevesinde ele alınmaktadır. Oysa geleneksel modelde bunlar sadece PY'nin klasik fonksiyonları olarak nitelendirilmekteydi. Sonuç itibarıyla, insan kaynağı dolayısıyla işgücü artık işletme içerisinde bir maliyet unsuru olmaktan çıkartılıp ekonomik, politik, organizasyonel ve kültürel bir faktör olarak değerlendirilmektedir.⁷

Organizasyonlarda geleneksel PY fonksiyonlarını düşündüğümüz zaman, PY'nin organizasyon ve birey arasındaki teknik ilişkileri düzenlediği ve organizasyon ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasında bir nevi uzlaşma (trade-off) sağladığını söyleyebiliriz. Böylece işletmelerde personel yöneticileri, personel ilişkileri çerçevesine giren birden fazla parçalanmış işleri özellikle temel çalışma koşullarını (fiziksel ve yapısal) düzenlemeye çalışmışlardır. Bu anlayışa paralel olarak da idari görevler üstlenmişlerdir. Genel kapsam; işgücü tedariki, ödüllendirme sistemi, disiplin problemleri, bireysel iş uyumsuzluklarının yargı organlarına yansması, sosyal sigorta ve ücret gibi konulardır. Bu tür görevleri yerine getirirken gözönünde aldıkları nokta organizasyonun işgücünden kaynaklanan teknik zorluklarını ve bireysel ilişkilerini kural ve prosedür zinciri içinde değerlendirmektir. Bu tarz bir PY anlayışının temelinde yatan kültürün ve felsefesinin ise işgücü maliyetlerini minimize etme olduğunu söylemek doğru olacaktır. Elbetteki bu anlayışa göre işgücü de işletmenin diğer sahip olduğu varlıklardan biridir.

İKY ise personel yönetiminin bu anlayışına karşılık, işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte, değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir.⁸

⁷ Gülten Kutal ve Ali Rıza Büyükuslu, **Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 54.

⁸ Kutal ve Büyükuslu, a.g.e, ss. 81-84.

Temel anlamda, İKY ve PY kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir;

- PY insangücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, İKY kaynak merkezli olduğu için tüm işletmenin insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenir, İKY etkinlikleri üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır,
- PY çoğulcu ve faydacı (pragmatik) iken, İKY bütüncül ve stratejiktir,
- PY'nin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların işletmeye bağlanması sorununu İKY çözümlenebilmektedir,
- PY başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken, İKY'nin başarısı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir.⁹

Guest de, İKY'nin PY'nin tam tersine esnek, organizasyonel yapıların oluşturulmasını ve rol dağılımını benimseyen, uzun vadeli planlamalar yapan, çalışanla güven ilişkisi kuran, çalışanın sadakatini sağlamayı hedefleyen, proaktif ve stratejik bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Bir başka deyişle İKY'nin PY'nden farklılaştığı noktaları şöyle özetler ;

- Zaman planlamasının en verimli şekilde yapılması,
- Çalışanla ilgili olara psikolojik unsurların önemsenmesi,
- Çalışanla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Sağlıklı kontrol mekanizmasının oluşturulması,
- Objektif bir değerlendirme mekanizmasının kurulması.

Walton ise, İKY'nin gelişimiyle beraber *kontrolden sadakata* geçişi benimseyen, işletme hedefleriyle çalışanın hedeflerinin bütünleştirildiği, çalışan odaklı bir yönetim anlayışının benimsendiğini belirtmektedir.¹⁰

⁹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 26.

¹⁰ Philip James, Pauline Dibben ve Ian Cunningham, "Modern HRM: Does It Have a Human Face?", *Society in Transition*, 33.2. (2000), s. 215.

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin temel amaçlarından biri, personel politikalarıyla işin stratejik boyutu arasında entegrasyonu sağlamaktır. Stratejilerin hayata geçirilmesinin formülü genel anlamda İK politikaları, iyi tasarlanmış ve esnek yönetim geliştirme yaklaşımlarıdır. Bu noktada, çalışanın yaptıkları işin katma değerini görebildikleri ve düzenli geri bildirimlerin sağlandığı aktif bir süreç yaratabilmek önemlidir.¹¹

İnsan kaynağının, işletmenin stratejilerini hayata geçirmekteki rolü değerlendirildiğinde insan, örgütsel stratejinin uygulayıcısı olmaktan ziyade rekabetçi avantajın anahtarı olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, İK stratejileri, iş stratejilerini başarmak için bir araç değil, iş stratejilerinin bizzat kendisidir ve İK stratejisi olmaksızın işletme stratejisi hayata geçememektedir. Çalışanların potansiyeli, planlanmış stratejilerin başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla stratejik yönelimleri geliştirirken bunun da dikkate alınması gerekmektedir.¹² Lorange'nin ifade ettiği gibi, insan kaynağının işletme içerisinde stratejik kaynak olarak görülmemesi, yeterli finansal kaynak olsa bile işletmenin stratejik boyuttaki uzun vadeli geleceğini olumsuz şekilde etkilemektedir.¹³

İKY ile ilgili yapılan pek çok çalışma da işletme stratejisiyle İK gelişimi ve uygulamaları arasında bir bağ oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağın yarattığı önemli sonuçlar; üretim sürecini iyileştirerek kaliteyi ve doğal bir sonucu olarak müşteri memnuniyetini arttırmak, rekabet avantajı yakalayabilmek adına dengeli bir masraf yapısı oluşturmak, ücretlendirme çalışmalarını adilce yapabilmek, süreç iyileştirme faaliyetleri doğrultusunda değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnekliği yakalamak ve ürün imajını ve sunumunu baştan yaratarak yahut yeniden şekillendirerek ürün bazında farklılık yaratmak olarak ifade edilebilir.¹⁴

¹¹ Gordon Anderson, "Management Development: Integrating Individual and Organizational Needs", *Industrial and Commercial Training*, 25.4. (1993), s. 15.

¹² Keçecioglu, a.g.e., ss. 71-74.

¹³ Peter J. Dowling ve Denice E. Welch, "The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management: A Case Study", *Human Resource Planning*, 14.1. (1991), s. 62.

¹⁴ François Pichault ve Frédéric Schoenaers, "HRM Practices in a Process of Organisational Change: A Contextualist Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 52.1. (2003), ss. 131-132.

1.1.3. İnsan Sermayesi

Özellikle yeni yüzyılla beraber yaşanan teknolojik değişimler, bilgiyi, işletmeler arasındaki rekabetin belirleyicisini haline getirmiştir. İşletmelerin yapıları incelendiğinde iki tür bilgi kavramıyla karşılaşılır; kayıtlı bilgi ve örtülü bilgi. Kayıtlı bilgi, tablo, bilgisayar programı, metin gibi kullanıma hazır bilgi iken, örtülü bilgi ise işletme çalışanlarının deneyim, bilgi ve becerilerini ifade eder. Rekabet ortamında işletmenin varlığını devam ettiren ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında fark ve değer yaratmasını sağlayan ise kopyalanma imkanı olmayan örtülü bilgi, farklı bir ifade ile maddi olmayan varlıklardır. İşletmenin temel yetkinliklerinin belirlenmesinde etkin rol oynayan maddi olmayan varlıkların bütünü de insan sermayesini yaratır. İnsan sermayesinin etkin ve verimli kullanılarak bir değer ve rekabet aracı haline getilebilmesi için, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkan sağlayan İKY politikalarının geliştirilmesi temel hareket noktasıdır.¹⁵

Bu noktadan hareketle, insanların çalışmaktan mutluluk duyacakları bir iş ortamı yaratmak, öğrenen organizasyon yapısını kurabilmek adına insan sermayesine yatırım yapmak İKY'nin önemli stratejik fonksiyonlarındanır.¹⁶

¹⁵ Yonca Gürol, "İşletme Değerini Arttırıcı Bir Unsor Olarak Entellektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetim ve Ölçümü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 33. (2004), ss.73-95.

¹⁶ Mike Johnson, "HR: Tomorrow's Strategic Partner?", Management Review, 86.7. (1997), s. 61.

1.2. GLOBALLEŞME VE İNSAN KAYNAKLARI

Globalleşme süreci yönetim sistemlerinde yaşanan pek çok değişimini de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, ulus sınırlarını aşan faaliyetlerin içine girdikçe ve çok uluslu boyuta geçtikçe, çok farklı iş çevrelerinde rekabet etmeye başlamışlardır. Hem yöneticiler hem de araştırmacılar, pek çok farklı çevrede varlık göstermeye çalışmanın çok uluslu işletmeler (ÇUI) üstünde iki farklı ve zıt baskı yarattığını ifade etmektedirler. Biri, ÇUI'nin örgütsel kapsamıyla, özellikle global stratejisiyle uyumlu yönetim anlayışının oluşmasını sağlayan global boyutta entegre olmuş bir yapı oluşturmaktır. Bu noktada, verimli şekilde operasyonları yürütmek, bilgi yönetimini sağlamak ve kaynak paylaşımı gibi konularda başarı gösterebilmek, farklı ülkelerde bulunan birimler arasında uyum yaratan yaklaşımları benimsemeyi gerektirir. Bir diğer baskı unsuru ise, faaliyette bulunulan pek çok ev sahibi ülke koşullarına uyum gösterebilmektir. Kamu politikaları, pazar koşulları, kurumlar, kültürel yapılar ÇUI yönetim faaliyetlerini yerel koşullara uyumlu hale getirmeyi zorunlu kılabilir.¹⁷

Global boyutta yaşanan rekabet, teknolojik ve sosyal değişimlerin neticesinde İKY olgusu temelinde aşağıda belirtilen görevleri barındırmaya başlamıştır;

- İKY'nin işletme stratejisiyle bütünleştirilmesi,
- Örgüt kültürünün oluşturulması ve
- Değişen koşullara uyum gösterebilen yetkin, kuruma bağlı ve esnek işgücü yaratılması.¹⁸

Görüldüğü üzere, İKY'nin işletmelerdeki yükselişinin ve artan öneminin temelinde yatan neden, işletmelerde yaşanan stratejik değişimlerdir. Bu nedenle, yerel insan kaynakları yönetimine paralel olarak günümüzde yeni bir terminoloji geliştirilmiştir. Bu terminoloji "Uluslararası İnsan Kaynağı Yönetimi" (UİKY) (International Human Resource Management)dir. UİKY aynı zamanda, uluslararasılaşma hareketinin işletmelerin çalışanlarını yönetme metodlarına yansımaları olarak da kabul edilebilir. Başka bir deyişle insan kaynağı yönetimi metodlarının yaygınlaşması, tekniklerinin

¹⁷ Matt Bloom, George T. Milkovich ve Atul Mitra, "International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts", *The International Journal of Human Resource Management*, 14.8. (2003), ss. 1350-1351.

¹⁸ Peter J. Kidger "The Emergence of International Human Resource Management", *International Human Resource Management*, 2.2. (1991), s. 159.

hayata geçirilmesi ve stratejik bir olgu olarak tanıtılması, globalleşme trendine bir cevap niteliği taşımaktadır.¹⁹

Gelecek yıllar çok daha verimli, çok daha üretken ve çok daha rekabetçi olmayı da beraberinde getirecektir. Bu global oyunda işletmelerin nasıl başarılı olup hayatta kalacaklarının anahtarı ise uluslararası boyutta İKY'dir.²⁰

İşletmelerin ulusal veya bölgesel İKY uygulamaları dışında daha global yaklaşım ve kavramlara ihtiyaç duymasının temel nedeni, uluslararası firmaların farklı ülkelerde değişik kültürel alt yapıya sahip işgücünü istihdam etmeleridir. Uluslararası veya global İKY oluşturma gayretlerinin arkasındaki temel bazı gerekçeler de şöyle özetleyenebilir; son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global faaliyetlerin ve global rekabetin çok uluslu şirketlerin rolünü önemli ölçüde artırırken, bu işletmelerin de İKY anlayışlarına yeni global perspektifler kazandırdıkları görülmüştür. Ulusal işletmelere kıyasla uluslararası işletmelerin yönetim kalitesine daha fazla önem verdikleri ve İKY'nin etkisini rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul ettikleri tespit edilmiştir. Bunun yanısıra global işletmelerde yapılan araştırmalar da pazar payı kayıplarının esas itibarıyla kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığını ve bunun doğal sonucu olarak uluslararası işletmelerin, acil şekilde uluslararası tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermiştir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yükselişinin nedenleri arasında gösterilen bu faktörlerin dışında uluslararası pazarda yaşanan karışıklık ve karmaşık ilişkiler zinciri, olayın diğer önemli boyutunu gözler önüne sermektedir. Uluslararası piyasalar bugün yeni ekonomik kamplaşmalar, globalizasyon, baskıcı rekabet ortamı, parçalanmış pazar ilişkileri ve sermayelerin yeni evlilikleri neticesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda, etkili uluslararası insan kaynakları yönetimine her zamankinden daha çok ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.²¹

Özetle, UİKY, insan kaynaklarının dünya çapında yönetimidir. Temel amaç, ÇUI'nin global boyutta başarılı olmasını sağlamaktır; bu da, dünya çapında rekabet edebilir ve etkin, yerel koşullara karşı duyarlı ve esnek olabilmeyi, kısa zamanda uyum gösterebilmeyi ve bilgiyi global olarak yayılmış birimlere aktarabilmeyi gerektirir.

¹⁹ Kutal ve Büyüksulu, a.g.e., s. 105.

²⁰ David E. Terpstra, "HRM: A Key to Competitiveness", *Management Decision*, 32.9. (1994), s. 10.

²¹ Kutal ve Büyüksulu, a.g.e., ss. 105-106.

UİKY pek çok ÇUİ için, UİKY başarılarında kritik bir rol üstlenir; işletmenin varlığını devam ettirebilmesi yada yok olmasında UİKY oldukça önemli bir yere sahiptir.

UİKY ve (yerel) İKY arasındaki temel farklar değerlendirildiğinde de, UİKY ile ilgili olarak en belirgin şekilde ortaya çıkan bazı sorular şöyledir; *İKY’de uluslar arası olan nedir? Globalleşme ile tüm İKY fonksiyonları sadece tanımsal olarak mı UİKY fonksiyonlarına dönüşmektedir? UİKY uygulamaları hangi boyutta etnosentrik hangi boyutta globaldir; yani ne zaman İK politikaları merkezden direk empoze edilmeli, ne zaman yerel kapsama uyumlu hale getirilmelidir? ve İK uygulamalarında kültürel bileşenleri dikkate almanın yaratacağı olumsuz etkiler var mıdır?*²²

ÇUİ, ana ülke dışındaki ülkelerde de faaliyette bulunan, faaliyetlerinin, kaynaklarının ve becerilerinin ana ülke kapsamının dışındaki unsurlar tarafından da etkiye açık olduğu işletmelerdir. Bu nedenle, yerel bir firmayla, global bir firmayı yönetmek arasında önemli farklılıklar vardır ve bu farklılıklar neticesinde UİKY, yerel boyuttaki İKY’ye nazaran çok daha fazla unsuru kapsamaktadır. Pek çok ÇUİ’nin yurt dışındaki birimleri, insan kaynakları planlaması, seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme ve işçi ilişkileri gibi İK politikalarını faaliyette bulunduğu ülkelerin sosyal, yasal, ekonomik, politik ve tarihi özelliklerinin etkisi altında yürütür. Bu nedenle yerel ve UİKY arasında bazı benzer noktalar bulunmasına rağmen, yabancı çevrede İKY’nin farkını göz ardı etmek, uluslararası faaliyetlerde sorun yaratmaktadır. Desatnick ve Bennett’in belirttiği gibi, ÇUİ’de yaşanan başarısızlığın temel nedeni yabancı çevrede İKY mantığının kavranamamasından kaynaklanmaktadır. Yerel çevrede başarılı olan felsefe ve teknikler yabancı çevreye uygulandığında başarısızlığa yol açabilmektedir. Finans ve pazarlama gibi ÇUİ’nin varlığı üstünde ve karar verme süreçlerinde etkin rol oynayan unsurlar kadar insan sermayesi de önemli bir değere sahiptir.²³

30 yıldan fazla süredir de, ÇUİ’lerin ve yöneticilerin hangi yollarla, hangi boyutta ve hangi açıdan uluslararasılaştığı soruları sorulmakta ve bu konularda araştırmalar yapılmaktadır. Perlmutter çalışmasında işletmelerin İK politikaları, fonksiyonları ve faaliyetleri dikkate alınarak uluslararasılaşma olgusuna sahip olup olmadıklarına karar

²² Maddy Janssens, “Developing a Culturally Synergistic Approach to International Human Resource Management”, *Journal of World Business*, 36.2. (2001), ss. 429-430.

²³ Dowling ve Welch, a.g.m., s. 62.

verilebileceğini ifade etmiştir. UİKY ve yerel İKY arasındaki temel fark, uluslararası alanda dış çevreden kaynaklanan etkilerin varlığı, ulusal çevreye nazaran koşulların daha çok değişim göstermesi ve kültürel, ekonomik, kurumsal ve politik değişkenlerin yarattığı belirsizliktir. Bu nedenle yerel çevreye nazaran uluslararası çevrede görevleri belirlemek ve performans tahminlerinde bulunmak çok daha zordur.

İKY'yi temel anlamda etkileyen mikro ve makro unsurlar vardır. Mikro unsurlar birincil ve ikincil olarak 2 ana grupta toplanır. Birincil unsurlar; iştirakin ÇUİ'nin geri kalan birimleriyle ilişkisini, ikincil faktörler ise müşteriler, rakipler ve tedarikçiler gibi dışsal etkileri temsil eder.

Makro çevre ise, faaliyette bulunulan bölge ve ülke ile ilintili olan sosyo-ekonomik (ücretler, eğitim seviyesi vb.), yasal - politik (asgari ücret, işçi hakları vb.) ve kültürel (değerler, davranışlar) unsurlardan oluşmaktadır. Tüm bu boyutlardaki farklılıklar, işe alım, eğitim, ücretlendirme gibi İKY fonksiyonlarının hayata geçirilmesinde farklılıklara yol açar. Örneğin, yasal yapı, sendikalar, toplum içinde ayrıcalıklı olan bazı sınıflar, iştirak üzerinde kurulmak istenen kontrol mekanizmasının ağırlığı, yerel iş gücünün beceri düzeyi gibi unsurlar işe alım sürecin akışını etkiler ve iştirakte oluşan bir boşluğun ana ülkeden mi yoksa ev sahibi ülkeden mi istihdam edileceğini belirlemektedir.²⁴

Bu noktadan hareketle yerel ve uluslararası insan kaynakları arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Daha fazla sayıda faaliyet ve fonksiyondan sorumlu olmak: ÇUİ bünyesinde yer alan İKY bölümü tipik yerel İKY bölümünde yer almayan, farklı ülkelere göreve gönderilen kişinin ve ailesinin oryantasyonu, kültürel anlamda uyum sağlanması için eğitim verilmesi, faaliyette bulunulan yabancı ülke vergi sistemi dikkate alınarak ücretlendirmelerin yapılması gibi pek çok farklı konularla ilgilenmektedir.
- UİKY daha geniş bir bakış açısı gerektirir: Uluslararası alanda doğru kararlar verebilmek için UİKY uzmanlarının, farklı ülke kültürleri, yasal düzenlemeleri,

²⁴ Kjell Gronhaug ve Odd Nordhaug, "International Human Resource Management: An Environmental Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 3.1. (1992), ss. 3-5.

ekonomik ve politik sistemleri gibi pek çok konuya hakim olması gerekir. Farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen çalışan yelpazesıyla ilgilenmek ve bu yelpaze içinden, koşullarla ve uluslararasılaşma süreciyle uyumlu kadrolamalar yapmak, doğru karar almaya destek verecek şekilde farklı ülke yasal ve yönetsel düzenlemelerine hakim olmak oldukça önemlidir.

- Çalışanın yaşantısının içine dahil olmak: Uluslararası faaliyetler arttıkça yurt dışı göreve giden çalışan sayısı da artmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak ana ülkeden birimlere gönderilen çalışanlar hem kurumun hem de ülkelerinin temsilcisi olarak görülürler. Çalışanların profesyonel hayatları kadar kişisel alışkanlıkları ve özellikleri de önemlidir. Bu noktada UİKY uzmanları deniz aşırı birimlere giden kişilerin ve ailelerinin yaşam biçimleriyle çok daha yakından ilgilenirler.²⁵

Dowling ise UİKY ve İKY arasındaki farklılıkları şöyle özetlemektedir;

- Uluslararası vergilendirme, yerleşim, oryantasyon, yurt dışı görevlere giden kişiler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümetleriyle ilişkiler, dil hizmetleri gibi İK'nın olağan faaliyetlerine ek olarak ilgilenmeleri gereken fonksiyon ve faaliyetler,
- Farklı tabiyetlere sahip kişilerin bir arada çalışmalarından dolayı, özellikle eşit hak sağlamak adına çok daha geniş bir bakış açısına sahip olmak,
- Çalışanın ve çalışanın aile üyeleriyle, özel yaşamları anlamında çok daha yakından ilgilenmek,
- Ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının oranlarına göre, faaliyetlerin önem derecesini ayarlamak,
- Yurt dışı atamaların maaliyetlerini ve yanlış atamaların getirdiği riskleri değerlendirmek,
- Hükümetler, ekonomik koşullar ve işin yapılış şekillerinden dolayı daha fazla dış etkilere açık olmak.²⁶

²⁵ Dennis Briscoe, *International Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hill, 1994, ss. 10-11.

²⁶ Chris Hendry, "International Comparisons of Human Resource Management: Putting the Firm in the Frame", *The Journal of Human Resource Management*, 2.3. (1991), ss. 434-435.

1.3. KÜLTÜR VE İNSAN KAYNAKLARI (İNSAN SERMAYESİ)

Son 20 yıldır UİKY literatüründe “*expatriate*” kavramından bahsedilmektedir. *Expatriate*, temel olarak ülke dışına teknik ve yönetim uzmanlığı sağlamak, faaliyetleri yönetmek amacıyla gönderilen kişidir. Bu noktada sınır tanımayan kariyerlerin ortaya çıkması, yurt dışı göreve giden kişilerle ilgili uygulamaları ayarlama örneğinin seçimi, eğitimleri, kariyer gelişimleri gibi konularda, kültürel farklılıkların önem kazanmasına yol açmıştır. Kültürel farklılıklar ve bunların işletme süreçlerine etkisi temelinde *esneklik ve uygunluk ile farklılaşma ve bütünleşme* kavramları incelenerek değerlendirilebilir.

1.3.1. Uygunluk ve Esneklik (Fit and Flexibility)

Uygunluk, bir bileşenin ihtiyacının, amacının ve yapısının diğer bir bileşenin ihtiyaç, amaç ve hedefiyle uyumunu ifade etmektedir.²⁷ ÇUI kapsamında bakıldığında ise, uygunluk, işletmenin içerisindeki bir birimin yapı, ihtiyaç, hedef ve amaçlarının diğer birimlerle uyum derecesidir.²⁸ Teorisyenler, işletmelerin dinamik yapısı içerisinde birbirleriyle etkileşim halinde olan bileşenlerin uyumu ne kadar fazla ise, işletmenin de o denli başarılı olacağını belirtirler.

İşletmenin stratejisi ve yapısıyla iç içe olan Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (SUIKY), iç ve dış uygunluğun eş zamanlı olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dış uygunluk; İKY faaliyetleriyle, işletmenin gelişimsel düzeyi arasındaki uyumu, iç uygunluk ise İKY'nin, seçme yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi bileşenlerinin birbirleriyle uyumunu ifade etmektedir. Daha detaylı incelenirse;

Dış uyum: UİKY, ÇUI'nin kültürler arası farklılıklara uyumunu sağlamayı hedefler. Bu noktada ÇUI, faaliyette bulunduğu ülkelerin sosyal, yasal, politik yapısını, işçi sendikaları ve yönetimini, kota gibi ulusal pazara giriş engellerini, yerel hükümetleri,

²⁷ John Milliman, Mary Ann Von Glinow ve Maria Nathan, “*Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*”, *Academy of Management Review*, 16.2. (1991), s. 319.

²⁸ Sully Taylor, Schon Beechler ve Nancy Napier, “*Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management*”, *The Academy of Management Review*, 21.4. (1996), s. 961.

endüstriyel kurumları ve uygulamaları çok iyi irdelemelidir. Bir başka deyişle, ÇUI'nin başarı düzeyi ev sahibi ülkenin kültürü ve sosyo-ekonomik çevresini tanıma oranıyla ilintilidir.

İç uyum: İç uyum düzeyi anlamında ÇUI'nin temelde yaşadığı sorun, birimler ve merkez arasındaki uzaklık, ulusal sınırlar, dil, kültür vb. unsurlardaki farklılıklardır. Birimler üzerinde kontrolü sağlamanın yollarından biri, uluslararası kadrolama ve gelişim faaliyetleridir. Bu noktada UİKY'ye düşen görev, merkez ve iştirakler arasında seçme yerleştirme, eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme fonksiyonları boyutunda koordinasyonu ve uyumu sağlamaktır.²⁹

Milliman ve arkadaşlarına göre *esneklik* ise, İK'nın işletmenin çevresel veya iç yapısından kaynaklı değişimlere ve farklı ihtiyaçlara uyum sağlayabilmesini sağlama kapasitesidir. Bu aşamada unutulmaması gereken nokta, işletme uluslararasılaştıkça, esnek yapıya duyulan ihtiyacın da arttığıdır.³⁰

Temelde esnekliği ön gören 3 olası durum şöyledir;

- Dinamik çevre,
- Farklı çevre koşulları ve durumları,
- Hızla değişen işletme hedefleri ve stratejileri.

Dolayısıyla esneklik önemli bir temel yetkinliktir ve bu da iç ve dış çevrenin iyi gözlenmesi, örgütsel değişimleri uygulayabilme, yenilikleri yaratabilme ve yetkinlikleri farklı durumlara adapte edebilmeyi gerektirir. ÇUI'nin işleyişine bakıldığında da, dinamik ve değişken çevrelerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.³¹

Yerel koşullara uyum gösterebilmek için, deniz aşırı birimlere faaliyetleri kapsamında bir parça özerklik verilmelidir. Aynı zamanda, İK politikaları açısından da birimler arasında bir uyum olmalıdır. Sonuç olarak *birimler hem kendi rekabetçi*

²⁹ Milliman, Glinow ve Nathan, a.g.m., ss. 319-321.

³⁰ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., s. 961.

³¹ Milliman, Glinow ve Nathan, a.g.m., s. 325.

stretejilerini destekleyen İK faaliyetlerini benimseyebilmeli hem de “ortak değer” olgusunu yakalayabilmelidir. Bunu başarabilmeyi sağlayan UİKY faaliyetlerinden bazıları şöyledir;

- Birimin dahil olduğu yerel kültür, yönetim sistemleri ile birimin rekabetçi stratejisini eşleştirebilmek,
- İKY faaliyetlerini, değişen ev sahibi ülke koşullarına göre düzenlenmek,
- ÇÜİ seviyesinde yerel birimlerin İK faaliyetlerini kapsayan ve yasallaştıran UİKY politikaları oluşturmaktır.

Belirtilen UİKY faaliyetleri daha detaylı incelendiğinde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır:

İK faaliyetlerini eşleştirmek ve uyumlaştırmak: İK faaliyetlerinin ev sahibi ülke işçi pazarı beklentileri ve gereklilikleri, birimin iş ihtiyaçları ve rekabetçi stratejisi ile uyumlu olması gerekir. İK faaliyetlerini, politikalarını ve felsefelerini birbirleriyle ve birimin stratejik ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmek yerel ve çok uluslu firmalar için benzerdir. Temel farklılık, rekabetçi stratejileri ve kültürel unsurları dengeleme ihtiyacında yatar. Kültürel unsurlar; yerel kültür, ekonomi, yasal sistem, dini inançlar ve eğitim gibi kavramları kapsar. Bu noktada, kabul edilebilir, yasal ve yapılabilir UİKY faaliyetleri ve davranışları içine girmek gerekir. Detaylı değerlendirme yapıldığında,

- *Kabul edilebilirlik* kavramının, “Performanslarına göre çalışanlara farklı oranlarda ödeme yapıp ayırım yapabilir miyiz?” gibi soruları,
- *Yasallık* olgusunun, “Cumartesi ve Pazar günleri yapılan fazla mesaiyi ödemememizi yasaklayan yasal herhangi bir durum söz konusu mu?” gibi soruları,
- *Yapılabilirlik* kavramının ise “Toplumda hiyerarşik, otoriter değerler olmasına rağmen, stratejilerin kalitesini geliştirmek adına çalışanların iş yeri ile ilgili kararlar almalarını sağlayabilir miyiz?” gibi soruları içerdiği görülmektedir.

Tüm bu bileşenler, nerelerde yeni birimler açılmalı ve hangi İK faaliyetlerini kullanmalı ile ilgili kararları etkiler. Buradaki önemli nokta şudur; yerel birimler de, ÇÜİ’in ihtiyaçları ve amaçlarıyla uyumlu İK faaliyetlerini benimsemelidir. Özellikle ev sahibi ülke birimleri farklı iş stratejileri benimsediğinde, ÇÜİ merkezi koordinasyonu sağlamayı ihmal etmemelidir.

Değişen koşullara uyum: İK politika ve faaliyetlerinin yerel çevredeki değişimleri yansıtması gerekir. Bunu kolaylaştırmak için, ev sahibi ülke yönetimi, İK faaliyetlerini yeni koşullarla uyumlu hale getirmek için prosedürler geliştirmelidir. Böyle bir yaklaşım, ihtiyaç duyulan esnekliği mümkün kılacaktır.

Global İK politikaları geliştirmek: Temel sorumluluklardan biri, birimler için yerel çevreye ve rekabetçi stratejiye uygun, geniş kapsamlı İK politikaları geliştirmektir. Bu yaklaşım temelde birimler arasındaki bağı güçlendirme olgusuyla ilişkilidir. Birimler arasında bağı ve bilgi transferini sağlarken, yerel birimlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmak ÇUI'ler için hassas bir durumdur. Birimler kültürel ve coğrafi olarak çeşitlendikçe de rekabet edebilirlik üstünde etkili olan unsurları belirlemek daha zorlaşır. Önemli nokta, birimlerin, sistematik çevresel analizlerini yaparken sonuçların global İK politikaları ile bütünleştirilmesidir.³²

1.3.2. Farklaşma ve Bütünleşme (Differentiation and Integration)

UİKY dünyaya yayılmış olan çeşitli birimlerin kontrolü ve koordinasyonu konusuna yoğunlaşmıştır. Gerçekte birimlerin birbiriyle ilişkilendirilmesindeki temel amaç; global rekabet gücü elde etmek için birimlerin ihtiyaçları arasında bir denge oluşturmak, koordinasyon, kontrol, esneklik ve işletme boyutunda öğrenebilmeyi (bilgi transferini) sağlamaktır. Bunun nedeni ise, çok uluslu bir işletmenin pek çok bölgeye ayrılmış birimlerden meydana gelmiş olmasına rağmen genel anlamda tek bir işletme olmasıdır. ÇUI'nin rekabet edebilir özelliğinin sürdürülebilmesi için de; dünya tek bir pazarmış gibi global olarak yönetilmesi, aynı zamanda birbirine zayıf bağlarla bağlı pek çok pazardan oluşuyormuş gibi yerel anlayışın oluşturulması ve farklılaşma ve birleşme (differentiation and integration) kavramları arasında bir dengenin kurulması gerekir. O nedenle, ÇUI'nin, birbirleriyle belli bir yapıda ve düzeyde entegre ve koordine edilmesi gereken, dünyaya yayılmış pek çok birimlerden oluştuğunu ifade etmek daha doğru bir tanımlama olacaktır.

Özetle, SUIKY'nin, birimler arası entegrasyon ile her birimin yerel çevresine göre hareket edebilmesine imkan tanıyacak bir yapı oluşturma ihtiyacına duyarlı olması gerekmektedir. Global anlamda bütünleşme ve yerel boyutta farklılaşmaya duyulan bu

³² Schuler, Budhwar ve Florkowski, a.g.m., ss. 52-55.

eş zamanlı ihtiyaç sonucu hem iç hem de dış unsurlar işletmenin SÜİKY yapısını etkilerler. Dış faktörler; endüstrinin yapısı, ülke/bölgesel özellikler, iç faktörler de; uluslararası faaliyetlerin yapısı, rekabetçi strateji ve uluslararası faaliyetlerdeki deneyim olarak ifade edilebilir.³³

Sonuç olarak, aynı anda hem global hem de yerel anlayışa sahip olmak, UİKY'ne önemli bir görev yüklemektedir; global stratejileri gerçekleştirme yolunda, iç işlemleri koordine etme becerilerine zarar vermeden, yerel çevreye nasıl duyarlı olunabileceğine karar vermek hassas bir durumdur.³⁴

1.4. KURUM KÜLTÜRÜ VE ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI

Pek çok işletme, proaktif ve stratejik bir araç olarak Çevresel Yönetim Sistemleri'ni uygulamaya başlamıştır. İKY ile arasında sinerji bulunan Çevresel Yönetim Sistemi temelinde, çalışan bağlılığı, politikalar, planlama, uygulama, değerlendirme ve yenileme gibi süreçleri içerir. Çalışan bağlılığı, insan enerjisi yaratma ve zihinleri harekete geçirmekle ilgilidir. İnsan varlığı olmadan, yeni fikirleri oluşturup hayata geçirmek mümkün değildir. Bu noktada işletmelerin değişim yarabilmek için insan sermayesine yatırım yapması ve kurum kültürünü de değişimleri destekleyecek bir yapıya büründürmesi gerekir.

Kurum kültürü bireylerin günlük iş yaşamlarını şekillendiren değerlerden oluşur. Pek çok araştırmacı, işletmelerin değişimleri hayata geçirememesi nedenlerinden birinin kültürün gücünü reddeden yönetim anlayışından ileri geldiğini belirtir. Katı, tepe yönetimin ağırlığının yoğun şekilde hissedildiği bürokratik yapılarda değişimi uygulamak esnek yapıya sahip işletmelere nazaran daha zordur. Her ne kadar tepe yönetimin sürece katılımı önemli olsa da, üst yönetim ve çalışanlar arasında da bilgi akışının olması gerekir; başlangıç noktası da işletmenin çevresel hedeflerinin çalışana aktarılmasıdır. Kendilerinden neyin beklendiğini anlayabilmek için, çevresel hedefler, öncelikler, programlar çalışanla paylaşılmalı; işletmenin kültürü de çalışanın gelişim sağlamasına fırsat verecek derecede özgürlük tanıyan bir yapıya sahip olmalıdır. İnsan sermayesine hem sorumluluk verilmeli hem de çevresel gelişime destek verecek şekilde

³³ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., s. 962.

³⁴ Schuler, Budhwar ve Florkowski, a.g.m., s. 55.

yatırım yapılmalıdır. Güçlendirilmiş insan sermayesi olmadan strateji yada vizyonun hayata geçirebilmesinde pek çok zorluk yaşanmaktadır.³⁵

Bir diğer hassas nokta da, işletmeler uluslararası anlamda büyüdükçe, global boyutta entegrasyonu sağlamak adına kurum kültürü kavramının çok daha önemli hale geldiğidir. Kurum kültürü temelde çalışana işletme yapısı içerisinde nasıl davranması gerektiği ve işlerin ne şekilde yapıldığını gösteren kurum değerlerinden oluşur.³⁶ Kurum kültürünün alt bileşenleri; işletme içi ve İKY dinamikleri arasında entegrasyon ve uyum, esneklik, işletmeye bağlılık, kalite ve müşteri memnuniyetini sağlayacak bir yönetim felsefesi oluşturmak ve bu yönetim felsefesi ışığında bilginin ve değerlerin işletme içi hareketliliğini sağlamaktır.

Kurum kültürü daha basit bir anlatımla, bir dizi değer yarguları ve davranış biçimleri üzerinde tüm çalışanların birlikteliğini sağlamak olarak ifade edilir. Bu noktada, yöneticilerin ve çalışanların birbirine güven duymalarını sağlayacak düşünsel birlikteliğe önem verilmektedir. Temel anlayış, işletmelerin mevcut bürokratik yapılanması içindeki bir sürü kurallar zincirinin, uygulamada verimliliği azalttığı ve yönetici-çalışan çatışmasına sebebiyet verdiği gerekçesiyle, kültür programı içinde problemlerin birlikte çözümlenebileceği, herkesin sorunlara sahip çıkacağı ve hedeflere beraber koşulacağı bir ortam yaratmaktır.³⁷ Etkin bir kurum kültürü, çalışanların işletmeye sadakatini ve adanmışlığını dolayısıyla işletmenin performansını arttırmaktadır.³⁸

Kurum kültürü oluşturma aşamasında genelde şu hususlar göz önünde tutulmaktadır; **Bazı davranış biçimlerinin düzenli olarak yapılması:** Aynı işletme çalışan insanlarda aynı davranış ve yöntemlerin gözlemlemek olarak ifade edilebilir: örneğin, insanlara sadece soyadlarıyla hitap etme veya erkek çalışanların takım elbise giymeleri gibi.

³⁵ Bonnie F. Daily, Su-chun Huang, "Achieving Sustainability Through to Human Resource Factors in Environmental Management", *International Journal of Operations and Production Management*, 21.12. (2001), ss. 1542-1544.

³⁶ Jenny Mc June, "Exporting Corporate Culture", *Management Review*, 88.11. (1999), s. 52.

³⁷ Kutal ve Büyükuslu, a.g.e., s. 161.

³⁸ Gregory O. Ginn ve L. Jean Henry, "Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management", *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 81.4. (2003), s. 26.

Çalışma gruplarının oluşturduğu normlar: Takım çalışma prensibinin benimsendiği organizasyonlarda, grubun veya takımın oluşturduğu bazı standart değerler üzerinde uzlaşmak şeklinde açıklanabilir: örneğin, grubun ortaklaşa karar vermesi ve uygularken karara sahip çıkması gibi.

İşletme tarafından oluşturulan değerler: İşletme içi ortak değer yargıları, inanç ve davranış biçimleri oluşturmak olarak tanımlanabilir: örneğin, işletmeye sadakat ve yapılan işlerde mükemmellik aranması gibi.

İşletme kurallarına uyum: İşletmenin sosyal aktivitelerine katılım, işletmeye olan ilginin sürekliliğini ve işletme atmosferini yaratarak herkesin katkısını sağlamak şeklinde belirtilebilir: örneğin, Japon işletmelerinde görülen işletme yıllık yemeklerine ailece katılım veya işletme içinde öngörülen sabah jimnastiğine katılma gibi.

Tek bir statü ve uyum: Japon ÇUI'lerde görülen bu uygulamada, takım kavramı ve esnek iş pratiklerini uygulamak için değişik iş tanımlarını ve meslek sınırlarını azaltmak gerekmektedir. Bu anlamda özellikle mavi ve beyaz yakalı işçilerde statü farklılıklarını azaltmak önemli bir davranıştır. Tek tip firma üniforması giymek, ortak araba park yeri, herkes için tek bir yemek yeme salonu, ortak kullanılan kantinler ve tuvalet olanakları firma içinde uyuma yönelik gayretleri işaret etmektedir.

Kurum kültürü oluşturmada İK'nin rolü değerlendirildiğinde de görülen tablo şudur; İşletme stratejisiyle entegre edilmiş bir kurum kültürü ve personel politikası oluşturabilmek, farklı stratejiler izleyen birimlere sahip bir işletme için bir önemli bir konudur. Aynı mantıkla hareket edildiğinde, farklı ülkelerde farklı stratejiler benimseyen bir ÇUI, yerel İKY politikaları yada tüm işletme iştiraklerini kapsayan, ortak bir iç kültür oluşturmak adına genel bir İKY anlayışı benimseyebilir. Ancak bazı avantajlarına rağmen katı bir kurum kültürü oluşturmaktansa kültürel farklılıkları bir tehditte ziyade fırsat olarak görebilmek uluslararası alanda başarıyı getirecektir.

Global boyutta yaşanan rekabet, teknolojik ve sosyal değişimlerin neticesinde, İKY olgusu temelde aşağıda belirtilen görevleri barındırmaya başlamıştır;

- İKY'nin işletme stratejisiyle bütünleştirilmesi,
- Örgüt kültürünün oluşturulması,

- Değişen koşullara uyum gösterebilen yetkin, kuruma bağlı ve esnek işgücünün yaratılması.

Bu görevleri etkin biçimde yerine getirebilmek için izlenecek yol, kültürün eğitimsel, yasal ve politik farklılıklar gibi unsurlardan etkilendiğini ve bir sosyal yapı içerisinde başarılı olan bir sistemin diğer bir kültüre uygulandığında her zaman başarılı olmayacağını anlamaktır.³⁹

UİKY ise, temel anlamda ulusal ve kurum kültürünün yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Farklı bir ifade ile UİKY, ulusal ve kurum kültürlerinin buluştuğu çok uluslu bir yap-boz'u çözmeye çalışmaktadır. Temelde öngörülen kültürel farklılıklardan dolayı bir toplumda başarılı olan bir yapının diğer bir topluma, başka bir ifadeyle diğer bir kültüre olduğu gibi aktarılamayacağıdır. İştiraklerde bulunan personelin sahip olduğu farklı sosyal değerler, merkezden gelen taleplere farklı anlamlar yüklemelerine ve bunun doğal bir neticesi olarak da beklenenden farklı sonuçların doğmasına neden olabilir.⁴⁰

O nedenle üzerinde önemle durulması gereken nokta; kurum kültürünün kendiliğinden oluşmadığıdır. İşletmeler kültür anlamında yerel farklılıklar ile kurum kültürü arasında denge oluşturmalıdır. Uluslararası işletmeler genelde, düzenleme yapılmadan kültürün ihraç edilebileceğini düşünürler. Ancak iştiraklerde farklı değer sistemleriyle çalışan kişiler, çok basit bir mantıkla kendi kültürel yapılarını kapıda bırakıp çalışma saatleri boyunca kurum kültürüne bürünemezler. Global boyutta deneyime sahip işletmeler, kişilerin genel kurum kültürünü yerel değerlerine göre yorumladığının farkındadırlar.

Kültürel yapısını uluslararası sınırlarının ötesine taşıyan işletmelerin temelde yaptığı, farklı kültürleri eritip yok etmek değil, her kültürün farklı yönlerinden yararlanarak bir mozaik oluşturmaktır. Bu temel mantıkla, hareket noktası, işletmenin temel değerlerini ifade eden, çalışanlar arasındaki ortak değerleri tespit etmektir. Çalışan davranışlarını şekillendirecek ortak değer ve inançlar belirlendikten sonra dökümanente edilir ki böylece merkezdekiler gibi farklı birimlerde bulunanlar da bu değerlerle ilgili aşinalık

³⁹ Kutal ve Büyütkuslu, a.g.e., ss. 159-161.

⁴⁰ A.g.e., s. 152.

kazanırlar. Bu noktada, deniz aşırı operasyonları kapsayacak bir kurum kültürü oluşturmak için çalışanların ortak değerlerle ilgili olarak eğitilmesi gerekir; intranet, işletme magazin dergileri, yüz yüze görüşmeler kullanılan araçlardan bazılarıdır.

Kurum kültürünü yaymanın bir diğer yolu işletmenin uluslararası operasyonları yoluyla çalışanların birimler arası hareketliliğini sağlamaktır. Yerel kültürü anlamak için çaba sarfedilmezse, kurum kültürünü birimlere yaymak çok da olası değildir. Uluslararası deneyimi olan yöneticilerin de yerel kültürleri anlamalarını saplayan geniş bir bakış açıları vardır.

Görüldüğü üzere, kurum kültürü oluşturma yolundaki çabalar, bize kavramın bir işletmenin kişiliğini gösterdiğini, ortak değerleri kapsadığını, iletişimi güçlendirdiğini, yeni fikirlere saygı duymayı sağladığını, hedefleri, öncelikleri ve hedeflere ulaşmak için nasıl beraber çalışılacağını ortaya koyar. Amaç tek bir beyin yaratmak değil, beyinlerin ve fikirlerin bulunduğu noktayı bulmaktır.

Çalışanlar ve birimler aynı inanç sisteminden hareketle ortak hedef için çalışırlar. Önemli verilmesi gereken nokta şudur; okumuş yada duymuş olmak anlamış olmayı, anlamış olmak kabul etmiş olmayı, kabul etmiş olmak da kişinin davranışlarında değişiklik yapacağını göstermemektedir. O nedenle ısrarlı bir çalışma yapmak gerekir. Kurum kültürünün varlığı örgütsel başarıyı garantilemese de, yokluğu uluslararası piyasada etkin bir işletme olabilme şansını azaltır.⁴¹

⁴¹ Jenny Mc June, "Exporting Corporate Culture", *Management Review*, 88.11. (1999), s. 52.

1.5. STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Dünya ekonomisi daha dinamik, belirsiz, istikrarsız ve rekabetçi bir hal almaya başlamıştır. Amerika ve Avrupa gibi büyük pazarlarda bile gelişmenin ve yeni ürünleri pazarlamanın maliyeti oldukça artmış, bu nedenle de daha fazla firma global olarak rekabet etmek zorunda kalmıştır. Günümüzde, global rekabette var olmanın belirleyicileri ise dünya tek büyük bir pazarmış gibi global yönetim, aynı zamanda da dünya birbirine gevşek bağlarla bağlı, ayrı pek çok pazardan oluşuyormuş gibi yerel yönetim kavramlarıdır. Bu birbirine zıt iki güç, ÇUI'lerin nasıl rekabet edebileceğini ve UIKY'yi anlamada önemli unsurlardır. Cevaplanması gereken bazı temel sorular şunlardır;

- ÇUI'ler nasıl coğrafi olarak farklı bölgelere yayılmış birimlerini İK politikaları ve faaliyetleri doğrultusunda yönetmektedir?,
- ÇUI'ler, global anlamda koordinasyonu sağlamak için UIKY politikalarından yararlanabilirler mi?,
- ÇUI'ler İKY yoluyla rekabet avantajını yakalayabilirler mi? ⁴²

Uluslararası yönetim kapsamında ÇUI'lerin rekabet gücünü arttırmak, farklı beklentilere ve beğenilere cevap verebilmek, global pazar payını korumak ve arttırmak, kültürel farklılıkları yönetmek, sosyo ekonomik ve politik dalgalanmalarla mücadele edebilmek adına pek çok karar vermesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile uluslararası işin karmaşık yapısı içerisinde merkez ve iştirak bazında ilişkilerin yönetimi ve stratejik kontrol yapısının oluşturulması ile ilgili pek çok konuyla ilgilenmek durumundadır.

UIKY stratejilerinin oluşumunda işletmenin merkezi ve birimler arasında entegrasyonun sağlanmasının yanı sıra yerel sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullara uyumu da başarabilmek de dikkate alınmalıdır. Global işin yapısı insanların yönetilmesinde istikrarı gerektirse de, kültürel farklılıklar da farklılaşmayı ve adaptasyonu zorunlu kılmaktadır. Bu gerçekler UIKY stratejilerinin, merkezi kontrol, iştirak bazında İK politika ve faaliyetlerinin yerel koşullara uyumu ve İK becerilerinin

⁴² Florkowski ve Schuler, a.g.m., ss. 827-828.

firma içerisinde hareket etmesi gibi konularda etkin olmasını gerektirmektedir. Bu noktada global düşünüp yerel hareket edebilmek oldukça önemlidir.⁴³

Konuya farklı bir açıdan yaklaşıldığında da ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır: işletmeler, İK'yı önemli bir varlık kalemi olarak görmedikleri için, İKY alt sistemlerinin performansının, fonksiyonlarının, politika ve faaliyetlerinin denetiminden ziyade yasal uygunluklar açısından bordrolar ve ödeme sistemleriyle ilgili denetim yaparlar, etkileri yada varlıklarıyla ilgili anlamlı sayısal veriler içermeyen çalışan/endüstri ilişkileri, eğitim yada güvenlikle ilgili çalışmalar yürütürler. Tüm bu denetim yaklaşımları 2 önemli sonucu ortaya çıkartmaktadır;

1. Hiç bir yaklaşım İKY sistemlerinin stratejik anlamda uygunluğunu incelemeyiz. Çalışan özellikleri, yapıları ve politikaları açısından İKY profili çıkarmak gereklidir ama yeterli değildir. Denetimler ayrıca, İK faaliyetlerinin iş çevresi, yapısı ve stratejisi açısından uygunluğunu değerlendirmeli ve teknik, politik, kültürel değişimleri ortaya çıkarmalıdır.

2. Analizler genellikle yerel çevreyle sınırlı tutulur. Deniz aşırı birimler arttıkça, İKY uygulamalarını sadece tek bir kültüre ve yapısal kapsama dayandırmak güvenilir sonuçlar doğurmayacaktır. UİKY çok daha farklı faaliyetleri, çalışanların özel yaşantılarıyla, risk unsurlarıyla ve dış etkenlerle daha fazla ilgilenmeyi gerektirmektedir. Eğer bu eksiklikler düzeltilmezse, ÇUİ'lerin global boyutta rakabet gücüne sahip olup ayakta kalabilmeleri çok zordur. Yüksek oranda rekabetçi ortamlarda etkin şekilde faaliyet gösterebilen işletmelerin İK ile işletme stratejileri arasındaki bağı güçlendirmeye öncelik verdikleri de tespit edilmiştir. Temel amaç, ÇUİ'nin görev, strateji, program ve İKY fonksiyonlarının dünya çapında yaygın hale getirilmesidir.⁴⁴

Sonuç itibariyle, ÇUİ'in artan önemi ve karmaşık global stratejik iş kararlarının kullanılması, "UİKY'nin işin stratejik ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmesi gerekliliği" gibi UİKY alanında da önemli bir olguyu yaratmıştır;⁴⁵

SUİKY'nin oluşmasındaki diğer nedenler de şu şekilde ifade edilebilir; SUİKY'nin temel fonksiyonu kurumun doğru hedefler belirleyebilmesi için insan sermayesiyle ilgili

⁴³ Ken Kamoche, "The Integration-Differentiation Puzzle: A Resource-Capability Perspective in International Human Resource Management", *The International Journal of Human Resource Management*, 7.1. (1996), ss.231-232.

⁴⁴ Florkowski ve Schuler, a.g.m., ss. 828-829.

⁴⁵ Schuler, Budhwar ve Florkowski, a.g.m., s. 43.

analiz yaparak, gücü ve zayıf yönlerini tespit etmek, fırsatları ve potansiyel tehlikeleri ortaya koymaktır. Bu noktadan hareketle İK tarafından uluslararasılaşma sürecinde yeni pazarlara girilip girilmeyeceği, pazara girilecekse hangi yollarla girileceği sorularına cevap ararken, başarı için insan kaynakları planları doğrultusunda doğru kadrolamalar yaparak ve organizasyonel yapılar kurarak merkezle birimler arasında iletişimin sağlanması gibi görevler üstlenilir. Bu görevlerin çerçevesinde İK, ÇUI'ye,

- Farklı kültürleri anlama,
- Farklı kültürlerden sinerji yaratabilme,
- Kurum içi koordinasyonu ve kontrolü sağlama,
- Global iş gücünü havuzu oluşturma ve eğitme,
- Uluslararası atamaları ve kültürel eğitimi içeren kariyer gelişim planları oluşturma,
- Global işgücü piyasasını şartlarına uyumlu stratejileri, değerleri ve hedefleri insan sermayesine aktarma konularında destek olur.⁴⁶

Bununla beraber,

- Stratejilerin hayata geçirilmesinde İKY'in önemli bir rolü vardır,
- ÇUI'nin stratejik bileşenlerinin, uluslararası yönetim konuları, fonksiyonları, politikaları ve faaliyetleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır,
- UİKY'nin pek çok unsuru ÇUI'nin hedeflerini gerçekleştirmelerinde etkindir ve
- ÇUI ile UİKY arasındaki ilişkiyi karmaşıklaştıran pek çok unsur vardır. Tüm bunlar da UİKY'yi anlamayı daha önemli hale getirmektedir.⁴⁷

Kurum stratejisiyle İK'nın ilişkisi değerlendirildiğinde de, uluslararası faaliyetler için içine girdiğinde, insan sermayesi çok daha önemli roller üstlendiği görülmektedir. Seçme yerleştirme, eğitim, ücretlendirme gibi temel İKY faaliyetleri yerel ve uluslararası çevrede değişmese bile, UİKY, iş gücünün tabiyet açısından göstermiş olduğu çeşitlilikten dolayı (ana ülke çalışanları, evsahibi ülke çalışanları, üçüncü ülke çalışanları gibi) çok daha çeşitli ve kapsamlı faaliyetler barındırır. Bu nedenle UİKY'nin uzun dönemli stratejik planlamalarla ilişkilendirilmesi gerekir. Pucik'in ifade ettiği gibi, işletme stratejisini planlayanların İKY operasyonlarından geri bildirim

⁴⁶ Briscoe, a.g.e., ss. 41-42.

⁴⁷ Schuler, Budhwar ve Florkowski, a.g.m., s. 43.

alması gerekir. Stratejik hedeflerle ilişkilendirilmemiş çok uluslu yönetim anlayışı başarısız olmaya mahkumdur.⁴⁸

UİKYY'nin stratejik katkılarıyla ilgili geri bildirimlerin değerlendirilmesinde ise üç temel yaklaşım kullanılır;

Çok unsurlu bakış açısı: Bu kavram, ÇUİ'nin kültürel, yönetsel, teknolojik ve rekabetçi yapısında etkin rol alacak İKY politikalarının belirleyicileri olan ÇUİ merkezi ve ev sahibi ülke yönetimini içerir.

- ÇUİ'nin merkezi: Global pazarda UİKYY faaliyetlerinin kapsamı, yerel pazarlarda rekabet etmesine nazaran daha geniş olacaktır. Dolayısıyla, ÇUİ merkezinin, SUIKY denetim verilerini elde etme ve kullanma sürecindeki rolü yerel pazarda faaliyet göstermesine nazaran daha büyük olacaktır. Ana ülke yöneticileri, hangi İKY politikalarının birimler arası bağları güçlendireceği ve deniz aşırı birimlerin stratejik hedeflerine destek vereceği ile ilgilenirler. En çok üzerinde durulan konular, uluslararası atamalar, evrensellik, stratejik performans ölçümlerinde esneklik, yönetim faaliyetlerindeki gelişim, rakabetçi strateji ve İKY faaliyetlerinin birimler arası entegrasyonudur.
- Evsahibi ülke yönetimi: SUIKY, ana ülke üst yönetiminin dikkatinin İK problemlerine yönelmesini sağlayacaktır. Birimlerin ulusal yapılarındaki farklılıktan ayrı olarak, ev sahibi ülke birimleri genelde merkezdeki kıdemli yöneticilere ulaşmada sorun yaşarlar. Yönetsel anlamda yukarıya çıktıkça, uluslararası birimlerle ilgili bilgiler filtrelenir. Sistematik bir çalışma olmadan her basamakta İK bilgisinin silinmesi yada aktarılmasıyla ilgili karar verilir. Bu tarz bir durum, stratejik amaçları başarmak için gerekli insan kaynağının var olup olmadığını anlamayı zorlaştırır. SUIKY, stratejik kararlar almak için standart bir veri oluşturur. Birimler iletişim kanallarının kendi birimlerinin İK konularını ÇUİ merkezine doğru şekilde ilettiğini düşündüklerinde SUIKY'ne daha çok destek vereceklerdir.

Strateji ile uyumlu bakış açısı: İKY sistemlerini incelerken dikkat edilmesi gereken nokta, UİKYY fonksiyonlarının kurumun çıkarları ve iş hedefleriyle ile uyumlu olması ve problem çözmeden ziyade süreç yönetimine önem vermesidir.

⁴⁸ Dowling ve Welch, a.g.m., s. 64.

- Rekabetçi strateji: Maliyetleri düşürüp rekabetçi avantaja sahip olabilmek için iş gücünün belli davranışları yapması gerekir. Düşük maliyet için gerekli olan, tekrarlanan ve tahmin edilen davranışlar, yüksek düzeyde üretim, kalite ve bunlarla uyumlu insan kaynakları istihdamıdır. Önem verilmesi gereken nokta ise, ÇUI stratejilerine hizmet eden UİKY politikalarının olup olmadığıdır.
- Çok uluslu hayat aşaması: Çok ulusluluğun farklı aşamalarında, işletme içinde tek bir İK politikası ile esnek arasında bir mücadele vardır. Verimlilik için uygunluk ve esneklik arasında belli bir kombinasyonun sağlanması gerekir.
- Ulusal kültür: Ana ülke yöneticilerinin orijinleri çeşitlendikçe kültürel uyum SUIKY'de çok daha önemli bir kriter olacaktır. Eğer İK politikaları uygulanırken, kültürel kapsam göz ardı ediliyorsa, bu politikaların başarılı olması söz konusu değildir. SUIKY denetiminde kültürel uyumu önemli bir kriter olarak gören bir ÇUI'de, İK politikaları çok daha etkin ve verimlidir.
- Yasal çevre: İşe alım uygulamaları, farklılık, karmaşıklık, benzerlik, denge ve tahmin edilebilirlik olarak sıralanabilecek unsurlara göre değişen karmaşık yasal çevre tarafından düzenlenir. Bu unsurların stratejik olarak önemi vardır. Yasal yapılarda farklılık ne kadar fazla ise, ev sahibi ülkelerdeki yapıyı inceleme ve İK politikalarını bu yapılarla uyumlu hale getirme zorunluluğu o kadar artar. Bunu başaramamak, ÇUI'nin temel stratejik amaçları içinde olan işçi ve ürün pazarına girme hedefini tehlikeye sokar. Bir pazara girmeden evvel, yasal çevrenin incelenmesi ve İKY politikalarının uyumunun değerlendirilmesi gerekir.

Verimlilik ve etkinlik bakış açısı: Etkinlik, ÇUI yönetim kadrosunun uluslararası becerisini ifade eder. Beceri düzeyi, UİKY ile ilgili karar verenlerin demografik özellikleri, SUIKY faaliyetleri ve işletmenin faaliyetlerindeki kültürel çeşitlilikten sinerji yaratabilmesiyle ilişkilendirilebilir. Bu faktörlerin rekabet edebilirlik, karlılık, uyum gösterebilme ve etkin stratejik uygulamaları hayata geçirebilme üstünde etkileri vardır.

SUIKY'nin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirirken üstünde yoğunlaşılması gereken noktalar;

- İş işe ilgili konulara UİKY fonksiyonlarının dahil edilme boyutu,
- Ana ülke yönetiminin, stratejilerin hayata geçirilmesinde İKY'ni hangi boyutta önemli gördüğü,
- Yetenekli, uyum gösterebilen ve esnek uluslararası çalışana sahip olup olunmadığı,

- UİKY'nin ne ölçüde katma değer sağladığı,
- UİKY fonksiyonları yoluyla örgütsel değişimlerin yapılıp yapılamadığı,
- Bireysel birimlerin işin stratejik ihtiyaçlarını gerçekleştirebilecek bir UİKY yapısına ve dolayısıyla faaliyetlerine sahip olup olmadıklarıdır.⁴⁹



⁴⁹ Florkowski ve Schuler, a.g.m., ss. 834-842.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI ORGANİZASYONUNA HAZIRLIK SÜRECİ

Değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak uluslararası pazarda etkin ve değer yaratan bir işletme olabilmenin anahtarı, taklit edilemeyen insan sermayesidir. Yalnızca, çalışanı tüm kaynakları kullanan ve yönlendiren temel girdi olarak algılayıp, stratejik planlamalarını hayata geçirmeye çalışan bir işletme, rekabet ortamında varlığını sürdürerek değer yaratabilir. Dünya çağında rekabet edebilir ve etkin, aynı zamanda da yerel koşullara esnek ve duyarlı bir işletme olabilmenin ön koşulu da, doğru zamanda ve doğru yerde doğru insana sahip olmaktır.

Bu noktada tespit edilen genel eksiklik, vizyon, misyon ve hedeflerin hayata geçirilmesinde büyük rol oynayan insan sermayesinin, süreçten ayrı olarak değerlendirilmesidir. Ancak İKY'nin bugün için savunduğu misyonu, insan odaklı bir yöntemle iş stratejilerinin geliştirilmesini ve hayata geçirilmesini sağlamaktır. İşletme stratejileriyle bütünleştirilmiş İK stratejileri ışığında, içinde faaliyette bulunan sanayi kolunun yapısı, ürün ve hizmetler, uluslararası gelişim anlayışı, global yapı ve rekabetçi stratejileri ile uyumlu insan kaynağının planlanması temel hareket noktasıdır.⁵⁰

Bu mantık çerçevesinde hayata geçirilmesi gereken bazı kritik konuları şöyle maddeleştirebiliriz;

- İşletme stratejileriyle uyumlu İK stratejileri belirlemek,
- İK stratejilerini hayata geçirecek insan profilini belirlemek adına, iş analizi ve iş tanımı çalışması yoluyla gerekli yetkinlikleri tespit etmek,
- Doğru zamanda ve doğru yerde doğru insanı sağlayacak şekilde İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) yapmak, uluslararası ve yerel insan kaynakları ihtiyacını karşılamak.

⁵⁰ Senga Briggs ve William Keogh, "Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to Achieve Business Excellence", *Total Quality Management*, 190.4-5. (1999), ss. 449-451.

Çizilen çerçeve içerisinde göz ardı edilmemesi gereken bir diğer önemli nokta da, belirtilen süreçlerin uluslararası boyuta geçildikçe daha farklı bir yapıya büründükleridir. Yerel pazarda var olan bir işletme ulusal sınırların ötesine geçtikçe yeni ve farklı siyasi, sosyal, yasal, kültürel v.b. değişkenle karşı karşıya kalmaktadır. İş stratejileri ve bunlara bağlı olarak İK stratejileri farklı etkenler değerlendirilerek oluşturulmaktadır. Bu belirsizlik ortamında İK organizasyon çalışmaları çok daha kapsamlı bir bakış açısını gerektirmektedir. Farklı bir ifadeyle, gerekli yetkinlik, kişisel ve demografik özellikler çeşitlemekte ve yeni boyutlar kazanmakta ve İKP ise yerel koşulların ötesinde uluslararası değişkenlerden etkilenmektedir. Bu kapsamda işletmelerin yerel ve uluslararası insan kaynakları organizasyonlarının farklılaştığı noktaları tespit edebilmeleri, iş analizi, iş tanımı, insan kaynakları planlaması gibi temel insan kaynakları süreçlerini yeniden yapılandırabilmeleri gerekmektedir.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşletmeler için insanın en önemli varlık olduğu kabul edilen bu dönemde, İKY'nin etkinliği bugünkü ve gelecekteki işgören verimliliği üzerinde göz ardı edilemez derecede önemli ise, yönetsel faaliyetlerin hareket noktası işgücüyle ilgili geniş kapsamlı planlama yapmak olmalıdır. Bu anlayış, İK'nın etkin yönetimine temel oluşturmaktadır.⁵¹

İKP genel olarak, işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman, nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama olarak ifade edilebilmektedir.⁵²

Önemli bir diğer nokta da İKY faktörlerinin çabuk değişmelerinin yanı sıra zaman içinde daha da karmaşık hale gelebildikleridir. Bu nedenle işletmenin stratejik planlamalarının içinde İKP'ye gereken önem verilmezse, işgören verimliliğinin artması yerine, İK faaliyetlerinde aksamaların ortaya çıkmasıyla karşı karşıya kalınmaktadır.

⁵¹ Murat Hançer, **Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, ss. 99-100.

⁵² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000, ss. 28-29.

Uzun vadeli planlamaların eksikliği ve yeni çevresel faktörlerin ortaya çıkışı, planlı verimlilik yönetimini daha da zorlaştıracaktır. Modern işletme dinamiklerinin, bu hayati girdiyi işletmenin stratejik planlarına dahil etmeleri gerekmektedir.⁵³

ÇUI adına değerlendirme yapıldığında da, yerel sınırların ötesinde faaliyette bulunan işletme için, UİKY stratejik planların hayata geçirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Global boyutta hizmet veren UİKY'nin en kritik görevlerinden biri, doğru zamanda ve doğru yerde doğru insanı bulundurabilmek için dünya çapında kapsamlı İKP yapmaktır. Hem yerel hem de global anlamda İKP'nin hareket noktası ise iş analizi sürecidir.

2.2. ULUSLARARASI İŞ ANALİZİ

Yerel boyutta faaliyet gösteren işletmeler gibi, ÇUI'ler de stratejik planlamayla başlayan süreçte hedeflerini hayata geçirebilmek adına, uluslararası boyutta iş analizi çalışmaları yapmalıdırlar. Yerel anlamda yapılan çalışmalar, uluslararası boyuta geçilmesiyle beraber daha da karmaşıklaşır. Bunun nedenlerinden bazıları;

- Faaliyet kapsamının değişmesiyle beraber yerel pozisyonlara ilave olarak, uluslararası faaliyetlerle ilişkili pozisyonların oluşması,
- İşletmenin daha rekabetçi bir ortamda varlığını devam ettirme çabaları,
- Kurumun kendi ülke koşulları dışında faaliyette bulunulan ülkelerdeki kültürel, sosyal, siyasi, ekonomik değişkenlerden etkilenmesi,
- Özellikle yurt dışı görevlerle beraber yetkinliklerin çeşitlenmesidir.

2.2.1. Uluslararası İş Analizinin Amacı

Yerel işletmelerde olduğu gibi, ÇUI'lerde de önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmaktadır. İş analizi, işin kendisini inceler.⁵⁴ Uluslararası iş analizi (UIA) de, ÇUI içinde uluslararası boyutta değerlendirilen bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının tanımlanması için yapılan teknik işlemler olarak tanımlanabilir. Başka bir

⁵³ Hançer, a.g.e., ss. 99-100.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 29.

ifade ile, UİA, bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama çalışmalarıdır.⁵⁵ Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.

UİA sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Toplanan veriler daha sonra belirli yapıda düzenlenerek, uluslararası iş tanımları ve uluslararası iş gerekleri adı altında çeşitli işletme faaliyetlerinde kullanılmaktadır.⁵⁶

2.2.2. Uluslararası İş Analizi Yöntemleri ve Süreci

UİA, birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşmak için her aşamaya gerekli önem ve özeni göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur. UİA, başlıca dört aşamada gerçekleştirilir.

2.2.2.1. Uluslararası İş Analizine Hazırlık Çalışmaları

UİA, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirmeye yönelik çalışma olduğundan, iş analizine başlamadan önce ÇUİ'nin amacının, yapısının, girdilerinin ve çıktılarının irdelenmesi ve değerlendirilmesi yararlıdır. Bu ön hazırlık çalışmasında bir diğer önemli faaliyet, analiz edilecek işlerin saptanmasıdır. İş analisti öncelikle ÇUİ'de bulunan farklı işlerin tümünü belirlemelidir. Bu ön hazırlık çalışmalarında analiz edilecek iş sayısı tespit edildikten sonra veri toplama (iş analizi) yöntemi ve iş analiz ekibinde yer alacak kişi sayısına karar verilir.⁵⁷

⁵⁵ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları - Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, 2.b., Ankara: Academyplus Yayınları, 2002, s. 37.

⁵⁶ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Vakfı İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2000, ss. 51-52.

⁵⁷ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 58.

2.2.2.2. Uluslararası İş Analizi Örgütlenmesi

UİA örgütlenmesinde yanıtlanması gereken sorulardan ilki, analistlerin ÇUİ içinden mi, yoksa ÇUİ dışındaki uzman kuruluşlardan mı sağlanacağı konusudur. UİA'yı uzman bir kuruluşa yaptırmanın, maliyetli bir uygulama olmasıyla beraber, önemli yararları da bulunmaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir;

- Uzman kuruluş nesnel bakış açısına sahip eğitilmiş analizcilere sahiptir,
- Uzman kuruluş bu alanda deneyim sahibi olduğundan ÇUİ'nin sorunlarına cevap verebilir,
- Uzman kuruluş tarafından yürütülen çalışmalar daha kısa sürede ve daha kesin sonuçlar alınarak tamamlanabilir.

Kurum içinden seçilen analistler, kurum dışı uzmanlarla karşılaştırıldığında çok daha öznel değerlendirmeler yapabilmektedirler. Ancak iş analistlerinin işletme içinden seçilmesinin de, bu kişilerin işletme süreçlerine aşina olmaları gibi bazı avantajları bulunmaktadır.

UİA ekibinin oluşturulmasında diğer önemli bir konu, ekipte yer alacak analistlerin eğitimidir.⁵⁸ İş analizinden beklenen sonuçlar büyük ölçüde bu analiz sürecinin yada planının bilinçli biçimde uygulanmasıyla elde edilebilmektedir.⁵⁹ UİA, uzmanlık gerektiren bir çalışmadır. Sağlanacak başarı, bu sorumluluğu yüklenecek analistlere bağlıdır. İyi bir analiz çalışmasının özünü, çok iyi seçilmiş analistler ile iyi bir işleyiş yöntemi ve yine iyi hazırlanmış formlar oluşturmaktadır. İyi bir iş analistinde aranan özellikler şöyle sıralanabilir;

Kişisel nitelikler:

- Başkaları ile iyi geçinebilme yeteneği,
- Başkaları ile kolayca görüşüp, konuşabilme yeteneği,
- Dış görüntüye önem verme,
- Sıcak ve arkadaş canlısı olma,
- Anlayış ve sabırlı bir kişilik ve tarafsız görüş.

⁵⁸ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 52-53.

⁵⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 60.

Düşünsel yetenekler:

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği,
- Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği,
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- Kendi başına çalışabilme yeteneği.

İş analistleri seçildikten sonra, uygulamaya geçmeden önce analistlere iş analizi yapılacak ÇÜİ, uygulanacak yöntem, uygulamada dikkat edilecek konular hakkında bilgi verilmesi gereklidir. Bu amaçla UİA el kitabı hazırlanarak analizcilerin bilgilendirilmeleri sağlanabilir. Analizcilere deneyim kazanmaları açısından ön uygulamalar yaptırılması veya uzman analist yanında bir süre çalıştırılması yararlı olabilir.

2.2.2.3. Uluslararası İş Analizi Yöntemlerinin Kararlaştırılması

UİA yöntemleri, analiz edilecek işlerin sayı ve farklılığına göre değişiklik göstermektedir. En iyi tek iş analizi yöntemi bulunmamaktadır. İş analistinin, her yöntemin aldığı zaman, maliyet ve kesinliğini değerlendirerek uygun gelen iş analizi yöntemini uygulaması yararlı olacaktır.⁶⁰

2.2.2.4. Bilgi Toplama (Alan Çalışması)

Bu aşamada, daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dökümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları v.b. gibi belgelerin edinilmesi gerekmektedir.⁶¹ Bir iş analizi yapılırken bilginin nasıl toplanacağı konusunda ise çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunların bazıları iş odaklı bazıları ise kişi odaklıdır.⁶² UİA uygulamasında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, alan çalışması sırasında analistlerin belirli tavır ve davranışları benimsemesi gereklidir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir;

- İş analisti kendini personele tanıtarak kim olduğunu ve orada bulunma amacını personele açıklamalıdır,

⁶⁰ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 53-54.

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 56.

⁶² Ergin, a.g.e., s. 42.

- Personele yakın ilgi gösterilmesi gereklidir,
- Analistin personele işini nasıl yapması gerektiğini anlatmaması gereklidir. Bununla birlikte iş analistinin alan çalışması sırasında tamamen bilgisiz görünmemek için işle ilgili özet bilgi sahibi olması gereklidir,
- İş analistinin personel ve onların gözetmenlerinin anlayacağı dilde konuşması gereklidir,
- İş analistinin iş ile personeli karıştırmaması gereklidir. Personel işle ilgili bilgi alınan bir araçtır. Amaç belirli bir personeli betimlemek değil, personelin yaptığı işi ve sonra işin gerektirdiği görevleri yeterli ölçüde başarmak için gerekli olan nitelikleri betimlemektir,
- İş analisti, iş analizi programının amaçları çerçevesinde işi tam olarak analiz etmesi gereklidir. İş analizi, personelin tüm hareketlerini kaydetmek değildir. Bu çalışma hareket etüdü konusuna girmektedir. İş analisti bu iş için gerekli bilgi ve beceriler üzerinde durmalıdır,
- Toplanan bilginin doğrulandırılması gereklidir. Bir personelden toplanan bilgi aynı işi yapan kişilere danışılarak doğrulandırılmalıdır. Bu yolla analist bilgi elde edebilmekte ve bazı çelişkili ve aykırı noktaları yakalayabilmektedir.

ÜA çalışmalarında bilgi toplamak amacıyla en yaygın olarak kullanılan yöntemler şunlardır:

Gözlem yöntemi: Gözlem yönteminde iş analisti, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için personel tarafından gösterilen davranışları izlemekte veya doğrudan not etmekte ya da daha önceden hazırlanmış olan kontrol listesini doldurmaktadır. Kontrol listesi yaklaşımında iş analizcisinin işle ilgili ön bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bunun için iş analizine başlamadan önce, varsa, eskiden yapılmış iş tanımlarını elde ederek incelemesi ve gözetmen veya yöneticilerle görüşmesi yararlı olabilmektedir.⁶³ Bu yöntem, analistin işe ilişkin genel bir izlenim edinmesini sağlarsa da, bu yöntem tek başına her çeşit işin analizinde yeterli olmayabilir. Gözlem yolu ile analist işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Ancak söz konusu işin kişide ne tür bilgi ve becerileri gerektirdiğinin gözlem yolu ile anlaşılması her zaman kolay değildir.⁶⁴

⁶³ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 54-56.

⁶⁴ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 59.

Anket yöntemi: Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanımı olan bir yöntemdir. İş analizi yapılırken, çok sayıda kişiden bilgi toplamak istendiğinde genellikle bu yöntem kullanılır.⁶⁵ Araştırma aracı olan anket, iş analizi çalışması yapılacak ÇÜİ ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanmak üzere personele verilmektedir. İş analizi anket formu düzenlenirken şu konulara özen gösterilmesi zorunludur;

- Anketin, elde edilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz olarak sağlayacağı biçimde düzenlenmesi gereklidir,
- Soruların anlamlarının herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır olması sağlanmalıdır,
- Anketin dilinin sade ve anlaşılır olması gereklidir,
- Anketin iyi anlaşılır olması için ankete ve anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin açıklama yapılmalıdır,
- Anket sorularının içeriği, konu ve benzerliklerine göre gruplandırılmalıdır,
- Ankette açık uçlu sorular bulunmalıdır. Bu kısma personel belirtmek istediği konuları serbestçe aktarabilmelidir,
- UİA anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gerekir,
- Personelin ankete verdiği yanıtların o personelin yöneticisine kontrol ettirilmesi gerekmektedir. Bu uygulama, sonuçların sağlıklı olması açısından yararlı olmaktadır.⁶⁶

Görüşme yöntemi: Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, incelik ve içeriğini anlamamanın en iyi yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmektir.⁶⁷ Görüşme yönteminde, iş analisti, iş yapılan yere giderek personel ile yüzyüze görüşmektedir. Bu yöntemde planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır. Bu yöntem, iş analistine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme olanağını tanımaktadır. Bilgi toplamak için iş analistcis hem personel, hem de onun yöneticisi ile görüşmektedir.⁶⁸

⁶⁵ Ergin, a.g.e., s. 46.

⁶⁶ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 57-58.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 57.

⁶⁸ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 58-59.

Karma yöntem: UİA yöntemleri tek başlarına kullanıldığında mükemmel sonuçlar verememektedir. Karma ya da bileşik yöntem, üstün özelliklerinden yararlanmak amacıyla yöntemlerin birarada kullanılmasıdır.⁶⁹ Farklı bir ifade ile, bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesidir. Örneğin iş analisti anket yöntemi kullanarak elde ettiği bilgileri doğrulamak ve net olmayan konuları açıklığa kavuşturmak için bilgi veren personeli gözlemler veya personelle görüşür.⁷⁰

UİA'da kullanılan diğer yöntemlerden bazıları da şöyledir;

Kritik olay tekniği: İşlevsel UİA'da uzmanların yaptığı analizlerin yerini, bu yaklaşımda doğrudan doğruya çalışanların aktardıkları iş davranışları almaktadır. Bu yöntemde bir işi yaparken, o işin amaçlarına ulaşabilmesi açısından çok etkili ya da çok etkisiz olan aşırı davranışlar incelenir. Kritik olaylar toplandıktan sonra, kartlara yazılır, yöneticiler ve analizciler birbirinden bağımsız olarak bu olayları kategoriler altında toplarlar. Kategorileme açısından aralarında farklar varsa, değerlendiriciler aralarında tartışıp anlaşılır. Bu işlemin sonunda da, o işin kapsadığı boyutlar saptanmış olur. Ancak, çalışanlardan veri toplamanın bazı dezavantajları bulunmaktadır. İş durdurup, olayları yazmalarını istemek çok zaman alıcı ve pahalı olmaktadır. Aynı şekilde, ikinci bir grubun kategorileme yapması da çok zahmetlidir. Yapılan araştırmalar, kritik olay tekniğinin en pahalı iş analizi tekniği olduğunu göstermektedir. Kullanılan verilerin yapısı öznelliğe çok açıktır. Bu nedenle çok kişiden veri toplamak gerekir. Kritik olay tekniğinin yaratıcısı Flanagan'a göre, basit bir iş için 50-100; beceri gerektiren işler için 1000-2000; yöneticilik düzeyindeki işler için 2000-4000 örnek olay gerekmektedir.

İşin öğeleri yaklaşımı: Bu analiz tekniğinde bilgi, beceri, yetenek, istek, ilgi ve kişisel özellikler gibi bir işin öğeleri ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda, kritik olay tekniğinde olduğu gibi, işi yapan kişiler ve yöneticilerden bilgi toplanmaktadır. İlk aşamada, uzmanlar bu kişilerle birlikte oturup, işin mümkün olduğu ölçüde çok ögesini çıkarmaya çalışırlar. Çok detaylı bir analiz olduğu için, eğitim programlarının geliştirilmesinde çok yararlıdır. Buna karşın, çok zaman alıcı ve masraflıdır. Ayrıca kullanılan analizler için bilgisayar programları gerekmektedir.

⁶⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 59.

⁷⁰ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 52-59.

Durum analizi anketi: Diğerlerinin tersine, bu yaklaşımda bütün işler için daha genel kategoriler kullanılmaktadır. Bütün işler, 194 ögeye ayrılır, bunlar da 6 temel boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; alınan bilgi, zihinsel süreçler, yapılan iş, diğer insanlarla ilişkiler, işin içinde yer aldığı ortam ve diğer iş özellikleri olarak sayılabilir. Bu analiz uzmanlar ya da yöneticiler tarafından yapılabilmektedir. Yapılandırılmış bir uygulama olduğu için, diğerlerinden daha ucuz ve hızlıdır. Sonuçlar genellikle çok güvenilir bulunmaktadır. Ancak en çok eleştirilen yönü, kullanılan dilin her işe uymamasıdır.

Gerekli yetenekler yaklaşımı: İş analizi tekniklerinden bir diğeri de tamamen gerekli yeteneklere temellendirilmiştir. Bu yaklaşımda gerekli yetenekler sıralı bir sınıflama içinde ele alınmaktadır. Kapsanan temel gruplar şu şekildedir: 21 bilişsel yetenek (sözel ya da sayısal yetenek gibi), 10 psikomotor yetenek (tepki zamanı ya da parmak esnekliği gibi), 9 fiziki yetenek (genel vücut koordinasyonu ya da dayanıklılık gibi), 12 duyuşsal/algısal yetenek (derinlik algısı ya da işitme yeteneği gibi), 9 adet etkileşim/sosyal beceri yeteneği (ikna yeteneği ya da sosyal duyarlılık gibi) ve 11 bilgi/beceri boyutu (mekanik bilgi gibi) yer almaktadır.⁷¹

2.2.2.5. Toplanan Bilgilerin İrdelenmesi

Saha çalışmasıyla veriler toplandıktan sonra, elde edilen verilerin dikkatli biçimde gözden geçirilmesi ve eksik veri olup olmadığının belirlenmesi, verilerin bir anlam ifade edecek şekilde biraraya getirilmesi gerekmektedir.⁷²

UİA süreci genel anlamda değerlendirildiğinde ortaya açılan sonuç şudur; uluslararası faaliyetler söz konusu olduğunda, eğer analistler iş analizi bilgisi elde etmek için birden fazla yöntemi kullanmazlarsa kültürler arası farklılıkları göz ardı edebilirler. Ayrıca, birden fazla yöntemin kombinasyonu kullanıldığında, en az maliyetle bilgilerin doğruluk seviyesi artmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları uluslararası sınırların ötesine uygulandığı zaman, kültür, siyasi, ekonomik v.b. özelliklerin etkileri sonucu oluşan gerekli yetkinliklerle ilgili bilgiler iş analizi yapılarak elde edilmeli, edinilen bilgiler belli aralıklarla güncellenmeli ve insan kaynakları bilgi sisteminin bir parçası

⁷¹ Ergin, a.g.e., ss. 52-56.

⁷² Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 56.

haline getirilmelidir.⁷³ Bu aşamadan sonraki hareket noktası uluslararası iş tanımlarının oluşturulmasıdır.

2.3. ULUSLARARASI İŞ TANIMI

İş tanımı, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği, işin içerdiği görevleri, sorumlulukları, diğer yönleri açıklayan yazılı belgelere denir.⁷⁴ Yerel boyutta faaliyet gösteren işletmeler gibi, ÇUI'ler için de Uluslararası İş Tanımı (UIT) çalışmaları sonrası elde edilen bilgiler anlam ifade edecek şekilde bir araya getirilerek uluslararası iş tanımlarına dönüştürülür. Başka bir tanımla, UIT, işin kimliğini çıkartmak, işin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerden ayrıldığı ve birleştiği yönleri tespit etmek amacıyla yapılan UİA çalışmalarının sistematik ifadesidir.

2.3.1. Uluslararası İş Tanımının İçerdiği Bilgiler

UIT'de, işlerin aşağıda belirtilen özelliklerine ilişkin bilgiler mevcuttur;

İşin kimliği: ÇUI'nin, işin unvanı, varsa kod numarası, ait olduğu bölüm v.b. bilgiler bu kısımda yer alır.

İşin tanıtılması: İşin taşıdığı rol, sorumluluk derecesi, diğer işler içindeki yeri, önemi özeti belirtilir.

İşin içerdiği görevler: Hangi görevlerin nasıl yapıldığının çok ayrıntısına girilmeden anlatıldığı bu bölümde, görevlerin yapılış amaçları da kısaca belirtilmelidir. Görevler yapılış sırasına ya da kronolojik esasa göre (günlük, haftalık, aylık) ele alınmalı ve ayrıca söz konusu görevin işin bütünü içinde ne süre gerektirdiği de tahmin edilmelidir.

İşlerin yapılışına ilişkin bu bölümde, belirli bir dil kullanılır. Bu dil genellikle üçüncü tekil şahıs olup, geniş zamanlıdır. Bu üslubun amacı ifadeye açıklık ve kesinlik kazandırarak iletişimi kolaylaştırmaktır.

İşin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim: İşin başlangıcından bitişe kadar nasıl bir akış izlediği, diğer işlerle ne tür sürekli ve geçici ilişki içinde olduğu

⁷³ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, USA: McGraw- Hill, 1993, s. 140.

⁷⁴ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 59.

belirtilir. Farklı bir ifade ile, işin yatay ve dikey olarak işlerle olan ilişkisi ifade edilir. Dikey ilişkiler gerektiğinde terfilerle ilgili kararlara yardımcı olacaktır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürlerini belirlenmektedir.

İşin yapılmasında kullanılan araçlar: Kişinin işi yapabilmek için kullandığı ekipmanlar bu bölümde belirtilir.

İşin yapıluş şekli: Kişinin, çalışma koşulları ve ortamı ile ilgili bilgiler yer alır.

İşin çevresi: İşin yapıldığı ortamla ilgili (aydınlatma, havalandırma v.b.) gibi konuları içerir.

İşi yapacak kişide olması gereken özellikler (iş gereklilikleri – yetkinlikler): Temel olarak, UİA çalışmalarıyla belirlenen yetkinlikler, eğitim gereklilikleri, deneyim süresi v.b. gibi kavramlar burada yer alır.⁷⁵

2.3.2. İş Tanımının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Konular

İş tanımının amacı, işin kimliğini çıkartmaktır.⁷⁶ UİT, yerel boyutta yapılan iş tanımları gibi, işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlamalıdır. İş tanımlarından işletmelerde etkin bir biçimde yararlanabilmek için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Kişilerin sorumlulukları açık, net ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumluluklarının iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir, hem de iş tatminini artırır,
- İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde bir işin gerçekleştirilebilmesi için bu işin yatay, dikey ve diyagonal (çapraz) olarak diğer bazı işlerle etkileşim ve bağımlılığı söz konusudur. Bu tür ilişkiler ne denli belirgin olarak ortaya konursa, sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi de o denli kolaylaşacaktır,
- UİT'nin, düzenlendikten sonra ilgili yöneticiler ve İK departmanı tarafından kontrol edilmesinde yarar vardır. Yöneticinin UİT'yi kontrolü, bir açıdan çalışan

⁷⁵ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., ss. 60-62.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 62.

ile yöneticinin söz konusu işin amacına ilişkin ortak bir fikirde birleşmelerini sağlayacaktır,

- İK departmanının, özellikle yapısı ve diğer özellikleri değişen işlere ait tanımları sık sık gözden geçirmesi gerekir. Çünkü bir iş tanımında yapılan değişiklik, diğer bazı tanımların da değiştirilmesini gerektirecektir. ⁷⁷

UİA sonrası elde edilen bilgilerin düzenlenmesi sonucu oluşturulan UİT, özellikle yurt dışı görevlere gidecek kişilerin sorumluluk alanlarını ve kendilerinden beklenen performans düzeyini anlamaları adına önem taşımaktadır. Önemli konu yerel kapsamda faaliyet gösteren bir işletme ile ÇUİ tarafından oluşturulan görev tanımlarının, ÇUİ'nin ve çalışanın uluslararası arenada başarılı olmasını sağlayan kriterlerin farklılığı ve çeşitliliği, deniz aşırı birimlerin varlığı sonucu oluşan farklı organizasyonel yapılanma ve koordinasyona duyulan artan ihtiyaç gibi konuların değerlendirilmeye alınması nedeniyle farklılaşmıştır. ⁷⁸

2.4. ULUSLARARASI İŞ DİZAYNI VE ULUSLARARASI İŞ DİZAYNI YÖNTEMLERİ

İşler, işletme bütününde verimliliğin ve çalışan tatmininin temelidir. Yönetim bilimcilerinin üzerinde önemli durdukları noktalardan biri de, çalışan ve işi arasındaki uyumu yükselterek, iş doyumunu ve performans düzeyini yükselebilmektir. ⁷⁹ İşçi pazarındaki çalışan sayısının artış hızının azalması ve rekabetin artması sonucu, iyi dizayn edilmiş (tasarlanmış) işler, kaliteli hizmet ve ürünlerin üretilmesini sağlayan iş gücünü etkiler ve motivasyonu muhafaza eder.

İş, işletme ile çalışanlar arasındaki temel bağı oluşturduğundan, İK uzmanlarının, işletmenin istenilen ve ihtiyaç duyulan işgücünün bulunması ve korumasını sağlayacak iş dizaynı kavramını iyi algılamış olması gerekmektedir. Temelde çalışan verimliliği ve tatmini işlerin ne kadar iyi tasarlandığı ile ilgili geri bildirim sağlar. İyi dizayn edilmemiş işler verimliliğin düşmesine, çalışan sirkülasyonuna, şikayetlere, sendikalaşmaya, istifalara, işte devamsızlığa vb. sorunlara yol açar.

Uluslararası İş Dizaynı'nda (UİD) bazı önemli konular şöyledir;

⁷⁷ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., ss. 60-63.

⁷⁸ Werther ve Davis, a.g.e., s. 145.

⁷⁹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 81.

Örgütsel unsurlar: UID'nın kapsadığı örgütsel unsurlar verimlilikle ilgilidir. Verimli ve etkin şekilde dizayn edilmiş işler motive olmuş ve maksimum çıktıyı başarabilecek kapasitede çalışan yaratır. Burada önemle değinilen *uzmanlık* olgusudur. Çalışanlar tekrarlanan görevlerle ilgilendiklerinde çıktı genellikle daha fazladır.

- Mekaniksel yaklaşım: Bu yöntem, temelde çalışan gücü, zaman, işçi maliyeti, eğitim, çalışanın öğrenme zamanı gibi unsurlarda verimlilik sağlar. Maliyet ve çalışan gücünü minimize etmek için işin içerisindeki her görevi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bir kez görev belirlenince, sınırlı sayıda görev bir işte toplanır. Sonuç *uzmanlaşmadır*.⁸⁰ Uzmanlaşma kısa iş süreçlerine yol açar ki bu da eğitime daha az yatırım yapma ve çalışanın işi daha çabuk öğrenmesi gibi sonuçlar doğurur. Eğitim maliyeti düşüktür. Bunun nedeni çalışanın sadece bir işte uzmanlaşmasıdır.
- İş akışı: İş akışı, ürün yada hizmetin doğasından etkilenir. Eğer iş verimli şekilde yapılırsa, ürün yada hizmet, işler arasında denge ve belli bir sırayı zorunlu kılar.⁸¹ İşler arasındaki sıra belirlendiğinde, işler arasındaki denge sağlanmış olur. Örneğin, kapılar takılmadan önce arabanın kasası yapılmalıdır gibi.
- Ergonomi: Optimum verimlilik için işleri dizayn ederken yapılan işle çalışan arasındaki fiziksel ilişkinin değerlendirilmesi gerekir. Ergonomi düşünüldüğünde işin doğası değişmesine rağmen, kullanılan aletler ve materyaller kullanım kolaylığı sağlayacak şekilde yerleştirilir.
- İş faaliyetleri: İş faaliyetleri işin yapılmasındaki yollardır. Bu yollar, gelenekler yada çalışanların toplu istekleri sonucu ortaya çıkar.

Çevresel unsurlar:

- Sosyal ve kültürel beklentiler: İş dizaynı ayrıca sosyal ve kültürel beklentilerden etkilenmektedir. İş çalışanın beklentilerini karşılamalıdır. Uluslararası faaliyetler için işler dizayn edilirken tek tip tasarımlar ulusal ve kültürel farkları göz ardı ederler. Çalışma saatleri, tatiller, dinlenme araları, dini inançlar, yönetim biçimleri ve çalışan gelişimi ve tutumları uluslararası sınırları aşan işleri dizayn etmekte dikkat edilecek unsurlardan bazılarıdır.⁸² Bu sosyal beklentileri

⁸⁰ Werther ve Davis, a.g.e., ss. 147-148.

⁸¹ A.g.e., ss. 148.

⁸² Werther ve Davis, a.g.e., ss. 148-150.

düşünmemek, tatminsizlik, düşük motivasyon, iş boşluklarının zor doldurulması, düşük iş yaşamı kalitesi gibi sonuçları doğurabilir.

Davranışsal unsurlar: İş tasarımcıları, bireysel ihtiyaçları tatmin edecek iş çevresi yaratmak için davranışsal çalışmalar yaparlar. Bunun nedeni, üst düzey ihtiyaçların performans üstünde önemli etkisinin olmasıdır. Üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesini isteyen kişiler belli boyutlara sahip işlerde en iyi performanslarını gösterirler.

- Otonomi: Bir işin sorumluluğunu almaktır. Eğer işler çalışana karar verme yetkisi veriyorsa bu o kişinin kendine güvenini artırır, aksi ise zayıf performansa yol açar.
- Çeşit: Farklı beceri ve yeteneklerin kullanımını ifade eder. Çeşit yoksunluğu sıkılmaya, sıkılma yorgunluğa, yorgunluk da hatalara yol açar. Yapılan işe çeşit katarak, personel uzmanları, yorgunluk kaynaklı hataları önleyebilirler. Yapılan bir çalışma iş çeşitliliğinin etkin performansı diğer bir araştırma da özerklik ve çeşitliliğin çalışan tatminini yarattığını öne sürmektedir.⁸³
- Görev kimliği: Eğer çalışan yaptığı işin bütününe etkisinin ne olduğunu biliyorsa, fark edilir bir katkıda bulunduğunu hisseder ve iş tatmini önemli ölçüde artar. Ancak görev kimliği yoksa, çalışan az sorumluluk ve iş bitimi sonrası düşük bir başarıma duygusu hisseder.
- Görevin önemi: Yapılan işin işletme içi ve dışındakiler için belirli bir anlamının olmasını ifade eder. Fark edilebilir bir iş yapmak, işi çok daha fazla tatmin edici yapar. Görev önemi, yapılan işin işletme içi ve dışındakiler için önemli olduğunu bilmektir ki bu da işi yapan için çok daha anlamlı hale getirir. Böylece performans, motivasyon ve tatmin düzeyi artar.
- Geri bildirim: Performansla ilgili bilgi vermek anlamına gelir. Eğer yapılan iş çalışana performansı ile ilgili geri bildirim sağlamazsa işi daha iyi yapmak için gerekli olan düzeyi düşük olacaktır.

Bu noktada, yerel boyutta faaliyette bulunan bir işletme gibi, ÇUİ'de verimlilik ve stratejilerini hataya geçirecek işgücünün tatmini ve motivasyonu adına uluslararası boyutta, uluslararası değişkenler, farklı organizasyon yapısı ve görevler kapsamında iş

⁸³ Werther ve Davis, a.g.e., s. 151.

dizaynı yapmalıdır. İşletmenin uluslararasılaşmasıyla beraber, deniz aşırı görevlerin ve kariyerlerin varlığı daha hassas değerlendirmeleri gerektirir. Kendi ülkesinden uzakta farklı bir kültürde başarı göstermeye çalışan kişi için,

- Temel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sonucu, göreviyle ilgili motive olması,
- Kişisel özellikleriyle ve yetkinlikleriyle örtüşen bir işle görevlendirilmesi, sorumluluk alması ve uzmanlaşması,
- Farklı kültürlerdeki farklı değer ve inanç sistemlerinin, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi farklılıkların ve değişkenlerin dikkate alarak yapılandırılan bir işle görevlendirilmesi,
- Performansının ve yurt dışı görev sonrası kariyer gelişiminin bütün içindeki yerini görmesi ve bu noktada geri bildirim alması oldukça önemlidir. ÜİD çalışmalarını da bu unsurları dikkate alarak hayata geçirmek gerekmektedir.⁸⁴

ÜİD’de de en sıklıkla kullanılan yöntemlerden bazıları ise şöyledir;

Rotasyon: Rotasyonda işler değişmez, çalışan bir işten diğerine hareket eder. Farklı bir ifade ile çalışanın değişik zamanlarda değişik görevler yapmasıdır.⁸⁵ İşletme, bu yöntemden fayda sağlar çünkü çalışan bir iş yerine pek çok işte uzmanlaşır. Birden fazla işi bilmek, çalışanın kişisel gelişimini sağlar ve işletme için çok daha değerli hale getirir. ÜİD’de de, kişinin bir birimden diğerine geçişi yada merkez-birim arası hareketlilik gibi düşünülebilir. Ancak burada her ne kadar iş değişmiyor olsa da, işin yapıldığı ülke koşulları ve değişkenleri değiştiğinden yerel anlamda yapılan rotasyon gibi değerlendirilmemeli, konuya daha hassas yaklaşılmalıdır. Ayrıca rotasyon işleri geliştirmez, başka bir ifade ile görevler, faaliyetler ve hedefler arasındaki ilişki değişmez. Bu yöntem, eğitim masraflarını arttırdığı gibi çok daha verimli diğer tekniklerin kullanımının ertelenmesine neden olabilir. O nedenle, diğer teknikler düşünüldükten sonra rotasyon uygulanmalıdır.⁸⁶

İş genişlemesi: İş genişlemesi bir anlamda yatay yüklemedir. Çalışan tarafından yapılan farklı görev sayısının artırılmasıdır.⁸⁷ Genişleme çeşitlilik sağlamak için benzer

⁸⁴ Werther ve Davis, a.g.e., ss. 151-154.

⁸⁵ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 88.

⁸⁶ Werther ve Davis, a.g.e., s. 155.

⁸⁷ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 87.

görevler ekler, iş halkalarını genişletip çalışan becerilerini arttırarak monotonluğu azaltır.⁸⁸

İş zenginleştirilmesi: Sorumluluğun, özerkliğin ve kontrolün arttırılmasıdır. Böylece yeni tatmin kaynakları yaratılır. Başka değişle dikey yüklemidir; çalışana kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesidir.⁸⁹ İş genişlemesi yada yatay yükleme daha fazla görev eklerken iş zenginleşmesi yada dikey yükleme ise daha fazla planlama ve kontrol sorumluluğu ekler. Her iki yaklaşım da motivasyonun artmasında rol oynar. Ancak unutulmamalıdır ki; işler eğer ödüllendirici değilse ve gelişmeyi sağlamıyorsa çalışanın motivasyonunu ve tatminini kısıtlar. Çalışma yaşamı kalitesiyle ilgili diğer unsurları göz ardı ederek iş zenginleştirilmesi yapmak, tatminsizliği arttırabilir.

Deniz aşırı faaliyetler sonucunda yurt dışı göreve giden kişilerin sorumluluk alanlarında ve yaptıkları işlerde belli oranda değişimler olacaktır. Yabancı iştirakte görev alacak kişinin, yaşayacağı iş genişlemesi ve iş zenginleşmesiyle oluşacak yüklem mücadelesi edip başarı gösterebilecek özelliklere sahip olması önemlidir. O nedenle UID çalışmaları yaparken, yurt dışı görevin içinde yer aldığı global rekabet, kültürel, siyasi, ekonomik, yasal v.b. farklı çevresel değişkenlerin değerlendirilmeye alınması gerekir.

Özerk çalışma grupları (lidersiz yada kendini yöneten çalışma takımları): Özerk çalışma gruplarının sorumlulukları normalde yöneticilere verilen sorumluluklardır. Çalışma grupları birbirilerinin işiyle ilgili eğitilmiş 3-15 kişiden oluşur. Takım üyelerine takım tarafından başarılması gereken görevler verilir. Çalışma grubu, ihtiyaç duyulan performans düzeyini nasıl becereceklerine topluca karar verirler. Özerk takımlar pek çok sebeple oluşturulmuşlardır. Bazı işletmeler bu yöntemi yüksek verimlilik sağlarken, çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek için bir yöntem olarak görürler. Bazı firmalar, yönetici olgusunu azaltarak motivasyon yaratıldığını düşünür.

Sonuç olarak UİK bölümleri firmanın ekonomik gücüyle çalışma yaşamı kalitesi arasında denge kurmalıdır. Amaç *mutlu çalışanlar*dır. Bu noktada, UİK, etik ve sosyal sorumluluk kavramlarını dikkate alarak işletmenin ekonomik gücüyle beraber, rekabet,

⁸⁸ Werther ve Davis, a.g.e., s. 155.

⁸⁹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 88.

teknoloji, kültürel çeşitlilik ve ekonomik verimlilik olguları sınırlarında UID yapar ve çalışma yaşamı kalitesini artırır.⁹⁰

2.5. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İKP işletmenin, gelecekteki çalışan talebi ve arzı ile ilgili tahminleridir. İhtiyaç duyulacak sayı ve özellikteki çalışanı tahmin ederek, İK departmanı seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlaması ve diğer faaliyetlerini planlayabilir. İKP, işletmenin doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kişiyi istihdam etmesini sağlar. Aksi halde işletme planları başarısızlığa uğrayabilmektedir.

Uluslararası insan kaynakları planlamasıyla yerel insan kaynakları planlamaları arasında önemli farklar vardır. Yerel İKP'deki temel süreç, ülke koşulları, firmanın vizyonu ve misyonu doğrultusunda gerekli igücü ihtiyacı tespit etmek ve oluşturulan aday havuzundan uygun adayları bulmak olarak ifade edilebilir. Ancak işletme uluslararası arenada faaliyette bulunmaya başladığında farklı ülkeler, dolayısıyla farklı ülke koşulları ortaya çıkar. Farklı ülkelerdeki siyasi, ekonomik ve yasal uygulama ve girişimler, İKP'ni önemli ölçüde etkiler. Ayrıca ÇUİ'lerde işletme stratejilerini hayata geçirecek, farklı ülkelerdeki iştiraklerde başarıyla çalışabilecek ve değişik koşullara uyum gösterecek aday profillerini belirlemek daha zordur.⁹¹

2.5.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi, Amaç ve Kapsamı

İK'nın stratejik boyutta planlanması yaklaşımları ile yönetim düşüncesinin evrimi aşamaları arasında bir ilişki kurmak mümkündür. Benimsenen yönetim anlayışı ile insan kaynaklarına bakış açısı arasında ilişki kurmak anlamına gelen bu yaklaşım, aynı zamanda yönetim faaliyetlerini bir bütün olarak görmenin ve işletmeyi bir sistem olarak algılamanın da doğal bir sonucudur.⁹²

İKP'yi de kapsayan stratejik işletme planlaması, geleceğe uzanan bir köprüdür. Bazı işletmeler stratejik planlamaları dahilinde *ikinci köprü* düşüncesini geliştirmiş ve uygulamaya başlamışlardır. İkinci köprü tekniği, gelecekteki temel çevresel faktörlerin

⁹⁰ Werther ve Davis, a.g.e., ss. 155-156.

⁹¹ Briscoe, a.g.e., s. 50.

⁹² Barhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s. 124.

tanımlanmasına dayanır ve 10-15 yıllık bir süreç için ortaya çıkabilecek önemli fırsatlar hakkında fikir verir. İşletmelerin mevcut yetenekleri dahilinde incelenen bu faktörler, uygun oluşumlar varsa anlamlı fırsatlar olarak tespit edilir, eğer yoksa köprüyü geçmek için hangi basamakların, hareketlerin, gelişmelerin gerektiği belirlenir.⁹³

Temel nokta şudur; İK planlarının firmanın kısa ve uzun dönem planlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, uluslararası genişleme stratejileri İKP'ye dayanır. Globalleşme eğilimi, İKP'nin işletmenin stratejik planlarıyla bütünleşmesine duyulan ihtiyacı arttıracaktır. Bu noktada uluslararası iş yaparken, firmanın anahtar işlerini yabancı uluslarla yada ev sahibi ülkeden ulusal sınırların ötesine atamalarla doldurmak becerisi önemlidir. Çalışanın yabancı sınırların ötesi görevler için hazırlanma aşaması, dil, kültür ve gelişimle ilgili süreçlerin karmaşıklaşması, İK'nin önemini giderek arttırmaktadır. Etkin bir İKP'nin olmaması ve bunu takip eden seçme, yerleştirme, gelişim, kariyer planlama ve uluslararası yöneticilik için artan rekabet gibi konulara yeterince önem verilmemesi, maliyetli ve stratejik olarak zarar verici bir personel değişim oranının oluşmasına yol açmaktadır.

2.5.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Bir plan, iyi tanımlanmış bir probleme çözüm bulmak amacıyla yapılan işlemlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁹⁴ İşletme kapsamında bakıldığında da, planlar işletmelerin stratejilerini temsil ederler ve işletmenin gelecekteki performansı için dikkate alması gereken noktaların değerlendirilmesini sağlarlar. Bu nedenle, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek ve değer yaratabilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak işgücü planlamalarını yapma zorunlulukları bulunmaktadır.⁹⁵ Bu süreç boyunca, üst düzey yöneticiler, işletme içindeki ve dışındaki pek çok etmeni dikkate alırlar; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, işletmeyi tehdit eden unsurları ya da sahip oldukları fırsatları değerlendirirler. Bu anlatımların ışığında, Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasının (UIKP) ÇUI'nin bütün işletme stratejisini ve planını yansıttığı ifade edilebilir.

⁹³ Hançer, ss. 103-104.

⁹⁴ Ergin, a.g.e., s. 27.

⁹⁵ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 92.

Bir yaklaşıma göre, akılcı bir UİKP, şu aşamalardan oluşur;

- İşletmenin stratejisi ve hedefleri,
- İşletmenin uygulamaları ve yöntemleri,
- İç ve dış insangücü analizleri,
- İşgücü arz ve talebine ilişkin tahminler ve
- Denge ayarları (yapılan piyasa çalışmaları, eldeki işgücünü koruma ya da sayıyı azaltma v.b.)

Bu konudaki bir başka kaynak, UİKP'yi dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır;

- Varolan İK'nın değerlendirilmesi,
- Tahminde bulunulan zaman dilimi kapsamında halen varolan insan kaynaklarının ne kadarının işyerinde çalışmaya devam edeceği,
- Tahminde bulunulan zaman diliminde işletmenin genel amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ya da tahmin edilmesi,
- Gerekli kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusundaki ölçümlerin yapılması.

Bu aşamada İKP'yi kolaylaştıracak pek çok sistem kullanılmaktadır. Örneğin eleman devri, korunması ya da devamsızlık kayıtlarının tutulması önemlidir. Öte yandan niteliksel ve niceliksel bilgiler birarada kullanılarak, insan gücüyle ilgili çeşitli problemlerin nedenleri araştırılabilmektedir. Örneğin bazı özelliklere sahip kişilerin piyasada bulunmasında yaşanan güçlükler, işyerlerini kendi kaynaklarına yöneltmiştir. Yani, varolan personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi yoluyla, bu tür ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmaktadır.⁹⁶

Buna karşılık yeni teknolojilerin gelişmesi ve piyasadaki hızlı değişimler, işletmeleri etkilemekte ve işyerlerini daha sert uygulamalara da yöneltmektedir.⁹⁷ Örneğin yeniden yapılanma süreçleri, üretilen hizmetin kalitesini artırma çabaları ya da çeşitli bilgi teknolojilerine yönelmek, işletme süreçlerinde pek çok radikal değişiklik gerektirmiştir. Değişim süreci başladığında, gereksiz görülen işlemler ve bürokratik düzeyler saptanarak ortadan kaldırılmış, elemanlara verilen yetki artırılmış ve sonuç olarak çok yüksek kaliteli hizmet ya da ürün elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu gibi durumlarda İKP,

⁹⁶ Ergin, a.g.e., ss. 27-28.

⁹⁷ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 96.

becerilerin geliştirilmesi gibi daha *ılımlı* uygulamalara yönelebilir. Ancak pek çok örnekte, bu gibi süreçlerin şirketin küçülmesiyle ve pek çok insanın işsiz kalmasıyla sonuçlandığı bilinmektedir.

Katı yaklaşım olarak adlandırdığımız insan kaynakları ekolü konuya maliyet açısından yaklaşmaktadır. Bu görüşe yakın olanlar dışardan yetişmiş yeni eleman alarak, içerdekilerin eğitimine harcanacak paradan tasarruf sağlamak ve eldeki eski elemanları işten çıkarmayı kolaylaştırmak gibi bir yaklaşım benimsemektedirler. Ancak bu istenen bir durum değildir. Bu türde küçülmenin sadece işten çıkarılanları değil, toplumun genelini ilgilendiren ve etkileyen bir sorun olduğunun bilinmesi önemlidir. Üstelik, işletmeler açısından da, giden elemanlarla birlikte, yıllar içinde edinilmiş bilgi, beceri ve deneyim de gitmektedir. Bu nedenle de, bazı işyerleri daha ılımlı bir yaklaşımı benimseyerek, ellerindeki *kıt kaynakları* korumaya yönelmişlerdir. Bazı durumlarda da bu iki yaklaşım birleşmiş, hem dışardan bulunabilecek yeni elemanlar aranmış, hem de içerdeki elemanların kendilerini geliştirmeleri için yatırım yapılmıştır. Sonuç ise, daha *esnek* bir yaklaşımın benimsenmesidir.

Son yıllarda batılı ülkelerde bu esnek yapılanmanın çok çeşitli örnekleri ile karşılaşılmaktadır. Pek çok insan bu ülkelerde yeni çalışma tarzlarına geçip tam ya da yarı zamanlı işlerde çalışmaya başlamışlar, işyerleri ile de bazen uzun bazen kısa süreli anlaşmalar yapmışlardır. Hatta bazı işyerlerinde dış kaynaklara yönelmek (outsourcing) ya da taahhüt işleri (subcontracting) gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu tür yeni çalışma biçimlerinin en değişik örnekleri tele-iş (telework) ya da evden çalışma (homeworking) şeklindedir. Ancak bu sanal işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına ne gibi etkileri olacağı henüz bilinmemektedir. Örneğin, bu tür insanların nasıl seçileceği konusunda çeşitli sorunlar bulunmaktadır.⁹⁸

Sonuç olarak, bir işletmenin şu anki faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve gelecekte çalışan verimliliğini artırmasında, stratejik ya da uzun vadeli İKP önemli rol oynamaktadır. Bu noktada, sağlıklı bir İKP için cevaplanması gereken değişik sorular vardır. Bu sorular işin kendisi ile, endüstrisi ile ve işin temel unsurları ile ilgilidir. Bu unsurlar da şu şekilde değerlendirilebilir;

⁹⁸ Ergin, a.g.e., ss. 29-30.

İş gücü profili: Son yıllarda hem yerel hemde global anlamda yaşanan gelişmeler ve değişimler hem hizmet hem de üretim sektöründeki ÇUİ için, eğitilmiş insan sermayesine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu noktada, günün koşulları, eğilim ve gelişmeleri ışığında iş gücünün gelecekte de nasıl değişeceği önemli bir sorudur.⁹⁹ O nedenle, UİKP'nin, global boyutta yaşanacak gelişimleri, özellikle de gelecekte iş gücü profilinde görülecek değişimleri hassasiyetle değerlendirmesi gerekmektedir.

İstatistiksel tahminler: İşgücü modelindeki temel değişiklikler ve diğer faktörler, gelecekte hem temel iş kategorileri için hem de iş alanlarının neler olabileceği ile ilgili tahminler için kullanılacak verileri sağlar. Bu tür tahminler, işletmeler için başlı başına öneme sahiptir. Temel nedeni ise işletmenin ihtiyacı olan personel için gerekli olan çalışma alanlarının sağlanması ve gelecekte yapılması gereken işlerin planlanıp belirlenmesinde bu tür tahminlerin yol gösterici ve belirleyici olmalarıdır. Ayrıca bunlar, İK'yı geliştirme aktivitelerine direkt veri sağlayan faktörlerdir. Tüm bu planlama verileri, gelecekteki verimliliği artırmayla yakından ilgilidir.¹⁰⁰

Yeni iş pozisyonları: Geçmiş yıllarda değişik işletmelerde var olan iş alanları ile şu anki işler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, birçok yeni işin ortaya çıktığı ve geçmişte olan bazı işlerin de kaybolduğu görülmektedir. Özellikle hizmet endüstrisinin ve teknolojinin hızlı gelişimi ile gelecekte birçok yeni iş alanının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu iş alanları belirlenirken, görevlerdeki değişim beklentisi, yeni sorumluluk alanlarının oluşturulması ve istihdam sağlamada verimlilikle ilgili kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekteki iş alanlarının neler olabileceği ile ilgili tahminleri yapılırken, özellikle yönetici pozisyonlarının planlaması aşamasında olabilecek yeniliklerin, çalışan verimliliğinin sağlanmasına direkt etkisi göz ardı edilmemelidir.

İş gücü ve arz tahminleri: İşletmenin işgücü ihtiyacına olan talebi, makro ekonomik bilgiler sayesinde oluşturulabilir. Bu arz ve talep bilgileri, işletmelerin kendi büyüme tasarıları hakkındaki bilgiler ile birleştirilerek personel seçimi ve planlaması yapılabilir. Bu gibi tahminler yapılırken, ÇUİ'ler daha önceden planlanmış büyüme hedeflerine

⁹⁹ Hançer, a.g.e., ss. 100-101.

¹⁰⁰ A.g.e., ss. 101-102.

ulaşma yolunda, farklı ülkelerdeki ekonomik, politik, yasal ve kültürel eğitimleri ve değişimleri de değerlendirmelidirler.¹⁰¹

Daha detaylı incelendiğinde, tahminleri etkileyen unsurlar şöyle ifade edilebilir;

Çevresel faktörler: Çevresel faktörler denildiğinde ekonomik, siyasi, yasal, teknolojik v.b. değişkenler değerlendirilir. Ne tür ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal değişimler olabilir ve bunların işletmeye etkileri nedir soruları cevaplanmaya çalışılır.¹⁰²

- Ekonomik gelişmelerin (örneğin enflasyon, işsizlik, faiz oranları gibi) İKP üstünde önemli etkileri vardır,
- Teknolojik değişimler ise işlerin yapılış şeklini etkiler. Değerlendirmesi ve tahmin etmesi de oldukça zordur. Teknoloji UİKP'yi karmaşıklaştırır. Bunun nedeni bir bölümdeki çalışan sayısını azaltırken (örneğin kayıt tutma gibi) diğer bölümdeki çalışan sayısını arttırmasıdır (örneğin bilgisayar operasyonları gibi),
- Rakipler, diğer dış etkenlerdendir. Örneğin, önemli bir maliyet unsuru olan düşük çalışan maliyetleri, bazı firmaların faaliyetlerini farklı bölgelere kaydırmalarına neden olur.

Örgütsel kararlar: İşletmenin stratejik planları en etkili işletme kararlarıdır. Büyüme oranı, yeni ürünler, pazar ve hizmetler gibi uzun dönem hedeflerini ifade eder. Bu hedefler firmanın gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve türdeki işgücünü belirler. (Amaçları gerçekleştirmek için hangi sayı ve türde çalışana ihtiyaç duyulacaktır? Gerekli personel iç kaynaklardan mı dış kaynaklardan mı sağlanacaktır? soruları cevaplanmaya çalışılmaktadır.) Eğer uzun dönemli hedeflerin başarılması isteniyorsa UİK uzmanlarının stratejik planlarla uyumlu uzun döneli UİKP yapmaları gerekir. Stratejik planlar kısa dönemde, bütçe ile ilgili konularda önemlidir. Bütçe kısıtlamaları yada artırımları İK ihtiyaçları üstündeki kısa dönemli etkilerdir. Satış ve üretim tahminleri bütçeye nazaran daha az kesindir ancak kısa dönem UİK talebi üstünde etkilidir. Yeni girişimler de ayrıca İK talebindeki değişimleri ifade eder. Yeni bir girişim işletme bünyesi kaynaklı ise, kısa ve uzun dönemli işgücü planları yapılır. Ama eğer satın alma yada birleşme durumu söz konusu ise, yeniden yapılanma söz konusu

¹⁰¹ Hançer, a.g.e., ss. 100-103.

¹⁰² Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 98.

olacağından İK ihtiyaçları değişecek bu da acil bir İK revizyonunun yapılmasına yol açacaktır. İşlerin de yeniden dizayn edilmesi gelecekte ihtiyaç duyulacak beceri düzeylerini etkileyecektir. Bu noktada işletmelerin yönetim stratejilerini İK'ya dayandırmalarının gerekliliği daha da hissedilmektedir.

İşgücü unsurları: Emeklilik, işten ayrılma, ölüm, devamsızlık gibi unsurlardır. Geçmiş yıl verileri önemli yol göstericilerdir. Geçmiş verileri değerlendirilirken, geçmişte etkili olan unsurlardaki değişimler de dikkate alınmalıdır.

Arz-talep tahminlerindeki önemli bir diğer noktada şudur; arzın temelde iç ve dış arz olarak iki kaynağı bulunmaktadır. *İç arz*, terfi yada transfer yoluyla beklenen boşlukları dolduracak ÇÜİ bünyesindeki elemanlardır. İç arz tahminleri, çalışanın rakam olarak sayılmasından daha fazlasıdır. Planlamacılar, var olan çalışana denetleyerek, çalışanların becerilerini öğrenmeye çalışırlar. İK uzmanları, her çalışanın beceri ve yeteneklerini belirler. Bu bilgiler, işletme içindeki işgücünün becerilerini anlamaya ve boşlukların hangi personelle doldurulabileceğini tahmin etmeyi sağlar. Bu bilgiler yerleştirme tablolarına kaydedilir. Var olan personelle ilgi bilgi sahibi olduğunda, İK bölümü seçme yerleştirme, kariyer planlama, eğitim gibi faaliyetleri daha verimli şekilde yaparlar.

Gelecekte oluşabilecek her boşluk var olan çalışanla doldurulamayabilir. Pozisyon içindeki çalışanla doldurulamıyorsa yada başlangıç seviyesindeki iş söz konusu ise dış İK arzına ihtiyaç duyulur. *Dış arz* değerlendirmesi ise şu şekilde ifade edilir; eğer çalışanlar becerilerini geliştirmeleri için cesaretlendirilip, destek görmüyorlarsa, boşlukların iç kaynaklardan doldurulması pek mümkün değildir. Bu nedenle, dış kaynaklara ihtiyaç duyulur.¹⁰³ Örneğin, ihtiyaç başka işletmeler için çalışan kişileri etkileyerek karşılanabilir.

Personel giderleri: Gelecek işgücü talebine ilave olarak yeni ücret politikalarının belirlenmesi, personel giderlerinin gerçeğe en yakın tahminlerle hazırlanmasını mümkün kılar. Bu tahminler, işletmenin gelecekte personel seçimi hakkında nasıl yapılanması gerektiğine dair ipuçları verir. Uluslararası faaliyetlerle ilgilenen ve denizaşırı birimlerde var olmaya çalışan ÇÜİ, ücretlendirme yada vergi çalışmaları

¹⁰³ Werther ve Davis, ss. 168-174.

yaparken farklı değişkenleri ve ülke koşullarını göz önünde bulundurmak durumundadır.

Örgüt modelleri: Personel sayısının planlanmasında karşılaşılan sorunlardan biri de işletmelerin dinamik yapısının göz ardı edilmesidir. Planlama aşamasının bir parçası da gelecek için örgüt modelleri oluşturmaktır. Yeni oluşturulan örgüt modelleri, geçiş döneminde yol gösterici özellikte olmalı ve geçişin en az aksamayla başarılmasını sağlamalıdır. Özellikle uluslararasılaşmaya başlayan ÇUI, yerel boyutta faaliyet gösterdiğinden daha farklı bir yapılanma içinde olacaktır. UIKP'ında bu yeni yapılanmayla örtüşebilmesi gerekir.

İnsan kaynakları geliştirme gereksinimleri: Genelde İKP aşamasında gerekli olan ilk unsur, var olan personelin değişen koşullar ve içinde faaliyette bulunulan değişkenlerle örtüşen özelliklere sahip olmaları için, geliştirilmesi gereken başlıca alanları tanımlamak ve geliştirme aktivitelerini başlatmaktır.

Yönetim teknolojisi: Uzun dönemli planlama yapılırken yönetim teknolojisindeki değişiklikler göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler buna örnektir; İK bilgi sistemindeki devrim ve İK teknolojisindeki değişimler gelecek için çok önemli ilerlemeler olarak değerlendirilir. Temel yönetim uygulamaları için de bu gelişmeler dikkate alınmalıdır.¹⁰⁴

2.5.3. Uluslararası İnsan Kaynakları İhtiyacı Türleri

Üretim süreci içinde personel gereksinmesi özelliklerine göre değişiklik gösterir ve farklı adlarla anılır. Süreç içinde personel planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; *olan personel miktarı* ile *olması gereken personel miktarı* kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka bir deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır.¹⁰⁵

Personel gereksinim türleri daha detaylı incelendiğinde şu şekilde tanımlanabilir;

Gerçek personel ihtiyacı: ÇUI'nin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, deniz aşırı birimlerde ve merkezde çıkarılması gereken işi, fiilen gerçekleştiren işgücüne olan ihtiyaktır.

¹⁰⁴ Hançer, a.g.e., ss. 102-103.

¹⁰⁵ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 84.

Yedek personel ihtiyacı: ÇUI'de, devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda (özellikle birimlerde) ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Uygulamada yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu personel hemen gereken birimlere kaydırılarak işin aksaması önlenir.

Ek personel ihtiyacı: Deniz aşırı birimlere gönderilen kişiler sahip oldukları yetkinliklerin görevle örtüşmemesi yada uyum sorunları nedeniyle başarısız olabilirler. Bu başarısızlık sonrası kendi ülkelerine geri dönme ihtimaliyle beraber, çalışanın işten çıkartılması yada kensidinin ÇUI'den ayrılması gibi durumlar da yaşanmaktadır. Ek personel ihtiyacı da ÇUI'de, bu ve farklı nedenlerle yaşanan işten çıkarmalar nedeniyle ortaya çıkar.¹⁰⁶

Yeni personel ihtiyacı: Bir işletmede yeni yada ek yatırımlar yapılması, ÇUI için değerlendirildiğinde de global anlamda büyümesi ve yeni deniz aşırı birimler oluşturulması sonucu üretim ve satışlardaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınmasını gerekli kılabilir. Yeni personel ihtiyacı da bu gereksinmelerle ilgilidir.¹⁰⁷

2.5.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasının Tahmininde Kullanılan Yöntemler ve Kriterler

2.5.4.1. Uluslararası Organizasyon Şeması ve İş Tanımları

Uluslararası organizasyon şeması, ÇUI'de işgücünün o anki durumunu yansıtan bir şemadır. Bu şema üzerinde işletmede çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolayca izlenebilir. Buna bağlı olarak iş analiz ve tanımları da çıkarılırsa işlerin yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı yada bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanmaktadır.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 44.

¹⁰⁷ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 91.

2.5.4.2. Uluslararası İş Gücü Genel Envanteri

İşgücü envanteri belirli dönemlerde ÇUI'de çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet ve aldıkları ücret gibi ölçütlere dayanarak sayma ve inceleme çalışmasıdır. Özlük dosyaları haricinde işgörenlerin zaman içinde kazandıkları yetenek, görgü, bilgi ve beceriler ancak yapılacak bir envanter ile açığa kavuşturulabilir.

2.5.4.3. Uluslararası İşgücü Beceri Envanteri

ÇUI'de mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Bir anlamda işgören profili çıkartmakta denilebilmektedir. İşgücü beceri envanterleri çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekler gibi bilgileri özet olarak içermektedir. Bu amaçla işgörelere doldurtturulan bazı formlar aracılığı ile son duruma ilişkin bilgiler toplanmakta, gerekirse istatistik ve matematiksel yöntemlerden de yararlanılmaktadır.

2.5.4.4. Uluslararası Personel Değişim Oranı

ÇUI'de belirli bir dönem içinde işten ayrılan personelin çalışan personele yüzdesini ifade etmektedir. İşletmenin yapısına, iş koluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre Personel Değişim Oranı (PDO) farklı biçimde yorumlanabilir. Örneğin, geçici süreli sözleşmelerle istihdam yapılan bir yerde PDO yüksek olacaktır. Önemli olan PDO'nun belirli toleranslar arasında olmasıdır. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir çalışan akışı varsa, bu işletmenin izlediği İK politikasının başarısızlığını yansıtır. Özellikle stratejilerle, iş analizleri ve iş tanımlarıyla uyumlu UIKP yapmayan ÇUI için bu oran yüksek olacaktır.¹⁰⁸

2.5.4.5. Uluslararası Devamsızlık Oranı

Devamsızlık da PDO gibi işletmelerde verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre yüksek maliyetlere yol açabilmektedir. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. Devamsızlık Oranı (DO), kaybedilen iş gücü saatinin

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 35-39.

planlanan işgücü saatine yada devamsızlık yapan kişi sayısının ortalama çalışan sayısına yüzdesel oranı olarak ifade edilebilir.¹⁰⁹

2.5.4.6. Uluslararası Yeniden Yerleştirme Şemaları

ÇUI'de mevcut pozisyonlarda halihazırda çalışan ve gelecekte bu pozisyonlarda çalışmaya aday personelin bir listesinin yada şemasının çıkartılması ile olur. Kişilerin bugünkü performanslarını ve yükselme olanaklarını belirten bu şema işgücü arzının analizinde de kullanılır.¹¹⁰

2.5.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Yöntemler

UIKP'de kullanılan sayısal tekniklerin bazıları şöyledir;

Bilgisayar destekli bilgi sistemi: ÇUI'deki personel hareketliliğini izleyen bir bilgi sisteminin kurulması ve tüm birimlerce kullanılabilir hale getirilmesi personel ihtiyacının tahmininde önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Bu tür bir bilgi sisteminin varlığı, personelin işe başvurma ve başlama tarihleri, kişisel özellikleri, çalıştığı birimler, işletmede aldığı eğitimler, performans sonuçları, kariyer planında öngörülen pozisyonlar, ayrılma aşamasında kullanılacak veriler gibi bilgilerin sürekli güncel kalmasını sağlar. Bu da sorunların nedenlerini belirleyip, çözüme ilişkin programlar geliştirmeyi ve geçmişe ilişkin verilerden yola çıkarak geleceğe ilişkin projeksiyonlar yapmayı, işgücü ihtiyacına olan yansımalarını görmeyi kolaylaştıracaktır.¹¹¹

Uzmanların tahmini: ÇUI'nin İK ihtiyacının, bu konuda uzman olan kişilerin bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanarak yaptıkları tahminlere göre belirlenmesi yöntemidir. Bu yöntemlerden en yaygın kullanılan Nominal Grup Tekniği ile Delphi Tekniği şöyle tanımlanabilir;

Nominal grup tekniği: 5 ile 15 kişilik bir uzman grubundan oluşan bir komisyonda, ÇUI'nin İK ihtiyacının ne olacağı sorusuna bütün uzmanların yanıt vermesi istenir. Daha sonra, her uzman verilen yanıtlardan önemli ve gerçekçi bulduğu üç tanesini tercih eder. Böylece hangi alanlarda yoğunlaşma söz konusu olursa, işletmenin insan

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu , a.g.e., ss. 35-42.

¹¹⁰ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 43.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 46.

kaynakları ihtiyacı bu doğrultuda belirlenir. Bu yöntemin en zayıf yönü, işletmenin mevcut durumunun devam edeceği varsayımına dayalı olarak tahminde bulunulmasıdır. Yöntemin, basit, hızlı ve kısa dönem için isabetli sonuç verebilecek özellik taşıması, yöntemin üstün yönleri olarak kabul edilmektedir.

Delphi tekniği: Bu teknikte uzmanlardan, ÇÜİ'nin İK ile ilgili daha önceden hazırlanan anket sorularına, isim belirtmeksizin ve biraraya gelmeden yanıt vermeleri istenir. Anket sonuçlarına dayalı olarak yeni anket soruları hazırlanarak, uzmanlara tekrar gönderilir. Sonuçlarda görüş birliği sağlanıncaya kadar, yöntem tekrarlanır. Bu yöntemden istenen sonucun alınabilmesi için 4 veya 5 tekrar yapılması gerektiği öne sürülmektedir. Bu yöntemin üstün yönleri arasında, çok sayıda uzmanın görüşüne başvurulması ve görüşler arasında uyum sağlaması için bir kaç defa tekrarlanabilir bir özellik taşıması olarak belirtilmektedir. Delphi Tekniğinin zayıf yönleri arasında ise, uzmanların görüşleri alınıyor izlenimi verilmekle birlikte, esasında anket sorusunu hazırlayanların ve yorumlayanların görüşleri alınmaktadır. Bu uzmanlar bir araya gelmediklerinden karşılıklı tartışma fırsatı bulamazlar. Ancak, sonuçta belirli konular üzerinde uzlaşmış görünürler. Ayrıca, görüş birliğinin sağlanması için öngörülen tur sayısı da eleştiri konusu yapılmaktadır. ¹¹²

Dağılım alanları analizi: Yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiri ile ilişkilendirilir. İşletmedeki temel faaliyetler ya da bunların göstergeleri ile çalışan personel sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılır. Örneğin bir hastanedeki yatak sayısının arttırılması ve bu büyüme ile ortaya çıkacak hemşire ihtiyacı tahmin edilmek istenebilir. ¹¹³

Trend projeksiyon tahmini: Bu yöntem, ÇÜİ'nin geçmişteki ve şimdiki İK potansiyelini temel veri alarak, gelecekteki İK ihtiyacının tahmin etme esasına dayanır. Uygulanış biçimine göre bazı farklılıklar gösteren üç ayrı yöntemden söz etmek mümkündür;

Bilinen verilere dayanan tahmin: Gelecekte yapılması düşünülen değişikliklerin, geçmişle bağlantı kurularak gerçekleştirilmesi düşüncesine dayanan bir yöntemdir. Geçmişte ne ölçüde İK'ya ihtiyaç duyulmuşsa, gelecekte de aynı oranda ihtiyaç duyulacağı varsayımına göre yapılan basit bir hesaplama yöntemidir. Bu yöntemin

¹¹² Aykaç, a.g.e., ss. 109-110.

¹¹³ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 45-46.

uygulanmasının kolay olması bir avantaj olarak kabul edilmekle birlikte, ÇUI'nin değişmeyeceği varsayımını esas alması ve İK ihtiyacının bu varsayıma göre yapılması, uygulamada bazı yanılırlara yol açabilecek bir özellik taşımaktadır.

Endeksleme yöntemi: Endeksleme yöntemi de, ÇUI'nin İK ile ilgili olarak bazı geçmiş endekslerden yararlanma ve buna göre geleceğe yönelik tahminlerde bulunma düşüncesine dayanmaktadır. Örneğin, satış ve üretim miktarı belirli bir oranda artırıldığında ihtiyaç duyulan yeni personel sayısı veri alınarak, gelecekteki işletmenin yeni personele duyulacağı ihtiyaç hesaplanabilir.

Bu iki yöntem, son derece yalın ve ham bilgileri esas aldıkları için, ÇUI'nin gelecekteki, özellikle de uzun vadeli İK ihtiyacının hesaplanması işlemini gerçekçi bir biçimde yapamayacakları için eleştirilirler.

İstatistiksel analizler: İstatistiksel analiz, ÇUI'nin geçmişteki ve şimdiki İK ile ilgili veriler, üretim miktarındaki artışlarla personel sayısı arasındaki ilişkiler, gelecekte amaçlanan üretim artışı miktarı ve bu artışların yıllara göre dağılımı bilgilerinin, istatistiksel yöntemler ışığında değerlendirilerek, gelecekte işletmenin ne kadar İK'ya ihtiyaç duyacağı hesaplanmasında kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin bu şekilde adlandırılması da, yöntemin uygulanmasında istatistiksel verilerden ve yöntemlerden yararlanılmasından kaynaklanmaktadır. Uzun vadeli ve karmaşık yapılı ÇUI'de bu yöntemden yararlanılmasının çok yararlı olacağı kabul edilmektedir. Yöntemin, geçmişle gelecek arasında bir bağlantı kurmasına karşılık, öngörülen değişikliklerin, ne kadar ve ne tür insan kaynağı gerektireceğinin gerçekçi bir biçimde hesaplanmasına elverişli olmaması bu yöntemin uygulama alanının yaygın olmamasının nedenleri arasında sayılabilir.¹¹⁴

¹¹⁴ Aykaç, ss. 109-112.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM VE TEMİN SÜRECİ

ÇUI'lerin gelişimlerine bakıldığında, en basit anlamda üç temel aşama görülmektedir; **Başlangıç dönemi:** İlk dönemlerde, işletmelerin sadece kendi pazarına odaklanmaları ve rekabetin var olmamasından dolayı uluslararası boyutta donanıma sahip çalışana duyulan ihtiyaç en az düzeydedir. Alıcıların sınırlı alternatifleri olduğundan, kültürler arası farklılıkların yönetimi yada dil eğitimi gibi unsurlar önemli değildir. Farklı bir ifadeyle, piyasadaki bu monopol durumdan dolayı, satıcılar kültürel farklılıkları görmezden gelirler. Kişiler sadece teknik beceri gerektiren, proje bazlı işlerle ilgili olarak yurt dışına çıkarlar.

Bu süreci takip eden dönemde ise, işletme yeni pazara henüz girmiştir ve rekabetle karşı karşıya gelir. Bu rekabete de yerel faaliyetlerden içinde uluslararası pazarlama ve üretimi içeren uluslararası faaliyetlere geçişle cevap verirler. Bu aşamadaki seçim kriteri teknik beceri ile beraber kültürel uyum ve dil yetkinliğidir. İşletmenin rekabetç avantajını yakalamak için kültüre uyumlu ürün ve hizmet yaratması önemlidir. Bu aşamada faaliyette bulunulacak bölgenin kültürünü, iş faaliyetlerinin nasıl yürüdüğünü bilen, gelişim sürecinde kontrol ve koordinasyonu sağlayabilen, belirsiz iş ikliminde kurumsal bakış açısına sahip çalışana ihtiyaç duyulmaya başlanır.¹¹⁵

Gelişim dönemi: Bu aşamada rekabet avantajını yaratan maliyet, farklı bir ifade ile fiyattır. Uluslararası faaliyetlerin coğrafi dağılımı genişler ve UIKY boyutunda ise işletme, iştirakler üzerinde kontrol sağlamayı ve sıkı entegrasyonu hedefler. Yurt dışı atamalarda en iyi elemanlarını görevlendirme anlayışı söz konusudur, dolayısıyla sadece ana ülke çalışmanı değil, dünya çapındaki faaliyetlerinde görev alan kişiler de uluslararası görevler için adaydır. Pazar payını belirleyen fiyat avantajı olduğunu savundukları için, kültürler arası uyum ve dil becerinin önemi azalır, uluslararası deneyim ön plana

¹¹⁵ Janssens, a.g.m., s. 38.

çıkar. Kurum kültürü ulusal kültürden daha önemli görülür çünkü kurum kültürünün farklı kültürleri bir potada erittiği düşünülür.¹¹⁶

Pazarda varlık gösterme dönemi: İşletme global boyutta ciddi anlamda rekabet yaşar. Temel strateji en düşük maliyetle, en yüksek kalitede ve farklı beklentilere cevap verebilen global boyutta ürünler üretip, global pazarlara sunmaktır. Bu aşama, ÇUI'nin yerel birimlerinin iş süreçlerinin otomatik olarak işlemeye başladığı, pazar payının dengeli şekilde korunduğu ve deniz aşırı birimlerde görev yapan kişilerin artık kültürel uyum, dile hakimiyet, global bakış açısı gibi daha spesifik özelliklere sahip olması gerektiği bir dönemdir.¹¹⁷ İkinci aşamada kültürel farklılıklar kontrol edilmeye çalışılırken, üçüncü aşamada yok edilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada ise, doğru yapıldığında başarıyı getireceği düşünüldüğünden kültürel farklılıklar yönetilmeye çalışılır. İşletmeler, yurt dışı görevlere en iyi çalışanlarını gönderirler.

Bu değişim süreçleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan tablo, ÇUI'lerin farklı nedenlerle yurt dışı kadrolamalarını yaptıklarıdır. Bu nedenlerden bazıları şöyle belirtilebilir;

- Yüksek potansiyeli olan personel yoluyla kurumun bakış açısını zenginleştirmek,
- Teknik uzmanlıktan yararlanmak, (üretim, satış vb. deneyiminden dolayı)
- Operasyonel işleri düzenlemek
- Çalışanın yönetim becerilerinden faydalanmak yada
- Yurt dışında var olan boş pozisyonu gitmeye hevesli bir kişiyle doldurmak.¹¹⁸

İşgücü açısından bakıldığında ise, çalışanların da, yurt dışı görevleri farklı bakış açılarıyla değerlendirdikleri görülmektedir. Bu yaklaşımların bazıları da şöyle sıralanabilir;

Araştırmacı: Çalışan, yurt dışı görevi, kariyer imkanından ziyade dünyayı keşfetmek için bir araç olarak görür,

Mülteci: Göreve giden kişi, yurt dışı atamayı kendi ülkesinde yaşadığı koşullardan kaçmak için fırsat olarak görür yada

¹¹⁶ Janssens, a.g.m., s. 38.

¹¹⁷ A.g.m., s. 38.

¹¹⁸ Gary R. Oddou, "Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do", **Human Resource Planning**, 14.4. (2002), s. 302.

Yabancı: Çalışan, atandığı bölgede, kültürel farklılıklardan dolayı kendini duygusal anlamda yabancı olarak görür ve görevle ilgili isteksizdir.¹¹⁹

Bu farklı yaklaşımlar global bir zihniyetle biraraya getirildiğinde, ortaya çıkan tablo şöyledir; uluslararasılaşma sürecinde ve global rekabet ortamı içinde, deniz aşırı birimlerle varlığını sürdürmeye çalışmanın temeli, işletmenin vizyonunun bir parçası olan iş stratejileriyle örtüşen SUIKY faaliyetlerine sahip olmaktır. Bu hedefi hayata geçirmenin ilk adımı, iş analizi çalışmasıyla başlayan süreç içinde, görevin gerektirdiği yetkinlikler ile kişisel ve demografik özellikleri belirlemektir. İkinci adım ise, belirlenen yetkinlik ve gerekliliklerle örtüşen özelliklere sahip, deniz aşırı birimdeki görevi kendisi ve kurum için gelişim fırsatı olarak gören çalışmanı bulmaktır.¹²⁰

Önemli noktalardan bir diğeri de yerel ortamda yapılan kadrolamalarla yurt dışı kadrolamalar birbirinden farklı dinamiklere sahip olduklarıdır. Kişi yeni görevle beraber yeni ve yabancı bir çevrede, hem kişisel hem de mesleki anlamda var olmaya çalışmaya başlar. Dolayısıyla uluslararası kadrolamalar yapılırken dikkate alınması gereken önemli noktalardan biri, ana ülke ve faaliyette bulunulan ülke arasındaki temel farklılıkların derecesidir. Deniz aşırı birimlere göreve giden kişiler, müşteriler, rakipler, kamu, sendikalar, dini otoriteler, etnik topluluklar, hükümet, bankalar, müşteriler, yatırımcılar vb. gibi pek çok boyutta farklı bir çevrede çalışmaya başlarlar.¹²¹ Bu anlayıştan hareketle, yerel görevlerden farklı olarak yurt dışı görevlerin gerektirdiği temel yetkinlik, kişisel ve demografik özellikleri inceleyip belirleyebilmek yurt dışı görev başarısının önemli ve temel bileşenidir.

¹¹⁹ Julia Richardson ve Stephan McKenna, “*Metaphorical Types and Human Resource Management: Self-Selecting Expatriates*”, *Industrial and Commercial Training*, 32.6. (2000), ss. 212-213.

¹²⁰ Richardson ve McKenna, a.g.m., s. 212.

¹²¹ Rüdiger Pieper, *Human Resources Management: An International Comparison*, Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1990, s. 279.

3.1. ULUSLARARASI İNSAN SERMAYESİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETKİNLİKLER, KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

İş analizleriyle beraber belirlenmeye başlanan iş gereklilikleri ve bunların performansına yansımaları değerlendirildiğinde, görev için doğru kişiyi bulmanın önemi UİKİY faaliyetlerini daha farklı bir boyuta taşımıştır. Sağlıklı UİKİY çalışmalarının yapılmaması, ÇUİ adına pek çok bedelin ödenmesine yol açar. Örneğin, bazı araştırmalar, yurt dışı atamalarda doğru profilin seçilememiş olmasının yaratacağı maliyetin göreve giden kişinin maaşının üç katı gibi bir rakam olduğunu göstermektedir. Ayrıca başarısız bir yurt dışı deneyimi sonrasında görevinden kişinin görevinden ayrılması da ek maliyetler doğurmaktadır.

Yaşanabilecek potansiyel mali ve duygusal olumsuzlukların yanı sıra, karşı karşıya kalınan ve görünmeyen bir diğer maliyet kalemi de evsahibi ülke hükümetleri, çalışanları, müşterileri v.s. ile bozulan ilişkilerdir. ÇUİ'ler tarafından çoğu zaman fark edilmeyen bu durumda, görevde beklenen performansı gösteremeyen kişi, bilinçli yada bilinçsiz şekilde ilişkilerin zarar görmesine neden olur. Bozulan dengeleri tamir etmek de çoğu durumda uzun bir zaman gerektirir. Bu nedenle, doğru zamanda ve doğru yerde doğru kişiyi kadrolamanın, bu amacı hayata geçirebilmek içinde yurt dışı görev için gerekli yetkinlik, kişisel ve demografik özellikleri belirlemenin önemi büyüktür.¹²² Bu anlayıştan yola çıkarak, ÇUİ'lerin, yurt dışı kadrolamalarını yaparken dikkate alması gereken bazı önemli iş gereklilikleri şöyledir;

- Hem kuruma hem de faaliyette bulunan ülke değerlerine uygun olarak hareket edebilmek,
- Çevresel etkilere uygun reaksiyonlar verebilmek,
- Kurum kültürü çerçevesinde farklı kültürlerle uyum gösterebilmek,
- Değişik yasal, sosyal, ekonomik sistemlere duyarlı hareket edebilmek,
- Sonuçlarıyla ilgili sorumluluklarını alarak belirli görevleri üstlenmeye hazır ve yetkin olmak,
- Sorunları uygun biçimde ortaya koyup, herhangi bir uyumsuzluk yada ahenksizliğe izin vermeden çözüme kavuşturmak,

¹²² John E. Butler, Gerald R. Ferris ve Nancy K. Napier, **Strategy and Human Resources Management**, Ohio: South-Western Publishing Co., 1991, s. 180.

- Beklenmedik değişikliklere yeni çözümler üretme becerisine ve inisiyatif kullanarak gerektiğinde bu yolda var olan prosedürleri değiştirebilme yetkinliğine sahip olmak,
- Zor ve tehlikeli durumlarda sorunlara çözüm getirebilmek ile ilgili alt kadroya güven telkin edebilmek ve onları tereddüt yaşamadan ortak hareket edebilmeye motive etmek,¹²³
- Güçlü iletişim becerisine sahip olmak,
- Farklı kültürlerdeki kişilerle takım çalışması yapabilmek ve güven bağı oluşturmak,
- Etkin iletişim için birden fazla dile hakim olmak,
- Farklı dil sistemleri ve yaşam biçimlerine göre düşünme becerini kazanmak,
- Kendi özelliklerini iyi bilmek (tercihlerini, beklentilerini),
- Öğrenmeye ve gelişime açık olmak (düşünme sistemi ve davranışlarıyla yeni bilgileri bütünleştirebilmek),
- Sağlık durumuna dikkat etmek, yabancı ülke koşullarında fiziksel sağlığını korumak,
- Beraber çalıştığı kişileri ve ailesini kültürlerarası beceriler kazanma yönünde yönlendirmek ve eğitmek,
- Farklı kültürlerin en iyi yönlerinin sentezini yapmak, işi ve kişileri yönetmek için yeni yollar geliştirmek.¹²⁴

Burada önemle üzerinde durulan nokta şudur; *expatriate* yönetsel ve teknik becerisinden dolayı yurt dışı birimlere göreve gönderilen kişidir. Kişilerarası ilişkiler gibi sosyal ve psikolojik boyutları gözardı edip, sadece teknik yetkinliklerin değerlendirilmesi yurt dışı görevlerdeki başarısızlığı kaçınılmaz hale getirecektir.¹²⁵ İş gereklilikleri değerlendirilirken, iş başarısı için ön koşul olan yetkinlik, kişisel ve demografik özelliklerin pek çok unsuru barındıran kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir.

¹²³ Pieper, a.g.e., s. 271.

¹²⁴ Leigh Ann Collins Allard, "The New International Manager", *Management Review*, 84.8. (1995), ss. 5-6.

¹²⁵ Raymond J. Stone, "Expatriate Selection and Failure", *Human Resource Planning*, 14.1. (1991), ss. 11-12.

3.1.1. Demografik Özellikler

Uluslararası faaliyetlerle varlığını devam ettirmeye çalışan ÇUI'lerin yurt dışı kadrolamalarında gerekli bazı temel demografik özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Yaş: Yurt dışı atamalarda yaşın önemi temelde kültürel farklılıklara göre değişir. Örneğin Japon kültüründe, yaşam boyu öğrenme mantığından yolu çıkılarak belirli yaşa gelmiş kişilere daha fazla saygı duyulur. Genç kişilerle karşılaştırıldığında ve özellikle genel yaşam ve iş deneyimi boyutundan değerlendirme yapıldığında, yaşla yurt dışı göreve gönderilme olasılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu, olgunluğa ve yaşa daha fazla önem verildiği görülür.¹²⁶ Genel anlamda değerlendirme yapıldığında ise, yurt dışı görevle beraber gelen belirsiz ve yabancı çevrede var olabilmek ve duygusal dengeyi koruyarak görevde başarı gösterebilmek için çalışanın oturmuş bir kişiliğe sahip olması oldukça önemlidir. Bu mantıktan yola çıkarak, belirli yaşamışlıklar ve hayatın getirdiği zorluklarla mücadele sonucu sahip olunan olgunluğa erişmiş olmanın yurt dışı görevlerle ilgili gerekliliklerden bir tanesi olduğu ifade edilebilir.

Cinsiyet: Yurt dışı atamalarda erkek yada kadın kadrolamalarının yapılması temelde kültürel ve sosyal değerlerle ilgilir. Özellikle uzak doğu kültüründe kadınların açık fikirli olmadıkları, eleştirilmeye tepki gösterdikleri ve erkeklerin kadınlarla tartışmaya girmekten kaçındıkları yönünde bir görüş söz konusudur. O nedenle yurt dışı görevlerde kadınları çok fazla tercih etmezler. Yapılan bazı araştırmalar da, yurt dışı görevlerde kadınların kadın olarak değil sadece bir çalışan olarak algılandığını ve özellikle batılı ülkelerin yurt dışı kadrolamalarında kadın ve erkek arasında bu boyutta bir ayrım yapılmadığını göstermektedir.¹²⁷ Ancak buradaki önemli bir diğer noktada, atama yapılacak bölgedeki kültürel değerler ve kadın çalışana olan bakış açısıdır. Eğer ÇUI'lerin iştiraklerinin bulunduğu ülkelerde, batı kültürünün tam tersine, hem iş hem de özel yaşamda kadına ikinci sınıf vatandaş gözüyle bakılıyorsa ve kültürel değerleri gereği kadınların iş yaşantısında varlık göstermesini kabul eden bir yaklaşım yoksa, yurt dışı kadrolamalarda erkeklerin tercih edilmesi daha doğru olacaktır.

¹²⁶ Jan Selmer, "Expatriate Selection: Back to Basic?", *International Journal of Human Resource Management*, 12.8. (2001), s. 1222.

¹²⁷ Selmer, a.g.m., s. 1222.

3.1.2. Yetkinlikler

Yurt dışı görevde başarı anahtarı olan temel yetkinliklerden bazıları şöyledir;

Kültürel uyum: ÇUİ'ler globalleştikçe ve bunun doğal bir sonucu olarak kültürel farklılıkların etkisi göz ardı edilemeyecek boyutta arttıkça, sosyalleşme ve farklı koşullara uyum gösterebilme becerisi çok daha önemli bir hal almaktadır. Bu noktada, kültürel uyum gösterebilmek, hem kişinin psikolojik anlamda kendini iyi hissetmesine hem de yeni kültürel çevreye uyum gösterip işinde başarılı olmasına imkan tanır. Bu anlatımdan yola çıkarak kültürel uyum da, kültürlerarası iletişim, kişisel uyum ve profesyonel başarı olarak tanımlanabilir.¹²⁸

Kültürel uyumun hareket noktası, içinde yaşanılacak yeni kültürün sertlik derecesidir. Sertlik derecesi, kişinin kendi ülkesinin sahip olduğu kültürel değerler, iletişim biçimleri ve iş yapış şekilleriyle yeni kültürel çevre arasındaki farkın derecesidir.¹²⁹ Birbirine benzer kültürlerde, kültürel değerlere uyum göstermek zor değildir ancak farklı değerler zincirine sahip toplumlar arasında çok daha belirgin farklılıklar yaşanır. Derece ne kadar farklı ise, yabancı çevrede yaşayabilmek ve başarılı olmak için yurt dışı göreve giden kişinin de kendini o ölçüde eğitmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Eğitimin yanı sıra önemli olan bir diğer unsurda kişinin kültürel empati becerisidir. Yeni çevreyi yargılamadan kabul edip saygı gösterebilmek, davranışların altında yatan değerler sistemini anlamaya çalışmak ve görev süresince bu değerler doğrultusunda hareket ederek karşısındakilere önem verdiğini hissettirebilmek yurt dışı görev için önemli bir yetkinliktir.

Esneklik: ÇUİ birimlerinin farklı yerel çevrelerde varlık göstermelerinin sonucu, işletme bünyesinde farklı rekabetçi stratejiler, farklı teknolojiler ve farklı anlayışlar olabilir. Tüm bunlarda birimler arasında bağ oluşturmayı engellemese de zorlaştırır. Birimler arasındaki bağı sağlamlaştırmanın yollarından biri esnek yapıya sahip olmaktır. Esneklik, faaliyetlerin çok daha geniş ve global bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlayarak, yerel koşullara ve değişimlere uyumu getirir. Bu

¹²⁸ Karen Van Der Zee ve Jan Pieter Van Oudenhoven, "The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness", *European Journal of Personality*, 14. (2000), s. 293.

¹²⁹ J. Stewart Black, Hal B. Gregersen ve Mark E. Mendenhall, "Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers", *The International Journal of Organizational Analysis*, 1.4. (1993), s. 437.

noktada, belirsizlikler ve ani değişikliklerle mücadele edebilmek ve anlaşmazlıkları yeni fırsatlar olarak görebilmek çok önemlidir.¹³⁰ Farklı bir ifade ile kendi ülkesinde işe yarayan çözümler yabancı çevrede her zaman faydalı olmayacağından bir stratejiden diğerine kolaylıkla geçebilen, hatalarından ve yeni deneyimlerden öğrenebilen, yeni durumlara göre davranışlarını şekillendirebilen ve beklentilerle karşılaşılan koşulların farklılığında dahi yeni koşullara uyum gösterebilen bir profil uluslararası arenada başarı için önemli bir gerekliliktir.¹³¹

İletişim: İletişim bireyin evsahibi ülke halkıyla kurduğu ilişkileri ifade eder. Kurulan ilişkiler kişinin o ülke, ülkenin kültürü ve değerleriyle ilgili bilgi, kendi davranışlarıyla ilgili de geri bildirim elde etmesini sağlar. Yurt dışı göreve giden kişi, ne kadar çok bilgi elde ederse, kültürel anlamda onay gören davranışları öğrenerek o kadar az uyum sorunu yaşanacaktır.¹³²

Başka bir ifade ile iletişim, kültürel esneklik ve sorunlara çözüm getirebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Kültürel esneklik kişinin yeni bir çevreye uyum sağlayabilmesini, gerekli olduğu durumlarda davranışlarına yeni şekiller verebilmesini, farklılıklara karşı hassas olabilmesini ve yargılamadan saygı gösterebilmesini sağlar. Çözüm getirebilme ise, diğer kişilerin bakış açılarını anlayabilmeyi ve fikirlerine ve değerlerine saygı gösterebilmeyi olanaklı kılar.¹³³

İletişim yeni çevrede esneklik gösterebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek ve evsahibi ülke kültürüne saygı göstermek olarak ifade edildiğinden¹³⁴ ev sahibi ülkedeki kişilerle iletişim kurabilmenin önemli yollarından biri de anektod, şaka, şiir, filmler, spor v.b. gibi

¹³⁰ Elena Granell, "Culture and Globalization: A Latin American Challenge", **Industrial and Commercial Training**, 32.3. (2000), s. 92.

¹³¹ Van Der Zee ve Van Oudenhoven, a.g.m., s. 295.

¹³² Meredith Downes ve Anisya S. Thomas, "Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge", **Human Resource Planning**, 22.4. (1999), s. 35.

¹³³ Zeynep Aycan, "Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors", **The International Journal of Human Resource Management**, 8.4. (1997), ss. 441- 42.

¹³⁴ Vladimir Pucik ve Tania Saba, "Selecting and Developing the Global versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-Art", **Human Resource Planning**, 21.4. (1998), s. 48.

(*conversational currency*) konuşma esnasında kullanılan bazı değerlerdir.¹³⁵ Bunlarla beraber sözsüz iletişime hakim olmak, yabancı ülke değerleriyle şekillenen vücut dilini iyi bilmek de önemlidir.¹³⁶ Bu olgular bireyleri birbirine yakınlaştıran ve buzları eriten yardımcılarıdır. Bu anlamda kuvvetli iletişimin temel yolları, insanlarla iletişim esnasında kendine güvenmek, ev sahibi ülke halkını anlamaya, onlarla iletişim kurmaya ve dillerini kullanmaya istekli olmaktır.¹³⁷

Bir diğer önemli nokta da, pek çok bilginin ofisten ziyade dostça yenilen bir akşam yemeği masasında öğrenilebildiğidir. Bunun oluşabilmesi için zamana ve güvene ihtiyaç vardır. Yurt dışı göreve giden kişinin de etkin iletişim becerisine sahip olması, işin yanı sıra karşısındakinin kişisel ilgilerini de bilmesi, öğrenmeye istekli olması ve karşı tarafın kendini tehlikede hissetmesine yol açmaması gerekmektedir.¹³⁸

Tüm bu yapı çerçevesinde yurt dışı göreve atanan kişinin, hem iştirakin hem de kurumun genel çıkarları doğrultusunda empati yeteneğini kullanarak kendini ifade edebilen ve fikirlerini ikna edici biçimde savunabilen bir kişi olması gerekmektedir. Bunun nedeni, sosyal becerilerin, çalışanın görevlerini başarıyla yerine getirmesine yardımcı olurken, hem ailesinin hem de kendisinin yeni ve yabancı çevreye uymunu sağlamasındaki rolüdür.¹³⁹

İletişim becerisinin farklı bir boyutu daha vardır. Ev sahibi ülke halkıyla dostluk kurabilmenin yanı sıra belediyelerin, hükümetin v.b. kurumların işleyişi ile ilgili bilgi edinip, bu resmi kurumlarla etkin iletişimin sağlanması da örgütsel ve kişisel başarının anahtarıdır. Bazı ülkeler, çıkarlarına zarar vereceği düşüncesi ile kendi toprakları üstünde yatırım yapılmasına yada yabancıların konumlanmasına tepki gösterir. Daha da ileri giderek resmi engeller koymaya çalışır. Bu noktada engelleri aşip, kurum faaliyetlerini sekteye uğratmadan sürdürebilmek resmi kurumlarla kurulan iletişim kanallarının ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir.¹⁴⁰

¹³⁵ Mark Mendenhall ve Gary Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management Review*, 10.1. (1985), s. 42.

¹³⁶ Jeffrey P. Katz ve David M. Seifer, "It's a Different World out There", *Human Resource Planning*, 19.2. (1996), s. 39.

¹³⁷ Mendenhall ve Oddou, a.g.m., s. 42.

¹³⁸ Mary Beth Stanek, "The Need for Global Managers: A Business Necessity", *Management Decision*, 38.4. (2000), s. 233.

¹³⁹ Aycan, a.g.m., ss. 441-442.

¹⁴⁰ Emery M. Roe, "The Expatriate Advisor as Senior Policy Analyst", *Policy Studies Review*, 7.3. (1988), s. 522.

Tüm bu sosyal ve çevresel iletişim boyutundan ayrı olarak, yurt dışı göreve giden kişinin, kendisinin merkezle iştirak arasındaki köprü olduğunu unutmadan, merkez-birim bağımlı da güçlendirmesi gerekir.

Global bakış açısı: ÇUI'nin faaliyet kapsamından dolayı, yurt dışı göreve giden kişi, yerel bir yöneticiyle karşılaştırıldığında çok daha farklı dinamikleri dikkate almak zorundadır. Hem faaliyette bulunulan ülkede, hem de faaliyetlerini etkileyecek boyutta dünya genelinde oluşan olayları yakından takip etmelidir. Özellikle potansiyel ekonomik, politik ve yasal dalgalanmaları önceden sezebilmeli ve bunlara karşı tedbir alabilmelidir.¹⁴¹ Bu noktada tüm dünyadaki iş çevrelerini, rekabet koşullarını ve iş stratejilerini etkileyen dünya eğilimlerini analiz edebilmez. Bir olayı tek yönlüden ziyade birden fazla unsuru ve açığı düşünerek değerlendirebilmeli ve farklı unsurlar arasındaki ilişkiyi görebilmelidir. Dünyayı tek bir pazar gibi algılamak, yerel farkındalık olgusuna da sahip olmalıdır.¹⁴²

Zamanlama duygusu: Yurt dışı göreve giden kişinin, analiz yeteneğiyle, farklı pazarların ihtiyaçlarını, dünyadaki oluşumları ve değişimleri anlayıp, ihtiyaçlara ve global gerekliliklere doğru zamanda ve çabuk cevap verebilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Müzakere yeteneği: Çok uluslu çevre kapsamında, yerel siyasi birimlerle, kurumlarla ve hükümetle başarılı iş görüşmeleri yapabilmek, ev sahibi ülkenin politik hiyerarşisi içinde kendini kabul ettirebilmek denizaşırı birimlere göreve giden kişilerde aranan yetkinliklerden biridir.

Değişimlere açıklık: Global eğilimler çerçevesinde, girişimci bir ruhla stratejik örgütsel değişimleri başlatmak, uygulamaya hevesli ve yetkin olabilmek yurt dışı görev başarısı için önemli bir yetkinliktir.

Problem çözme: Şirket stratejileri doğrultusunda şirketin ve iştirakin geleceğine yön veren süreçlerin içinde, genel eğilimleri takip ederek oluşabilecek sorunlara en kısa

¹⁴¹ Vladimir ve Saba, a.g.m., ss. 42-43.

¹⁴² Stanek, a.g.m., s. 238.

sürede gerçekçi ve değer yaratacak şekilde çözümler üretebilmek önemli bir yurt dışı görev yetkinliğidir.

Karar verebilme: Şirketin vizyonu doğrultusunda ve global ve yerel gelişmeler çerçevesinde, doğru stratejik kararları zamanında alabilmek yurt dışı göreve giden kişide aranması gereken önemli yetkinliklerdendir.¹⁴³

Yabancı çevre dinamiklerini kavrayabilme becerisi: Yurt dışı göreve atanan kişinin yabancı ortamlara ilgi duyması ve kolay uyum sağlayabilir bir yapıya sahip olması gerekir. Örneğin, ev sahibi ülke çalışma şekilleri (bazı toplumlar yazılı iletişime sözlü iletişimden daha çok önem verir), zaman yönetimi anlayışı (bazı toplumlarda dakik olmak çok önemlidir, bazı toplumlarda ise zaman yönetimi anlayışı yoktur) selamlama biçimi, konuşma şekilleri v.b. farklı durumlarda, çalışanın kendi kültürel değerlerini yok edip ev sahibi ülke anlayışını doğrultusunda yeni bir insan olması gerekebilir.

Takım kurma: Denizaşırı birimlere göreve giden kişi, farklı çevrelerden ve değerler sistemlerinden gelen, farklı deneyim, bilgi ve becerilere sahip kişilerle çalışmak durumundadır. Bu noktada, yurt dışında görevlendirilen kişinin de, işletmenin temel görevlerini ve hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde, farklı kültürlerden gelen kişilerden takım kurabilme, onlardan öğrenebilme, farklılıkları yok etmek yerine kültürel anlamda sinerjinin olduğu örgütsel çevre yaratabilme ve kişileri yönlendirebilme becerisine sahip olması gerekmektedir.¹⁴⁴

Müşteri odaklılık: ÇUI'nin hedef kitlesinin değer ve inanç sistemlerini anlayarak beklentilerine cevap verebilmek, sorunlarına toplumsal yapılarına göre çözümler üretebilmek ve rekabet gücünün iç ve dış müşteri memnuniyetinde yattığını görebilmek yurt dışı görevdeki başarı için oldukça önemlidir.

Deneyim: Sosyal öğrenme teorisine göre, birey daha önce yaşadığı kültürel ve yönetsel deneyimler esnasında, belirsizliklerle ve sorunlarla mücadele edebilme ve gelişimini sağlayabilme adına beceri kazanmaktadır. Geçmiş deneyim ayrıca kişinin yaşayabileceği potansiyel zorluklarla ilgili gerçekçi beklentiler içine girmesini sağlar. Tüm bunlar da kişinin yurt dışı görevlerde belirsizliklerle mücadele edebilmesini ve

¹⁴³ Vladimir ve Saba, a.g.m., ss. 42-43.

¹⁴⁴ A.g.m., s. 44.

görev esnasında uyum gösterebilmesini kolaylaştırır. Ancak burada bir önceki görevin kapsamı ve iki görev arasında geçen süre de oldukça önemlidir. Eğer önceki yurt dışı görev, yakın geçmişte olmuş ise ve iş ile işin yapıldığı çevre genel kapsam olarak yeni görevle benzerlik gösteriyorsa çalışan görevde çok daha fazla başarı gösterecektir. Önemli olan nokta, yurt dışı göreve gönderilecek kişinin deniz aşırı birimlerde yaşadığı geçmiş deneyimlerinin, değer taşımaları, az rastlanır ve taklit edilemiyor olmalarının kuruma rekabetçi bir avantaj katmasıdır. Kültürel farklılıklar, değişik insan profilleri, farklı pazarlar, rekabet koşulları vb. konularla ilgili geçmişten gelen birikimler bir sonraki görevde pek çok belirsizliği ortadan kaldıracak ve görevle ilgili uyum sorunlarını azaltırken başarıyı arttıracaktır.¹⁴⁵

Yabancı çevrede yaşamaya ve yeni işe alışmak: Uyum temel anlamda işe uyum, evsahibi ülke halkına uyum ve bilinmeyen yeni çevreye uyum olarak ifade edilebilir. Bu üç unsurda psikolojik ve sosyokültürel uyum olarak alt başlığa ayrılabilir. Psikolojik ve sosyokültürel uyum literatürde *uluslararası uyum* olarak tanımlanır. Psikolojik uyum akıl sağlığı açısından iyi olmayı, depresyon, endişe gibi ruh hallerini yaşamamayı, farklı yaşam biçimlerinde de mutlu olabilmeyi, stresle mücadele edebilmeyi ve duygusal anlamda tatmin olabilmeyi; sosyokültürel uyum da evsahibi ülkenin kültürel değerlerine adapte olabilmeyi, toplumda etkin olabilmeyi, kişiler arası iletişimi, sosyal ve kültürel becerileri anlatır.¹⁴⁶

Bunlara ek olarak işe uyum ise; yeni iş rolüne uyumu ve görevi başarabilmeyi, kuruma ve faaliyette bulunulan birime hem duygusal hem de işin çıktısına katkı anlamında bağlılığı ve kişinin kendini kurumun bir parçası olarak görebilmesini ifade eder.

Bu noktada, kişinin içinde bulunduğu sosyolojik çevreyle iletişime geçmesi de oldukça önemlidir. Kişi yeni insanlarla tanıştıkça içinde bulunduğu sosyal çevreyi, dolayısıyla doğru davranış biçimlerini, kültürel değerlerini ve yaşam şeklini öğrenir.

¹⁴⁵ Stanek, a.g.m., s. 495.

¹⁴⁶ A.g.m., s. 1221.

Tüm bunlar da kişinin atandığı görevde belirlenen süre boyunca kalmasını ve başarılı bir performans göstermesini sağlar.¹⁴⁷

Liderlik: Pek çok ÇÜİ, çalışanlarını yönetsel konuları yürütmeleri amacıyla bölgesel merkezlerde yada iştiraklerde görevlendirirler. Sadece kendisiyle aynı orijine sahip kişileri değil, farklı kültürlerden gelen kişileri de şirket stratejileri ve hedefleri etrafında başarıyla birleştirebilmesi, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmesi, farklı kültürel değerlerden sinerji yaratabilmesi ve kişilerarası farklılıkları avantaja dönüştürerek takım çalışmasını hayata geçirebilmesi önemli bir yetkinliktir.¹⁴⁸ Bu nedenle yurt dışı göreve giden kişinin geniş bir vizyona sahip olması ve yönetsel becerilerini geliştirmiş olması gerekmektedir.

Organizasyon becerisi: Bazı işler var olan yapılarda yapılır. Ancak yurt dışı görevlerde, belirsizlik ortamında yeni bir yapı oluşturmak ve hayata geçirmek gerekebilir. Yurt dışı görevlerdeki başarısızlık nedenlerinden biri de, örneğin, merkezde hali hazırda var olan bir pazarlama sisteminde başarılı olan kişinin, sistemin olmadığı ve sıfırdan oluşturulması gereken yabancı bir ortamda da başarı göstereceğine inanılmasıdır. Oysa unutulmamalıdır ki var olan yapıda performans göstermek ile sistem yaratmak arasında önemli farklılıklar vardır. O nedenle deniz aşırı birme göreve gidecek kişinin muhasebe, pazarlama, üretim v.b. süreçlerin işleyişlerini yapılandırabilme yetkinliğine de sahip olması gerekmektedir.¹⁴⁹

Zihinsel beceri: Bu kavram Kanungo ve Misra tarafından 1992’de ortaya atılmış bir kavramdır. Temelde, işe uyumu sağlayan yetkinlikleri, kaynakları ve kişisel alanı ifade eder. Zihinsel beceriler, saldırgan ve geriletken eğilimleri kontrol etmeyi, kayıpları ve endişeyi azaltabilmeyi, problemleri çözebilmeyi, şevk duyabilmeyi, aktif olabilmeyi ve karşılaşılan yeni durumları tehlikeden ziyade yeni fırsatlar olarak görebilmeyi sağlayan hem iş hem de iş dışı çevrelerde etkin olan unsurlardır.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Aycan, a.g.m., ss. 438-439.

¹⁴⁸ Yoram Zeira ve Moshe Banai, “*Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View*”, *International Studies of Management and Organization*, 15.1. (1985), s. 33.

¹⁴⁹ Richard D. Hays, “*Expatriate Selection: Insuring Success and a Avoiding Failure*”, *Journal of International Business Studies*, 5.1. (2001), s. 28.

¹⁵⁰ Aycan, a.g.m., s. 440.

Araştırmacı: Kişinin kendi ülkesi ile atamayla gittiği ülkenin zaman yönetimi, endüstriyel ilişki zinciri, risk değerlendirmesi, yasal düzenlemeleri, kişisel ve etik değer sistemleri, ilişkileri v.b. unsurları farklılık gösterir. Yurt dışı göreve giden kişinin çevresel koşulları ve kendi ülke koşulları arasındaki farklılıkları araştırması, hangi davranış biçiminin kabul gördüğünü öğrenmesi gerekir. Bunu becerebileceği ölçüde uyum sorununu engeller ve görevde başarılı olur.¹⁵¹ Bu nedenle, yurt dışı atamalarda, farklılıkları, yenilikleri ve gelişimleri takip edip, araştırmacı bir yapının olması önemli bir yetkinliktir.

Yabancı dil: Uluslararası faaliyetlerde sınırların ortadan kalkması ve giderek artan bir hızla global boyutta işletmelerin oluşmasıyla beraber kültürün etkileri belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür denilince akla ilk gelenlerin başında, elbette kültürü oluşturan öğelerden biri olan dil konusudur.

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde, yabancı dillerin önemi uzun zamandır fark edilmekte ve kabul edilmektedir. Uluslararası pazarlama, uluslararası yönetim, uluslararasılaşma, kültürler arası iletişim gibi alanlar, dilin uluslararası arenada işletmelerin faaliyetlerini ve fonksiyonlarını nasıl etkilediğine dair önemli örneklerdir.¹⁵²

Temelde, dil konusu işletmelerden ziyade bireyleri ilgilendirmektedir çünkü *işletmeler değil, insanlar dili konuşurlar*. Bu nedenle UIKY faaliyetlerinden olan eleman seçme ve uluslararası atamalar, uluslararası faaliyette bulunan işletmeler için çeşitli dillerin konuşulduğu durumlarda oldukça önem kazanmıştır.¹⁵³ Bu noktada, yurt dışına göreve giden kişinin de birden fazla dile ve özellikle faaliyette bulunulan ülke diline hakim olması önemlidir. Bu hem faaliyette bulunulan ülke vatandaşlarıyla iletişime geçerek uyum sorunlarını azaltacak hemde yurt dışı görevlerde başarı getirecektir.

¹⁵¹ Jerry Newman, Bhal Bhatt ve Thomas Gutteridge, "Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum", *Academy of Management Review*, 3.3. (1978), ss. 658-659.

¹⁵² Rebeca Marrschan-Piekkari, Denice Welch ve Lawrence Welch, "Language, the Forgotten Factor in Multinational Management", *European Management Journal*, 15.5. (1997), s. 591.

¹⁵³ Rebeca Marrschan-Piekkari, Denice Welch ve Lawrence Welch, "Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications", *The International Journal of Human Resource Management*, 10. 3. (1999), s. 382.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık kurumun hedefleri ve değerlerini kabul etmeyi, işletme adına çaba sarfetmeye istekli olmayı ve kendini işletmenin bir parçası olarak görebilmeyi ifade eder. Örgütsel bağlılık yurt dışı görevlerde çok daha önemli hale gelir çünkü kuruma karşı sadakat duygusu besleyen ve kurum amaçlarını kendi amacı olarak algılayan bir kişi karşılaştığı dış baskılara ve zorluklara karşı daha güçlü olacaktır. Kariyer planlama çalışmaları ve verilen çeşitli eğitimlerle kendisine yatırım yapıldığını düşünen ve uzun süre bir kurumda çalışan kişinin kurumsal kimliğe sahip olması daha olasıdır. Kişi yurt dışı görev ve kariyer gelişimi arasında bir bağlantı olduğunu düşündüğünde kendini, enerjisini ve zamanını daha fazla işine adayacaktır. Buradaki önemli nokta, kuruma sadakat ile kurumda çalışmaktan dolayı memnuniyet hissi arasında pozitif bir ilişki bulunduğudır. Memnuniyet duygusu yüksek olan çalışanı yurt dışı göreve göndermek de, yurt dışı görev esnasında ve sonrasında kuruma bağlılığı, görevde başarıyı ve görev sonrası elde edinilen deneyimin kuruma katma değer olarak geri dönmesini sağlayan önemli bir unsurdur.¹⁵⁴

Teknik beceri: Her işin başarı ile yerine getirilebilmesini sağlayan birtakım temel yetkinlikler vardır. Yurt dışı göreve giden kişinin de uzmanlık alanıyla ilgili olarak (finans, pazarlama ,üretim v.b.) donanımına sahip olması ve teknik bilgiyi operasyona aktarabilmesi yurt dışı görevde başarı getiren önemli yetkinliklerdendir. Bu noktada, yeni iş rolü ile ilgili olarak belirsizlikleri dolayısıyla stresi azalttığı ve uyum gösterebilmeyi sağladığı için oldukça önemlidir.¹⁵⁵

Firma sistemleriyle ilgili teknik beceri ve yetkinlik: Yurt dışı birimlerde göreve gidecek kişide kültürlerarası farkındalık, iletişim becerileri gibi yumuşak (soft) yetkinlikler de beraber kendi işletme sistemleriyle ilgili beceriye ve teknik yeterliliğe sahip olmak gibi sert (hard) yetkinliklerde doğru kişinin seçiminde oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra kişinin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ve faaliyet alanına yansımalarına hakim olması gerekmektedir.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Downes ve Thomas, a.g.m., s. 37.

¹⁵⁵ Aycan, a.g.m., ss. 440-441.

¹⁵⁶ Hilary Harris, "Women in International Management: Opportunity or Threat?", *Women in Management Review*, 8.5. (1993), s. 11.

3.1.3. Kişisel Özellikler

Uluslararası görev herkes için uygun değildir. Eğer psikolojik, fiziksel, evlilik v.b. konularla ilgili yaşanan sorunlar varsa deniz aşırı birimlere yapılan atamalar bu problemleri daha da arttırabilir. O nedenle yurt dışı göreve gönderilen kişinin sahip olması gereken temel bazı kişisel özellikler vardır.

Yurt dışı görevde kişinin başarılı olmasında önemli rol oynayan iyi bir dinleyici olmak, espri yeteneği, konuşkanlık ve dışa dönüklük gibi özelliklerin yanı sıra bazı temel kişisel özellikler de şöyle örneklendirilebilir;

Özgüven: Özgüven kişinin kendine verdiği değeri ve kişiliğiyle ilgili yaptığı değerlendirmeyi ifade eder. Torbion, bireyin kendisiyle ilgili görüşünün sosyal rol ve işteki rol gibi farklı rollerini kapsadığını belirtmiştir. Bu roller bireyin temel ihtiyaçlarının ve geçmiş deneyimlerinin oluşturduğu kişiliğini çevreler ve bireyin kendini nasıl gördüğünü ortaya koyar.¹⁵⁷ Yurt dışı göreve gidecek olan kişinin, kendi değerinin farkında olarak bu değerini ona özellikle iş anlamında farklılık yarattığına dair inancının olması gerekir.

Kişilerarası güven: Kişilerarası güven, bireyin yeni çevreyi fırsat, tehdit, birleştirici vb. kriterlere göre nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Yurtdışı birimdeki görev esnasında uyum sorunu yaşamamak, yabancı bir kültür ve değer sisteminde başarılı olabilmek ve örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için; kişilerarası güven duygusunun gelişmiş olması gerekir. Bu aşamada kişinin iş çevresinin sıcak, birleştirici ve dostane olduğuna inanması, yenilikleri tehditten ziyade fırsat olarak değerlendirmesi ve yurt dışı atamayı da kariyer gelişiminde önemli bir yapı taşı olarak görebilmesi önemli kriterlerdir.¹⁵⁸

Yurt dışı göreve gidecek kişinin aynı zamanda *dünya ve yerel anlamda genel kültür faaliyetlerini takip eden, dış görünüşüne önem veren, karizmatik, sorumluluk alabilen, akademik yeterliliğe sahip* bir profil olmasına özen gösterilmelidir.

¹⁵⁷ Helen De Cieri, Peter J. Dowling ve Keith F. Taylor, "The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners", *The International Journal of Human Resource Management*, 2.3. (1991), s. 385.

¹⁵⁸ Newman, Bhatt ve Gutteridge, a.g.m., s. 658.

Tüm bu unsurların dışında yurt dışı görevlerle ilgili olan diğer önemli noktaların bazıları da şöyle ifade edilebilir;

Eş ve aile desteği: Aileyle kurulan iyi ilişkiler yurt dışı göreve giden kişi için önemli bir psikolojik destektir.¹⁵⁹ Bu nedenle, yurt dışı atamalarda önemle üzerinde durulması gereken noktalardan biri de, özellikle çift kariyerli ailelerdir. Bu durumda ÇUI'lerde 3 farklı yol izleyebilir;

Yurt dışı atamanın

- “Eş”in kariyerini nasıl etkileyeceğine duyarlı olmak,
- “Eş”in atamanın yapıldığı yerde iş bulmasını sağlamak,
- “Eş”e geri dönüş sürecinde iş bulunmasında yardımcı olmak.¹⁶⁰

Yurt dışı atamalarda, eş göreve giden kişinin yetersiz performans göstermesine yol açabildiği gibi, kimi zamanda kişinin işe ve yeni çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırabilmektedir. Yapılan araştırmalar evli olanların bekar olanlara nazaran, eşinin sağladığı duygusal destekten dolayı daha az uyum sorunu yaşadığını ve yurt dışı görevlerde daha fazla başarı elde ettiğini göstermektedir.¹⁶¹

Ancak buradaki belirleyicilerden bir diğeri de, eşin yeni koşullara kendini ne kadar adapte edebildiğidir. Genellikle eşin uyum gösterebilmesi çalışanın uyum sağlamasından daha zor olmaktadır. Yurt dışı atamalarda çocukların durumuda oldukça önemlidir. Örneğin, göreve gidilen yerde, çocuğun anadilinde eğitim veren okul olmayabilir. O nedenle çocuk bilmediği bir dilde eğitim yapmak zorunda kalabilir ki buda çocuğun ülkesine geri dönmesine ve ailesinden ayrılmasına neden olabilir.

Bu noktada, yurt dışı görevle ilgili eşe destek olmak, çalışanla beraber eşin ve ailenin de uyumu için mesai harcamak ÇUI'nin uluslararası alanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Fiziksel sınırlar: Yurt dışı görevlere giden kişiler, alerjik reaksiyonlara yol açabilecek boyutta yiyecekler, sıcaklık, nem derecesi, saat farklılıkları v.b. gibi konularda değişiklik gösteren çevrelerde çalışırlar. Tüm bu değişen durumlar kişinin kalp ve kan dolaşımını, organlarının çalışma sistemi gibi fiziksel dengesi üzerinde

¹⁵⁹ De Cieri, Dowling ve Taylor, a.g.m., s. 387.

¹⁶⁰ Selmer, a.g.m., s. 1221.

¹⁶¹ A.g.m., s. 1223.

oldukça etkilidir. Bu nedenle yurt dışı göreve giden kişinin görev öncesi kontrolden geçirilip bu tip değişimlerle başa çıkabilen bir sağlık yapısına sahip olduğunun tespit edilmesi gerekir.¹⁶²

Sosyal destek: Sosyal destek kişinin stresli ortamlarla mücadele edebilmesini sağlayan arkadaşlıkları, dostlukları, belirli durumlarda kişilerin birbirine verdiği yardım ve desteği ifade eder.¹⁶³ Sosyal anlamda, tatmin edici bir çevresi olan kişi yurt dışı görevde daha yüksek performans gösterecektir.

Hayatla ilgili tatmin: Hayatla ilgili tatmin kişinin hayatı genel anlamda değerlendirmesidir. Tatmin duygusu yaşayanlar beklentilerinin gerçekleştiğini düşünen kimselerdir. Bu olgu özgüven ve sosyal destekle pozitif yönde ilişkilidir. Kültürlerarası ve politik stresle, iletişim v.b. sorunlarla mücadele edebilmesi tatmin duygusunu arttıracaktır.¹⁶⁴ Yurt dışı görevle ilgili daha önceki deneyimler de, ne tür sorunlarla karşılaşılacağı, bunlara nasıl çözüm getirilebileceğinin öğrenilmesini ve gerçekçi beklentilerin içine girilmesini sağladığı için kişinin daha fazla tatmin duygusu yaşamasını sağlayacaktır. Eğitimler ve kişiye yapılan yatırımlar sonucu kazanılan yeni beceriler de tatmin duygusuyla pozitif yönde ilişkilidir. Tatmin duygusu da kişinin uyum sorunu yaşama olasılığını azaltarak yurt dışı görevde başarıyı getiren bir kavramdır.¹⁶⁵

¹⁶² Pieper, a.g.e., ss. 277-278.

¹⁶³ De Cieri, Dowling ve Taylor, a.g.m., s. 386.

¹⁶⁴ A.g.m., s. 387.

¹⁶⁵ Downes ve Thomas, a.g.m., ss. 37-38.

3.2. ULUSLARARASI ADAY HAVUZU OLUŞTURMAYI (RECRUITMENT) ETKİLEYEN FAKTÖRLER

ÇÜİ'ler için, uluslararası boyutta yapacağı kadrolama için ilk adım belirlenen yetkinliklerle örtüşen uygun bir aday havuzu oluşturmak ve bu havuzdan doğru insan seçerek doğru yerde ve zamanda istihdam etmektir. Aday havuzu oluşturmayı etkileyen bazı unsurlarda aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Uluslararası insan kaynakları uzmanının sahip olduğu özellikler: İK uzmanlarının alışkanlıkları, zaman alıcı ve maliyet yaratan kararların alınmasını engelleyebileceği gibi, çok daha verimli fırsatların göz ardı edilerek geçmiş hataların devam etmesine de yol açabilir. Bu noktada, uzmanların, özellikle UİKY konusunda eğitilmiş olmaları, global boyuttaki değişkenleri takip edebilmeleri, işletme stratejileriyle insan sermayesi dengesini iyi bilmeleri, iş analizleri yoluyla belirlenen yetkinlerle örtüşen özelliklere sahip adayları objektif bakış açısıyla değerlendirelebilmeleri ve mülakat yöntemleri konusunda yetkin olmaları gerekmektedir. Bu süreçlerde uzmanlar gelişimleri adına, olumlu ve olumsuz geri bildirimlere de ihtiyaçları duymaktadırlar.¹⁶⁶

Amaç ve stratejilerin belirlenmesi: Örgütsel felsefe tanımlandıktan ve ÇÜİ'nin iç ve dış çevre koşulları ve olanakları analiz edildikten sonra örgütsel amaçlar saptanır. Örgütsel amaçların ölçülebilir olması gereklidir. Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçları gerçekleştirmek için izlenecek davranış biçimleri, yani stratejiler geliştirilir. *Amaçları gerçekleştirmek için hangi sayı ve türde personele gereksinme duyulacaktır?, Gerekli personel iç kaynaklardan mı dış kaynaklardan mı sağlanacaktır?, Personelin geliştirilmesi için hangi etkinlikler gerçekleştirilecektir?* v.b. gibi sorular yanıtlanır. Görüldüğü gibi personel planlaması, stratejik planlama sürecinin tüm aşamaları ile ilişkilidir. Başka bir anlatımla personel planlamasının stratejik planlama çerçevesine yerleştirilmesi gereklidir.¹⁶⁷

Uluslararası çevresel koşullar: İlgili çalışan piyasasındaki değişiklikler, işsizlik oranı, belli becerileri bulmada yaşanan zorluklar, diğer işletmelerin aday havuzu oluşturma faaliyetleri gibi dışsal faktörler İK uzmanlarının çabalarını etkiler. İK planlamasında bu faktörler dikkate alınsa da, planlar tamamlandıktan sonra *ekonomik çevre ve koşullar* değişebilir.

¹⁶⁶ Werther ve Davis, a.g.e., s. 200.

¹⁶⁷ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 98.

Göz ardı edilemeyecek bir diğer çevresel unsorda *yasal düzenlemelerdir*. Eşit fırsat hakkını engelleyen ırk, cinsiyet, yaş, ulusal orijin, hamilelik vb. gibi konulardaki ayrımcılığın haricinde, minimum maaş zorunlulukları, vergilendirme v.b. başka sınırlarda söz konusudur.¹⁶⁸

Bu aşamada da tipik olarak şu soruların yanıtı aranır: “*Ne tür ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal değişimler ortaya çıkabilir ve bunların işletmeye etkisi ne olabilir? Rakiplerin durumu nedir, gelecekte ne olabilir?*.” Sonuç itibariyle, ÇUI’nin değişen ekonomik, politik, yasal ve kültürel dinamikleri yakından takip edip, algılayabilmesi ve UİKY fonksiyonlarına yansıtabilmesi gerekir.¹⁶⁹

Uluslararası iş gereklilikleri: İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken temel özelliklerdir. İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler vb. konulardır. İşletmelerdeki belli işlerle ilgili boşlukları doldurmak için, İK uzmanlarının iş analizi bilgisi ışığında talepte bulunan yöneticiyle görüşerek uygun adayları belirlemesi gerekir.

Bulunabilecek en iyi ve en deneyimli adayı bulmak İK uzmanlarının karşılaştığı bir diğer zorluktur. Bu noktadaki önemli konu, İK uzmanının iyi adayları tespit etme ve bulmadaki becerisi ve en iyi ve deneyimli adayın maliyetidir. Deneyimli kişiler daha az deneyimliye nazaran daha fazla maaş isterler. Başka sorun ise, eğer deneyim gerekli değil ise, deneyim sahibi kişi işe alındıktan sonra sıkılır. Burada deneyimin değeri de önemlidir. Bazı 1 yıllık deneyim 10 yıldan daha değerli olabilir.

Uluslararası insan kaynakları planlamaları: İK planları İK uzmanlarına hangi işlerin içerden hangilerinin dış kaynaklardan doldurulacağı yani aday havuzu oluşturma stratejisileriyle ilgili bilgi sağlar. Buradaki önemli nokta şudur; içeriden yerleştirme yetenek havuzunu sınırlayabilir ancak dış alımlara nazaran daha az masraflı ve zaman alıcıdır. Kadrolamanın yapılacağı ülke koşulları, ÇUI’nin uluslararasılaşma sürecindeki yeri, deneyimi v.b. gibi unsurlar da bu seçimde etkin rol oynamaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Werther ve Davis, a.g.e., ss. 200-201.

¹⁶⁹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 98.

¹⁷⁰ Werther ve Davis, a.g.e., s. 199.

Uluslararası örgütsel politikalar: İlk aşama olarak ÇUI'nin niteliği ile ilgili sorunlar irdelenir. Bu aşamada örnek olarak şu soruların yanıtları aranır; *Bu işletme niçin vardır? Yapılan ve yapılabilecek özgün katkıları nelerdir? Girişimcilerin ve üst yöneticilerin temel değer ve istekleri nelerdir?* v.b. Örneğin bir ÇUI'de personele gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması çok önemli bir sorun olarak benimsenebilir ve böylesi bir ana felsefeye sahip bir işletmenin de insan kaynakları üzerinde yoğunlaşması beklenir.¹⁷¹

Bazı örgütsel politikalar şöyle sıralanabilir;

İçeriden terfi politikalarında, iş boşlukları için ilk fırsat var olan personele verilir. Bu her çalışana bir kariyeri olduğu hissini yaşatır. Böylece çalışanın motive edilerek, işletmeye karşı sadakat duygusu beslemesi sağlanır. Her ne kadar bu politikalar, dışarıdan yeni çalışan akışıyla işletme bünyesine farklı değer, deneyim ve bakış açısı kazandırmayı engellesede var olan personeli göz ardı etmek tatminsizliğe ve belli bir personel devir oranına yol açar.

Ücret politikaları ise, eşit, adaletli ücret sistemi oluşturmak adına çalışmayı ifade der. İK bölümleri farklı işler için ücret aralıkları belirlerler. UİK uzmanı iyi bir aday bulduğunda, adayın kararını bu ücret aralığı etkileyecektir. Uzmanların çok nadir olarak belirlenmiş ücret aralığını aşma yetkisi vardır. Önem verilmesi gereken esas nokta şudur; uluslararası iş boşlukları söz konusu olduğunda ücret aralıklarıyla ilgili özel ayarlamaların yapılması gerekir. Yerel ücret oranlarının yurt dışında uygulanması, yabancılara normalde kazandıklarından daha az yada daha fazla ödemesine neden olabilir. Aynı zamanda uluslararası görevlere atanan çalışanlar ekstra oluşacak yaşam masraflarını karşılamak için artış bekler ve ihtiyaç duyarlar.¹⁷²

Uluslararası işe alma politikaları genel olarak değerlendirildiğinde, yaşanabilecek başka bir zorluk da yabancı iş boşlukların yerel nüfustan doldurulmasının zorunlu kılındığı durumlardır. Yabancı uluslara ait kişilerin kullanılması, yeniden yerleştirme masraflarını azaltır; yerel ulus, gelenekler, kurallar ve iş faaliyetlerine yakınlıkları dolayısıyla adaptasyon sorunlarını engeller. Ancak belli işler için uygun yerel çalışan bulmak zordur. Örneğin; Japonya'da faaliyet gösteren batılı firmalar Japon yönetici bulmakta zorlanırlar. (Japon firmaları beşikten mezara işe alma fırsatı sunar, o nedenle

¹⁷¹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 97.

¹⁷² Werther ve Davis, a.g.e., ss. 198-199.

Japonlar da firmaların kendilerine sağladığı iş güvencesini ve düzenini bırakmak istemezler.)

Maliyetler: İK uzmanları, faaliyetlerini bütçeyi dikkate alarak yapmalıdırlar. Adayları tespit edip etkilemenin maliyeti de bir diğer zorluktur. Dikkatli ve geleceği göz önüne alarak yapılan İK planları bu maliyetleri minimize eder. En iyi çözüm personel devir oranının işletmenin sağlıklı gelişimini sağlayacak aralıkta kalmasını sağlamaktır.

Prim ve teşvikler: Adaylara verilen prim ve teşvikler, İK uzmanlarının uygun adayları bulma yolunda karşılaştıkları zorlukları aşmada yardımcı olabilirler. Ancak diğer ÇUI'ler de prim ve teşvik kullandığında etkinliği azaltabilir. Yapılan bir çalışma da en çok aranan teşvikin hayat ve sağlık sigortası olduğunu ortaya koymuştur.¹⁷³

Örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin değerlendirilmesi: Bu aşamada ÇUI'nin davranış biçimini sınırlayan veya genişleten etmenlerin neler olduğu üzerinde durulur. Yaşlı personel, yöneticilerin yükselme olanaklarının sınırlanması, yüksek beceri sahibi personelin yetersizliği v.b. konular stratejik planlamayı etkileyen önemli ve ortak sorunlardandır.¹⁷⁴

3.3. ULUSLARARASI ADAY HAVUZU OLUŞTURMA

Gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışan sayısının belirlenmesinde ve adayların bulunmasında ÇUI'nin stratejik anlamda planlarıyla örtüşen yetkinlikler ile kişilerin sahip olduğu yetkinlikler arasında önemli bir ilişki söz konudur.¹⁷⁵ Bu noktada işgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin İKY'de en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Sözkonusu aday havuzunun işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte kişilerden oluşturulması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İKY'nde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.¹⁷⁶

¹⁷³ Werther ve Davis, a.g.e., s. 203.

¹⁷⁴ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 98.

¹⁷⁵ Wim Van Grembergen, *Information Systems Evaluation Management*, London: IRM Press, 2002, s.304.

¹⁷⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.68.

Daha detaylı incelendiğinde personel sağlama, işletme için çalışmaya istekli yeterli miktarda adayın bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla işletmenin gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak işletmenin mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
- En az maliyetle aday havuzu yaratmak,
- Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak,
- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.¹⁷⁷

Tüm ifadeler ışığında ve en geniş anlatımla, personel sağlama süreci, personel planlamasına dayalı ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak ünvan ve hiyerarşik düzeye göre personel gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili personel sağlama materyallerinin geliştirilmesi, nitelikli adaylarının bulunması, kaydedilmesi, personel seçimi aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve personel bulma sürecinin etkililiğinin değerlendirilmesidir.¹⁷⁸

Bu aşamada, ÇUİ bünyesinde uygun aday havuzu oluşturmak, İK uzmanlarına bazı ek yükler yükler. Uluslararası aday havuzu oluşturma, yerel faaliyetlerle benzerlik gösterir ancak oluşan sorunların çözümü çok daha zordur. Çift kariyerli aileler deniz aşırı göreve başvurmak konusunda isteksiz olabilirler. Göçmenlikle ilgili engeller, iş alım kanunları ve diğer zorluklar aslında umut vaat eden bir kişinin gerçek bir aday olmasını engelleyebilir. Maliyetler bir diğer sorundur. Bu noktada, yaşam maliyetindeki farklılıklar, taşınma masrafları, çocukların eğitimi, yabancı ülkedeki ve ana ülkedeki vergi gereklilikleri ve ev masrafları önemli konulardır. Bu karmaşıklıklar,

¹⁷⁷ Zeira ve Banai, a.g.m., s. 112.

¹⁷⁸ A.g.m., s. 112.

İK uzmanlarının, deniz aşırı bir görevi yerel bir çalışanla doldurup doldurmayacağını yada yabancı uyruklu bir kişiyi ev sahibi ülkede görevlendirip görevlendirmeyeceğini etkiler.

Uluslararası aday havuzu oluşturma süreci söz konusu olduğunda, İK uzmanları ayrıca yabancı ülkedeki işe alım süreçlerinden haberdar olmalıdırlar. Sadece işe alım sözleşmelerindeki farklılık değil, kültürel beklentilerde önceden görülememiş problemlere yol açar. Örneğin, Japonlar Japon firmaları dışında çalışmayı daha az prestijli bulurlar. Sonuç olarak, faaliyette bulunulan bölgelerdeki yasal, ekonomik, kültürel ve siyasi değişkenler hassasiyetle değerlendirilmelidir.¹⁷⁹

3.4. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI KADROLAMALARI

Son yılların global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sınai yatırımlar işletmeleri, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmak ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek için başka ülkelerdeki birimlerinde görevlendirmeye yöneltmiştir.

Bu kavram özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun zamandan beri çalışan işletmeler işgücü rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir, ancak dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmelerin bu açıdan oldukça zorlanacakları açıktır.¹⁸⁰

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlamalarını üç temel oluşumda irdelemek durumunda kalacaklardır.

Ana ülke: İK uygulamalarında öncelikli ana ülke ele alınmalıdır. Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme ana vatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerler gelişimlerini belirlemektedir.

Evsahibi ülke: İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı evsahibi ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasında ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere

¹⁷⁹ Werther ve Davis, a.g.e., ss. 214-215.

¹⁸⁰ Tuğray Kayrak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul, 1989, s. 185.

gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü ülke: Üçüncü oluşum ise, üçüncü ülke elemanlarının ev sahibi ülke yada ikinci ülkeye birimde görevlendirilebilmeleri olgusudur. Bu durumda bağ *ikinci ülke - ana ülke - üçüncü ülke* üzerinden kurulacak bir rotasyonlar silsilesi ile yapılacaktır. Böylece kariyer planlaması süreci global bir nitelik kazanacak ve bu özelliğin getireceği yetiştirme ve geliştirme mantığını içeren modeller oluşturulacaktır.¹⁸¹

3.4.1. Uluslararası Seçme İşlemi Süreçleri

Uluslararası seçme işlemi süreçleri teknik olarak bazı önemli alt başlıkları içerir.

3.4.1.1. Güvenirlilik

Güvenirlilik bir ölçme aracının tutarlılığını ifade eder. Teknik açıdan söyleyecek olursak bir kişi aynı ya da eşdeğer bir ölçme aracıyla tekrar test edildiğinde aynı değerlendirme sonucunun elde edilmesidir.

3.4.1.2. Geçerlik

Kuramsal olarak tamamen güvenilir olduğu halde, ölçmek istediği şeyi değil de başka bir özelliği ölçen bir test geliştirmek mümkündür. Test kendi içinde tutarlı olabilir, ancak amaçlanan özelliği değil başka bir özelliği ölçüyor olabilir. Bu nedenle de, geçerli olmayan bir testin güvenilirliğinin olmasının hiçbir anlamı yoktur. Seçme işlemi açısından bakıldığında testin iş performansı ile tamamen ilişkili olması şartı aranır, yani uygulanan testten alınan puanlar ile iş performansı arasındaki ilişkinin gösterilmesi gerekir.

¹⁸¹ Kaynak, a.g.e., s. 185.

3.4.1.3. Standardizasyon

Personel seçimi amacıyla araçlar kullanıldığında bunların en önemli özelliklerinden biri, uygulama ve puanlandırmasıyla ilgili önceden belirlenmiş standartlarının olmasıdır. Böylece, söz konusu testi herkes eşit şartlarda almış olduğundan, elde edilen puanların da birbiriyle karşılaştırılma olanağı bulunmaktadır. Bu testlerin nesnelliklerinin en önemli koşullarından biri budur. Ayrıca, bu testleri uygulayacak kişilerin de belli eğitimlerden geçmiş olmaları gerekir.

3.4.1.4. Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Doğru kişinin, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesini hedefleyen UİKYY yöntemlerinden bazıları şöyle detaylandırılabilir;

Görüşme: İşgören seçiminde en çok kullanılan seçim araçlarından biri de görüşme/mülakat yöntemidir. Görüşme kısaca, *bir amaca dayalı karşılıklı konuşma* veya *yüz yüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi* olarak tanımlanabilir.¹⁸² İşe alma görüşmesinde amaç, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak ve adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir.¹⁸³ Bunun için, adaya öğrenilmek istenen özellikleri ile ilgili sorular sorulur, aynı zamanda adayın da iş hakkında soru sormasına olanak tanınır.

İşgören seçiminde görüşmeci olarak; insan kaynakları yöneticisi ve uzmanları, işe alınacak birimin yöneticisi, diğer yöneticiler, olası iş arkadaşları, danışmanlar ve uzmanlar ile bu konuda ilgili ve deneyimli diğer kişilerden yararlanılması mümkündür.

Görüşmecilerde bulunması gereken en temel nitelikler, personel seçilecek işleri ve bu işlere alınacak personelde aranan nitelikleri ve bunlardan özellikle hangilerinin görüşmede değerlendirileceğini bilmeleri ve görüşmeci özelliklerine sahip olmalarıdır. Bu özellikler arasında, nesnellik ve görüşme/değerlendirme hatalarına düşmemek özellikle önemlidir. Adaylarla niçin, neye göre ve nasıl görüşüleceğini bilmeyen görüşmecilerle yapılan mülakatların geçerli ve güvenilir sonuç vermesi beklenemez.

¹⁸² Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 156.

¹⁸³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 91.

İşe alma görüşmelerinin daha başarılı sonuç vermesi için görüşme sürecinde aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır;

- İş analizleri yapıp iş tanımları ve iş gerekleri çıkarılmalı ve görüşmede sorulacak sorular ve ele alınacak konular, bu bilgilere göre belirlenmelidir. Bu görüşmenin işle ilgili olmasını sağlayacaktır.
- Görüşmeciler eğitilmelidir. Bu eğitimde, iş ve işletmenin özellikleri, adaylarda aranacak nitelikler ve görüşmede bunlardan özellikle hangilerinin değerlendirileceği, görüşme teknikleri, görüşmede söz konusu olabilecek değerlendirme hataları ve bunlardan nasıl kaçınılacağı gibi konularda İK uzmanlarının bilgi ve yeterliliğinin artırılması hedeflenir.¹⁸⁴
- Görüşmeye hazırlık yapılmalıdır. Bu aşamada, benimsenen görüşme tekniğine göre, standart görüşme formları oluşturulmalı, adaylar ve işlerle ilgili bilgiler incelenmeli, mülakat programı belirlenerek görüşmenin nerede, ne zaman, kimlerle yapılacağı ilgililere duyurulmalıdır. Bu esnada, görüşme yeri uygun şekilde düzenlenmelidir.
- Bu aşamalar sonrasında, görüşme uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. En geç her görüşmenin hemen bitiminde, adaylarla ilgili gerekli notlar alınmalı ve değerlendirme formları doldurulmalıdır. Çünkü, özellikle çok sayıda adayın bulunduğu durumlarda, değerlemelerin geciktirilmesi, unutma ve karışıklıklara yol açabilmektedir.

Görüşmeler yapısal anlamda iki şekilde değerlendirilir;

- Yapılandırılmış veya planlı görüşmeler: Genellikle iş analizleri ile elde edilen bilgilere dayalı olarak görüşmede değerlendirilecek husus ve sorulacak sorular ile bunlarının süre ve sırasının önceden belirlendiği ve uygulamanın buna göre yapıldığı mülakatlardır.
- Yapılandırılmamış veya planlı olmayan görüşmeler: Bir sistematik ön hazırlık ve planlama olmaksızın gerçekleştirilen mülakatlardır. Bu görüşmelerde, görüşmenin seyrine göre, sorulan sorular, ele alınan konular ve bunların süresi değişir. Bu yöntem, adayın kişisel problemlerini belirlemek ve niçin işe uygun olmadığını anlamak için uygundur.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 156.

¹⁸⁵ A.g.e., s. 157.

Görüşme türleri de şöyle maddelenebilir;

- Panel tipi veya grup görüşmesi tekniği: Bir grup mülakatçının bir veya birden çok adayla görüşmesi söz konusudur. Bu teknik, adayların grup içi davranışlarını, tartışma ve etkileme yeteneklerini gözlemlemek için uygundur.
- Sorun çözme görüşmesi: Özellikle adayların problem çözme ve karar verme becerilerini değerlemek için uygulanan bir yöntemdir. Burada, adaylara bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmeleri, bir karar vermeleri istenir. Adaylar, sorun çözmeye izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir.¹⁸⁶
- Stres görüşmesi veya baskılı görüşme yöntemi: Adayların strese dayanıklılıkları saptanmaya çalışılır ve görüşme bilinçli (yapay) olarak stresli bir havada gerçekleştirilir. Görüşmeci, rahatsız edici, kızdırıcı, beklenmedik ve ardarda sorular ve davranışlara adayın ne tür ve nasıl tepkide bulunduğunu değerlendirir. Bu yöntem, soğukkanlılık ve strese dayanıklılığın önem taşıdığı işlere personel seçimi için kullanılabilir.¹⁸⁷
- Ardışık veya sıralı görüşme: Adayın ardarda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle, aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanabilir.
- Karma görüşme: Birden fazla mülakat tekniğinin uygulandığı bir görüşme türüdür. Planlı bir görüşmede öngörülme sorular sorma, birden baskılı görüşme tekniğine geçme vb. şekilde uygulanır.¹⁸⁸

Görüşmenin evreleri, görüşme, hangi yöntemle göre yapılırsa yapılsın, başlıca şu aşamalardan oluşur;

- Görüşmeye hazırlık: İyi bir ön hazırlık, görüşmenin başarısını arttıracaktır. Bu aşamada, hangi soruların, niçin ve nasıl sorulacağı, görüşmenin kimler tarafından yapılacağı ve hangi görüşme türünün uygulanacağı belirlenmeli, görüşmeciler bilgilendirilmeli, görüşme yer ve saatleri adaylara ve ilgili diğer kişilere bildirilmeli, görüşme yeri düzenlenmeli, görüşme formları hazırlanmalıdır.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 92.

¹⁸⁷ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 158.

¹⁸⁸ A.g.e., s. 158.

¹⁸⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 93.

- Görüşmenin gerçekleştirilmesi: Bu evre, görüşmenin başlatılması, bilgi alışverişinin ve gözlemlerin yapılması, görüşmenin bitirilmesi gibi alt aşamalara ayrılabilir. Bu evrede, adayları bilgi vermeye özendirici tarzda davranmak, gerekli konularda yeterli bilginin uygun şekilde sağlanması ve görüşmenin yine uygun biçimde sonuçlandırılması önemlidir.¹⁹⁰
- Değerleme: Görüşmenin hemen sonunda, görüşmeci adayın verdiği cevapları ve aday hakkındaki izlenimlerini görüşme formuna yazmalı veya işaretlemelidir. Değerlemenin geciktirilmesi, genellikle eksik ya da yanlış değerlendirmelere ve kararlara yol açmaktadır.

Görüşme hataları kavramı değerlendirildiğinde görülen tablo şöyledir; yaygın kullanımına karşılık görüşmeler, genellikle gelecekteki iş başarısını geçerli bir biçimde tahmin etmeye olanak verecek şekilde uygulanamamaktadır. Görüşmelerin etkinlik ve başarısını olumsuz yönde etkileyen ve değerlendirmelerin hatalı olmasına yol açan bir çok faktör vardır. Görüşmelerin geçerli ve güvenilir sonuç verebilmesi için, hataya yol açabilecek faktörlerin bilinmesi ve bunlardan kaçınılması gerekir. Genel olarak görüşme hataları şöyledir;

- Görüşme amacının iyi saptanmaması,
- Görüşmenin işle ilgisinin zayıf olması,
- Görüşmenin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarına gerekli özenin gösterilmemesi, uygun mülakat yönteminin seçilmemesi,
- Görüşme yer ve zamanının uygunsuzluğu,
- Hale etkisi: adayın bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak ulaşılan olumlu veya olumsuz yargının diğer özellikleri için de geçerli sayılması,
- Önyargı ve kalıp yargılara dayalı değerlemeler: aday ve mensup olduğu grup hakkındaki yetersiz bilgi ve kanıtlara dayalı olarak geliştirilen iddialı yargıların birey için de geçerli kabul edilmesi,
- Görüşmecilerin adayı belli bir cevabı vermeye yönlendirici sorular sorması,
- Hep görüşmecin konuşması ve adaya fırsat vermemesi,
- Adayların yeterli ve doğru bilgi vermemeleri,
- Görüşmecilerin kendi görüş ve tutumlarına yakın gördükleri adayları daha olumlu değerlendirmeleri,
- Adayların görüşme sırası,

¹⁹⁰ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 158.

- Kontrast hataları: çok sayıda adayla ard arda görüşmek durumunda kalınması,
- Erken karar vermek: araştırmalara göre, değerlendiricilerin, aday hakkındaki kararlarını görüşmenin ilk bir kaç dakikası içinde verme eğiliminde olmaları, geri kalan zamanda bu yargılarını destekleyici bilgiler elde etmeye çalışmaları,
- Olumsuz yönlere önem verme: görüşmecilerin adayların olumlu yönlerinden çok olumsuz özelliklerinden etkilenmeleri,
- İşe alma baskısı: doldurulacak işlerin çok ve seçim işinin acil olduğu durumlarda, görüşmecilerin adayları daha olumlu değerlendirme eğilimi içinde olmaları,
- Sözel olmayan davranışlarının etkisinde kalma: adayların giyimi, duruş ve bakışı, el sıkması gibi davranışları,¹⁹¹
- İyi bir dinleyici olmama veya dinleme engelleri.

Yukarıda değinilen hata ve yanlışlık kaynakları bilindikten sonra, bunların azaltılması için çeşitli önlemler alınabilir. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Görüşmeciler yeterli bilgi elde etmeden karar vermemeleri konusunda eğitilmelidir,
- Yapılandırılmış görüşmeler uygulanarak, bütün adaylara aynı sorular sorulmalıdır,
- Birden fazla görüşmeci ile görüşmeler yürütülmelidir. Bunlar insan kaynakları bölümlerinde çalışanlar, işe alınacak kişilerin bağlı olacakları yöneticiler gibi kişilerden oluşturulmalıdır,
- Hangi koşulda olursa olsun, görüşmeciler eğitimden geçirilmelidir,
- İnsan kaynakları elemanlarının dışındaki kişilerin, kendi diğer işlerini aksattıklarını düşünerek görüşmeleri kısa kesme eğilimlerine direnerek, adaylara kendilerini ifade edebilecekleri yeterli zaman verilmeye çalışılmalıdır.

Testler: Personel seçiminde en çok başvurulan yöntemlerden biri adaylara test uygulamaktır. Bu noktada testlerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmış olması oldukça önemlidir. Personel seçiminde test kullanmanın bazı olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönleri:

- İstatistiksel olarak değerlendirme geçerliklerini göstermek mümkündür,

¹⁹¹ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 160.

- Testlerin çoğu kağıt-kalem testi olarak adlandırılan test grubundandır ve bu nedenle adaylara aynı anda uygulamak mümkündür ve
- Test malzemesi tekrar kullanılabilir türden ise, maliyet düşmektedir.

Buna karşın, test kullanımının olumsuz yönleri şunlardır:

- Adayın her özelliğini bu şekilde ölçmek mümkün değildir, bu nedenle de geçerli kararlar vermek açısından güçlükler yaratır,
- Adayların psikolojik özelliklerinin ölçülmesi söz konusu olduğunda, belli bir psikoloji bilgisine ihtiyaç doğmaktadır,
- Tekrar kullanılabilen test malzemelerinin satın alınması pahalı olabilir,
- Testleri uygulayanların ve yorumlayanların özel eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir.¹⁹²

Personel seçiminde kullanılan bazı testler şöyledir;

Zeka testleri: Zeka, ilişkileri kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir.¹⁹³ Zeka testlerinin personel seçimi için kullanılması bazı işlerde çok yararlıdır. Ancak zeka testleri ile ilgili olarak psikolojide uzun zamandır devam eden bir tartışma vardır. Bu da, zekanın genel bir temelini olup tek boyutlu mu olduğu yoksa, akıl yürütme ya da algısal hız gibi çeşitli bilişsel yeteneklerin bir bileşimi mi olduğu konusudur.

Yetenek testleri: Bunlar duyum ve motor yeteneklerle ilgili olarak iki grupta toplanabilir. Duyumla ilgili testler daha çok görme, işitme, ve algısal dakiklik gibi özellikleri; motor yetenekleri ölçen testler ise, vücut esnekliği gibi daha genel motor yetenekleri ölçmeyi amaçlar.

Mekanik beceri testleri: Bunlar akıl yürütme becerisini ele almaktadır. Bu tür testler araç operatörleri, ticaret, zanaat alanında ya da elektro-mekanik birimlerde çalışanlar için oldukça iyi sonuçlar vermektedir.

Kişilik ve ilgi envanterleri: Daha önce tanımlanan testlerde nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapılırken, kişilik ve ilgi envanterlerinde soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. İlgili testlerinde bireylerin belli tür faaliyetlere duydukları

¹⁹² Ergin, a.g.e., ss. 94-96.

¹⁹³ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 123.

ilginin derecesi; kişilik testlerinde ise kişinin içe dönüklüğü, kendine güveni gibi özellikleri incelenir. Kişilik testleriyle ilgili en önemli sorun, bazı kişilerin testleri cevaplarken kendilerini iyi gösterme arzuları nedeniyle, güvenilir sonuçlar elde etmenin güçlüğü olmuştur. Bu nedenle de, çoğu zaman işe başvuruların tek bir değerlendirme aracının kullanılmasına göre seçilmemesi ve birden çok aracın birarada kullanılması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

İş örnekleri testleri: Burada amaç, iş performansını değerlendirmek için farklı araçlar aramak yerine, işin kendisi üzerinde bir test uygulama yoluna gidilmesidir. Bu yöntem bir anlamda işin tekrarı değildir. Uygulamalarda işin bir yönünün aynası tutulmaya çalışılmaktadır. Örneğin, bir yönetici adayına, bir sepet dolusu iş verilir, bunların herbirini nasıl çözümlendiği incelenmektedir.¹⁹⁴

Referanslar: Aday geçmişinin ve referanslarının araştırılması, asıl olarak, özellikle başvuru formlarında ve diğer aşamalarda adayların verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemeye ve yeni bilgiler edinmeye yönelik incelemeleri içerir. Bu aşamada, adayın önceki işverenleri, referans veren kişiler ile aday hakkında bilgi edinilebilecek diğer kişilerle ya da kurumlarla temas kurulur ve aday hakkında bilgi toplanır.

En çok kullanılan, fakat en az geçerli olan araçlardan biri de referans mektuplarıdır. Genellikle mektubu yazan kişinin kişilik özelliklerini yansıtır. Değerlendirilen kişinin bilgisi dahilinde yapıldığında, bu mektuplar çok olumlu bilgiler taşımaktadırlar. Bu nedenle, kişilerin bilgisi olmaksızın yazılacak mektupların daha doğru sonuç vereceğine ilişkin bir inanç vardır. Ancak, her koşulda çok dikkatle kullanılmalı gerektir. Genellikle çok olumlu ifadeler taşıyan mektupların içinde ya da satır aralarında herhangi bir olumsuz nokta göze çarpıyorsa, bu konuya dikkatle eğilmek gerekir. Bu gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların ilk işaretleri olabilir.

Sağlık muayenesi: Sağlık muayenesi, adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Duruma göre, çok genel sağlık muayeneleri ile yetinilebileceği gibi daha kapsamlı ve ayrıntılı sağlık kontrolleri de yaptırılabilir. Bu kontroller, temelde adayların işe uygunluğunu saptamak ve işe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği ve işgören sağlığı sorunları

¹⁹⁴ Ergin, a.g.e., ss. 97-98.

için başvurulabilecek bilgi ve belgeler elde etmek gibi iki amaçla yapılmaktadır. İlk amaç için yapılan sağlık kontrollerinde, sağlık bakımından adayların işe alınmasına engel bir durumlarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Fiziksel ve ruhsal bakımdan engel bir durumu olan adaylar, genellikle işe alınmamaktadır.¹⁹⁵ Sağlık kontrolleri, işe alınan adaylar için sonradan ortaya çıkabilecek güvenlik ve sağlık sorun ve anlaşmazlıkları için bir referans ve kanıt olarak da kullanılabilir. Elde edilen verilerden, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde de yararlanılmaktadır. Ayrıca, iş ve meslek hastalığı ile ilgili sorun ve davalarda, işgörenin rahatsızlığının ne ölçüde örgütsel koşullara bağlı olduğunu belirlemek için de bu verilere gereksinim duyulmaktadır.

Tüm bu anlatılan yöntemleri değerlendirirken unutulmaması gereken önemli konu, ÇUI'nin uluslararası kadrolama sürecinde, yerel bir işletmenin ilgilendiği konulardan daha farklı detaylarla ilgilendiğidir. Kadrolama esnasında kullanılan araçların güvenilirliği, geçerliliği ve standardizasyonu yerel bir işletme için olduğu kadar önemlidir. Ancak uluslararası görevlerin çok daha çeşitli ve farklı yetkinlik ve kişisel özellikler gerektirmesiyle beraber, yurt dışı atamalarda sadece göreve gidecek kişinin yetkinliklerinin önemli olmadığını da dikkate alınması gerekmektedir. Görevle kişinin doğru eşleştirmesinin yapılabilmesi için atanmanın yapıldığı ülke koşulları da önemlidir. Örneğin, yerel bir kurumdaki iş için kişiye yapılacak sağlık muayenesi ile yurt dışı görevle deniz aşırı birime atama yapılacak kişiye uygulanan sağlık muayenesi kapsamı farklı olmaktadır. Kişi yabancı bir yere gittiğinde, kendi ülkesinden daha farklı bir iklim ve doğa sistemiyle karşılaşmaktadır. Bu sistemde alerjik reaksiyonlar gösterilip gösterilmeyeceği önemli bir değerlendirme konusudur. Bu değerlendirme kapsamına kişinin ailesi de dahil olmaktadır.¹⁹⁶

Kullanılan yöntemler genel olarak değerlendirildiğinde karşılaşılan tablo şöyledir; görev için belirlenmiş yetkinlik, kişisel ve demografik özelliklerin ışığında, İK uzmanların ve ilgili görevin yöneticilerinin katıldığı yapılandırılmış ve planlı görüşmeler çok daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Birden fazla yöntemin bulunduğu karma yöntemi kullanmakta farklı yetkinlikleri değerlendirmek adına önemlidir.

¹⁹⁵ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 163.

¹⁹⁶ Derek Torrington, **International Human Resource Management**, London: Prentice Hall, 1994, s. 21.

Örneğin sorun çözme tekniği ile bu yetkinlik değerlendirilirken stres mülakatı ile stresle başa çıkma becerisinin incelenmesi gibi ifade edilebilir. Görüşme süreçlerindeki bir diğer önemli nokta da, pozisyon için hem aday olan kişi ve yetkinliklerinin, hem de adayın ailesinin, ailenin yeni çevredeki dinamiklere uyumunun ve yurt dışına çıkma isteklerinin değerlendirilmesi gerekliliğidir.

Kişinin işe uygunluğu ile ilgili yapılan testler, deniz aşırı görevlerin yapısı gereği daha detaylı olmaktadır. Ayrıca bu testler yerel işletme de olduğu gibi sadece çalışana değil, uyum sorunlarını tespit etmek adına yurt dışı göreve çalışanla beraber gidecek aileye de uygulanmaktadır. İç kaynaklardan yararlanma durumunda ise, çalışanla ilgili özellikle hat yöneticisinin geri bildirimleri (referansı) seçme sürecinde etken rol oynayan unsurlardandır.

Bir diğer nokta da, bu araçların etkin kullanılmamasının hem yerel hem de ÇUI için yanlış personel seçimi nedeniyle maliyet getireceğidir. Ancak yanlış seçimler ÇUI'de daha karmaşık sonuçlara yol açmaktadır. Kişi yurt dışı görevde başarısız olduğu taktirde çalışanın özgüvenini kaybetmesi, ÇUI'nin prestij kaybı ile beraber maddi kayıplar yaşaması, globalleşmenin ana damarı olan yurt dışı atamalara diğer çalışanların sıcak bakmaması v.b. sorunlar görülmektedir.

Sonuç olarak tüm bu araçlar, ÇUI adına hem yerel işletmenin yürüttüğü boyutu kapsamlı hem de farklı değişkenler değerlendirmeye alınarak genişletilmesi gerekmektedir.

3.4.2. Uluslararası Kadrolama Yöntemleri

ÇUI'lerde firmaya alınacak personelin temini ve adayların değerlendirilmesi sürecini, boş olan iş pozisyonunun doldurulması anlamında, sadece bir istihdam olayı olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Aynı zamanda bir seçim kararı (selection-decision) olarak da algılanmalıdır. Personel seçme kararının neden çok önemli olduğu sorusunun cevabı ise firmanın istihdam edeceği yanlış bir elemanın firmaya yaratacağı maliyettir. ÇUI'lerin personel tedariki ve seçimi konusunda yapılan çalışmalarda, insan sermayesine yatırımın sadece işgücü maliyeti açısından değil sosyal yönden de en pahalı yatırım olduğu gerçeği farkedilmiştir. ÇUI'nin çalıştırdığı işgücünde, işletmeye

bağlılığın ve işletme kültürüne uyumun sağlanabilmesi, doğru kişinin istihdam edilmesinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışın sonradan doğabilecek yönetici-çalışan veya işletme-çalışan çatışmasını ve uyumsuzluğunu en aza indirebileceği düşünülmektedir.¹⁹⁷

ÜİKY’de seçme yerleştirme en geniş kapsamıyla;

- İş analizleri yoluyla ortaya çıkan görev tanımları gereğince, işin başarı ile yapılmasını sağlayacak fiziksel, mesleki ve kişilik özelliklerini belirlemek,
- Belirlenen özellikler uygun aday havuzu oluşturmak,
- Oluşturulan bu aday havuzundan, mesleki özelliklerinin sınanması, fiziksel ve psikolojik testlerin uygulanması, ailenin ve adayın gözlenmesi vb. yollarla uygun adayı bulmak ve atamasını yapmak olarak ifade edilebilir.¹⁹⁸

Genel anlamda seçme sistemleri incelendiğinde, araştırma sonuçları, genellikle geleceğin uluslararası yöneticilerinin, potansiyelinin yüksek olduğu düşünülen var olan çalışan havuzundan seçildiğini göstermektedir. Yüksek potansiyel kriterindeki belirleyici unsurlar ise temelde, içinde faaliyette bulunulan iş kolu ve firma stratejileri doğrultusunda belirlenen firma ihtiyaçları ve dış piyasa koşullarıdır. Yapılan araştırmalar da, çalışanın yüksek potansiyelli olarak nitelendirilip seçme sürecine dahil edilebilmesi için, yerel çevrede belli bir olgunluğa erişmesi ve yönetsel deneyime sahip olması gerektiğini göstermektedir.¹⁹⁹

Bu anlayış çerçevesindeki seçim sürecinde temelde kullanılan açık ve kapalı seçim prosedürleri olarak iki yöntem vardır;

Açık sistem: Bu sistemde, ÇÜİ içindeki tüm boş pozisyonlar duyurulur, bu yolla uygun özelliğe ve deneyime sahip bütün adaylar başvurabilir ve resmiyet derecesi az yada çok olan testler yoluyla adaylarla mülakat yapılır. Seçmenlerin görüş birliğine göre uygun aday belirlenir.

¹⁹⁷ Kutal ve Büyüksulu, a.g.e., ss. 117-124.

¹⁹⁸ Gregory O. Ginn ve L. Jean Henry, “Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management”, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 81.4. (2003), s. 37.

¹⁹⁹ Hilary Harris ve Chris Brewster, “The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works”, *The International Journal of Human Resource Management*, 10.3. (1999), s. 489.

Kapalı sistem: Bu anlayışta, hat yöneticileri yada üst yönetim tarafından uygun adaylar belirlenir. Bu durumda seçim sürecine merkezden sadece bir yönetici dahil olabilir. Hat yöneticisi ve merkez ofis yöneticisi arasında adayın uygunluğu ile ilgili bir görüş birliği olduğunda adaya bildirilir. Bu aşamada yapılan mülakat, atamanın şartları ve koşullarıyla ilgilidir.

Açık ve kapalı sistemin alt detayları şöyledir;

Kapalı-Yapılandırılmamış: Yapılandırılmış bir formatın yada açık görüşmenin ve adayın süreçle ilgili bilgisinin olmadığı, seçim görevinde bulunanların bireysel tercihleriyle seçim kriterlerinin belirlendiği bir sistemdir. Bu sisteme getirilen eleştiri, seçim görevinde bulunan kişinin bireysel tercihleri ile uluslararası göreve atanacak kişide olması gereken özelliklerin örtüşmeyebileceğidir.

Açık-Yapılandırılmamış: Çalışanlar boş pozisyona başvurabilseler de, kimin seçileceğine dair kararlar adayın ününe göre ilgili yönetici tarafından verilir. Seçim kriterleri ve yöntemi çok belirgin değildir. Seçmenler konu ile ilgili eğitilmiş değildirlir ve adayın sahip olduğu özelliklerle, ilgili pozisyonun gerektirdiği özellikler çok fazla ilişkilendirilmeyebilir.

Kapalı-Yapılandırılmış: Açık olarak belirlenmiş seçim kriterleri vardır ve bu kriterlerle örtüştüğü düşünülen adaylarla görüşülür. Bu noktada adayın ünü de oldukça önemlidir. Seçim yapacak kişiler belli bir eğitimden geçer. Ancak süreç adaylardan gizli olarak yürütüldüğü ve uygun adaylar seçimi yapacak kişiler tarafından belirlendiğinden pozisyon için uygun olabilecek bazı adaylar gözden kaçabilir.

Açık-Yapılandırılmış: Bu sistemde boş pozisyonlar iç ve dış kanallara duyurulur. Net biçimde belirlenmiş kriterler vardır ve bireysel tercihlerden bağımsız olarak bu kriterlere göre seçim yapılır. Seçim yapacak kişiler eğitildiği bu seçim sürecinde, tutarlılık oranı yapılan psikolojik ve diğer testlerle desteklenmektedir.²⁰⁰

Literatür daha derinlemesine incelendiğinde Perlmutter'ın uluslararası kadrolamalarla ilgili olarak temelde 3 farklı model ortaya koyduğu görülmektedir. Bu modeller genel anlamda şöyledir;

²⁰⁰ Harris ve Brewster, a.g.m., ss. 493-494.

Etnosentrik model: Bu modelde ana ülkenin yönetim biçiminin, bilgisinin, değerlendirme kriterlerinin ve yöneticilerinin ev sahibi ülkeden daha iyi olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce yapısının sonucu olarak hem merkezde hem de deniz aşırı birimlerde ana ülke halkının kadrolanması tercih edilir.

Polisentrik model: Ülkeler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak, iştirakin olduğu bölgedeki ev sahibi ülke vatandaşlarının koşulları çok iyi yorumlayabileceği düşünülmektedir. Bu görüşe paralel olarak, yerel ülke yöneticilere merkezde herhangi bir pozisyon teklif edilmez. Merkez kadrolamalarında ana ülke vatandaşlarından yararlanılması tercih edilir.

Geosentrik model: Bu model de dünya çapında bir yönetici havuzu oluşturulur ve en iyiler tabiyetlerine bakılmaksızın merkezde ve birimde kadrolanabilir.²⁰¹

Bu noktadan hareketle, yurt dışı göreve gönderilme nedenleri şöyle sıralanabilir;

- Teknik atamalar; kişinin teknik uzmanlığından yararlanmak için,
- Yönetimsel atamalar; kişinin yönetimsel yeteneklerinden yararlanmak için ,
- Stratejik atamalar; içerisinde yüksek potansiyelli kişilerin atamasının ÇUI için rekabetçi güç oluşturacağı düşünüldüğü için,
- Gelişim atamaları: rotasyon programı içinde kişinin kariyer yolunda gelişiminin sağlanması için.²⁰²

Yurt dışı kadrolama modelleri daha detaylı olarak aşağıdaki gibi tanımlanabilirler.

3.4.2.1. Etnosentrizm

ÇUI'lerin için global boyutta faaliyetlerini kontrol ve koordine edebilmesi adına, işe alım fonksiyonu UİKİ'nin önemli bir parçasıdır. Geleneksel olarak, ÇUI'ler, yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde ana ülke politika ve prosedürlerinin yürütüldüğünden emin olmak için, yurt dışı görevlere ana ülke uyruklularını gönderirler. Ancak, maliyetlerin yarattığı sorun ve yurt dışı atamaların kariyer anlamında etkileyici olmamasından dolayı, ÇUI'ler üçüncü ülke yada evsahibi ülke kökenlileri de uluslararası kadrolamada

²⁰¹ Anne-Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt, *International Human Resource Management*, London: Sage Publications, 2004, s. 59.

²⁰² Harzing ve Ruysseveldt, a.g.e., s. 287.

kullanırlar. ÇUİ'ler buna rağmen, teknik sorun çözücüleri, yapı tasarımcılarını ve yönetim becerilerine sahip ana ülke çalışanlarını da kullanmaya devam ederler.

Bu eğilimi benimsemelerinin en önemli nedenleri şöyle sıralanabilir;

- Teknik uzmanlığa yeteri kadar sahip olan evsahibi ülke vatandaşlarının bulunmaması,
- Ülkedeki eğitim sistemine inanç duymama ve ev sahibi ülke vatandaşlarının gerekli eğitime sahip olduğuna inanmama,²⁰³
- İşletmenin ümit vaat eden yöneticilerini uluslararası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istenmesi,
- Organizasyonel koordinasyon ve kontrolün sağlanması ve kolaylaştırılması,
- Evsahibi ülkede yönetsel yetenek eksikliği,
- İşletmenin yabancı ülkedeki faaliyetlerinin kısa süreli olması,
- Evsahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle bunlardan birine mensup bir yöneticinin siyasi ya da sosyal sorunlara yol açabilecek olması,
- Ana merkezin, işletmenin evsahibi ülkede bir yabancı imajı taşıması gerektiğine inanması,
- Bazı işletmelerin ana ülke yöneticilerinin, o işe en uygun kişilerin kendi ülkelerinden olacağını düşünmeleri.²⁰⁴

Ancak bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir;

- Üretkenliğin düşmesine ve personel devir hızının artmasına neden olacak şekilde evsahibi ülke vatandaşlarının kariyer gelişimlerinin engellenmesi,²⁰⁵
- Yabancı ülke kültürüne, diline, sosyo ekonomik, politik, ekonomik ve yasal çevresine yabancı olma, uyum sorunu yaşama, hata yapma yada zayıf kararlar alma,
- Yurt dışına gidecek kişinin ve ailesinin görev öncesi eğitimi ve gittikleri yerdeki yaşam koşullarıyla ilgili yapılan masraf,

²⁰³ Briscoe, a.g.e., s. 89.

²⁰⁴ Mutlu, Esin Can, *Uluslararası İşletmecilik - Teori ve Uygulama*, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, ss. 341-342.

²⁰⁵ Peter J. Dowling, Denice Welch ve Randall S. Schuler, *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Canada: South-Western College Publishing, 1999, s. 71.

- Ailenin uyum sorunu yaşaması (özellikle çalışan eşin işini kaybetmesinden dolayı yaşanan maddi ve psikolojik sıkıntılar).²⁰⁶

3.4.2.2. Polisentrizm

Uluslararası işletmelerin çalışan kaynaklarından birisi de, evsahibi ülkeden yapılan görevlendirmelerdir. Çokuluslu işletmelerin çoğu, gelişmekte olan ülkedeki yabancı şubelerinde evsahibi ülke vatandaşlarından yararlanmaktadırlar. Bu tercihin ana sebebi; işletmenin yerel müşterilere, kültüre ve dile yabancılaşma sorununu ortadan kaldırmak istemeleridir. Ayrıca ücret ödemeleri genellikle ana ülke vatandaşlarına verilen ücretle kıyaslanırsa, daha düşük olmaktadır.²⁰⁷ Yerel kadroya kariyer gelişimi ile ilgili imkan tanıyarak kurumu bağlılığı sağlamak, birimin faaliyetleri esnasında oluşan yerel ihtiyaçlara daha etkin şekilde cevap verebilmek ve çalışma izni almak gibi sorunların yaşanmaması da diğer önemli avantajlardır.²⁰⁸

Bazı ülkelerin hükümetleri kanunlarında ve uygulamalarında toplumun ırkçı tutumlarına zemin hazırlamaktadır. Bu tutum bütün sektörlerde çalışan kişiler için geçerli olmaktadır, başka bir deyişle yüksek nitelikli ve yönetsel görevlerin evsahibi ülke vatandaşlarına verilmesi konusunda kanunlar bulunmaktadır.²⁰⁹

Ancak evsahibi ülkeden yapılan kadrolamaların dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Çokuluslu işletmenin ana ülke politikaları ve prosedürleri ile ilgili uygulamalarının yerel yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılabilmesi,
- Merkez ofis personeliyle iletişim problemi yaşanması,
- Birimler üzerinde kontrol sağlamada sorun yaşanması, iştirakin kendi başına ayrı özerk bir birim haline gelmesi,
- Ev sahibi ve ana ülke vatandaşları aynı anda değerlendirildiğinde; evsahibi ülke vatandaşlarının kendi ülkeleri dışında kariyerlerini geliştirme imkanının olmaması, ana ülke personelinin de uluslararası deneyim kazanamaması,²¹⁰

²⁰⁶ Harzing ve Ruyssveldt, a.g.e., s. 255.

²⁰⁷ Mutlu, a.g.e., 342.

²⁰⁸ Harzing ve Ruyssveldt, a.g.e., s. 255.

²⁰⁹ Mutlu, a.g.e., 342.

²¹⁰ Dowling, Welch ve Schuler, a.g.e., ss. 71-72.

- Evsahibi ülke vatandaşlarının yetiştirilme sorununun yaşanması. (Bu kişilerin çoğu yetişip faydalı olacakları zamanda, diğer yerel firmalar ve çokuluslu işletmeler tarafından çalınırlar ve kendi saflarına çekilirler)

3.4.2.3. Geosentrizm

Ana ülke ve evsahibi ülke vatandaşlarının istihdam edilmesinin dezavantajlarından sakınmak için, yönetim görevlerine, her iki ülkenin de dışında kalan üçüncü ülke vatandaşını görevlendirme yolu tercih edilebilir.²¹¹

Üçüncü ülke vatandaşlarının tercih edilmelerindeki sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Ana ülkeden ve evsahibi ülkeden işletme için yeterli sayıda teknik uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmaması,
- Teknik ve yönetsel deneyimden yararlanırken, sosyo ekonomik ve kültürel çereye uyum sorunlarının aşılması,
- Hem birimlerde hem de merkezde yetkin kişilerden kadrolama yapılması,
- Hırslı ve yüksek potansiyeli olan çalışanların bir ülkeden diğerine hareketliliğe sıcak bakması,
- Üst yönetim pozisyonlarında uluslararası deneyimin önemli bir kriter olması,²¹²
- ÇUI'lerin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından faydalanmak istemeleri,
- Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin, faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini, dilini, kültürünü ve müşterilerini iyi bilmeleri,
- Ana ülke ve evsahibi ülke yöneticilerine yüksek maaş ödenmesi, diğer iki seçeneğe göre, üçüncü ülke vatandaşlarının, işletmeye maliyetlerinin daha düşük olması,²¹³
- İşverenin üçüncü ülke vatandaşlarını kullanarak fiyat avantajını elde etmek fikrine güvenmesi.

ÇUI'lerin artması ve geosentrik yaklaşımın teşvikleri sayesinde üçüncü ülke vatandaşlarının önemi artmaktadır. Bu gelişmeler sayesinde bir çok idareci, hangi ulustan olursa olsun kendi ülkelerinin dışında da deneyim kazanmaktadır.

²¹¹ Mutlu, a.g.e., 343.

²¹² Dowling, Welch ve Schuler, a.g.e., s. 72

²¹³ Mutlu, a.g.e., s. 343.

Ancak ev sahibi ülkenin bazı ülkelere duydukları hislerin kadrolamalara, dolayısıyla ÇUI'nin faaliyetlerine yansması ve evsahibi ülkedeki sıkı göçmenlik kontrolleri gibi yaşanan bazı dezavantajlar da bulunmaktadır.²¹⁴

3.4.2.4. Regiosentrizm

Uluslararası kadrolamalarda kullanılan bir diğer yöntem de regiosentrizm modelidir. Bu modelde, geosentrik yaklaşımda olduğu gibi geniş bir aday havuzu vardır. Faaliyetler belli bölgelere ayrılır ve bu bölgeler için kadrolama yapılır. Personelin hareketliliği ise kendi bölgesindeki ülkelerle sınırlıdır. Bölgelerdeki personel merkezde genel olarak kadrolanmazlar ancak kendi bölgeleri içinde karar verme anlamında belli bir özerklikleri vardır. Bazen bu özerklik feodal bir yapının oluşmasına neden olabilir.²¹⁵ Ancak yine de bölge içerisindeki bölgesel merkez ve bölgesel birimler arasında iletişim kuvvetlidir.

3.4.3. Uluslararası Kadrolama Yönteminin Belirleyicileri

ÇUI'nin gelişmekte olan ülkelerdeki etkilerinin bir boyutunu İKY oluşturur. Bu noktada etkin İKP'nın yapılması, ihtiyaç duyulan ve istihdam edilecek yöneticilerin saptanması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi ve ataması konunun kapsamına giren temel süreçlerdir.²¹⁶

SUIKY daha derinlemesine incelendiğinde görülen tablo şöyledir; ÇUI'nin SUIKY anlamında odaklandığı faaliyetler temelde ana ülkedeki İKY sistemlerinden etkilenir. İKY, örgütsel hedeflerin hayata geçirilmesinde çok önemli role sahip olduğu için bu faaliyetlerin iştiraklere transfer edilerek UİKY sistemlerinin kurulması da oldukça önemlidir. Ancak bu aşamada 3 temel SUIKY yönteminden bahsedilebilir;²¹⁷

Uyarlanmış (adaptive): Bu sistemde üst yönetim, yerel çevre ile uyum sağlayabilecek İKY sistemleri kurmayı hedefler. Her iştirak, yerel çevresini yansıtan kendi İKY sistemin geliştirir. Ana merkezden yada diğer bir iştiraktan herhangi bir

²¹⁴ Dowling, Welch ve Schuler, a.g.e., s. 73.

²¹⁵ A.g.e., s. 32.

²¹⁶ Deniz Erden, "A Comparative Study on the Executive Recruitment Policies of Multinational and Local Companies in Turkey", *Journal of Economics and Administrative Studies*, 1.2. (1987), s. 239.

²¹⁷ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., s. 962.

transfer yoktur. Düşük derece örgütün geri kalanıyla iç uyum, yüksek derecede de yerel çevreye uyum görülür. Uyarlanmış SUIKY'de farklılaşma vurgulanır ve ÇUI genelde yerel yapı ve faaliyetlerle ilgili bilgi sahibi İK uzmanlarını istihdam ederek iştirakin içinde bulunduğu çevrede varlık gösteren İKY sistemlerini kopya ederler. Bu yaklaşım, Perlmutter'in tanımladığı polisentrik yaklaşımla uyum gösterir. Bu modelde, ana ülke yada diğer birimlerden herhangi bir İKY sistemi transferi söz konusu değildir. En önemli avantajı, yerel kapsamı dikkate almasıdır. Ancak her iştirak kendi İK politikasını belirlediğinde bazı dezavantajlar da oluşmaktadır. Örneğin, performans değerlemede farklı kriterlerin belirlenmesi nedeniyle, ÇUI içinde uyum eksikliği oluşabilir. Ayrıca her İK departmanı kendi ülke koşullarına odaklandığı için, ölçek ekonomilerini dikkate almak yada birbirlerinden öğrenmek gibi kavramlara önem verilmez. Her iştirak diğer İK yöneticilerine danışmadan, İK politikası oluşturma çabası içine girer.²¹⁸

İhraç edilmiş (exportive): Bu yaklaşımda ÇUI, ana ülke İKY sistemlerini birimlere transfer etmeyi tercih eder. Yüksek derece iç uyum, düşük derecede de dış uyum görülür. Bu sistem, birimlerin İKY sistemlerinin, ana ülke sistemleriyle entegrasyonunu hedefleyen etnosentrik yaklaşıma benzerlik gösterir.²¹⁹ Bu yaklaşımın olumsuz yönleri ise yerel farklılıkları görmezden gelmesi ve esnek bir yapısının olmamasından dolayı yerel pazarda bazı fırsatların kaçırılmasına yol açmasıdır. Bu etnosentrik yaklaşım iştiraklerin, merkezden empoze edilen uygulamalara itiraz etmelerine ve çatışmalara yol açabilir.

Bütünleştirici (integrative): Bu yaklaşım ise, dünya çapında işleyen bir sistem kurabilmek için en iyi yaklaşımı bularak işletme içerisinde onun kullanılmasını hedeflemektedir. Yerel farklılıklara da yer verirken global entegrasyonu sağlama anlayışıyla geosentrik yaklaşıma benzer bir yapı gösterir. Bütünleştirici SUIKY, ana ülke İKY sistemleriyle, birimlerdeki sistemlerin özelliklerini harmanlar. Sonuç olarak yüksek derecede iç ve dış uyum görülür. İKY faaliyet ve politikalarının hem birimler, hem de ana ülke ve birimler arasında hareketliliği söz konusudur. Bu sistemin, iyi

²¹⁸ Janssens, a.g.m., ss. 430-448.

²¹⁹ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., s. 963.

uygulamaların yayılmasını sağlamakla beraber, belli bir ortam/bağlam için uygun olmama riski vardır.²²⁰

Genel bir değerlendirme yapıldığında; uyarlanmış modelde, İKY kararları birimler seviyesinde verilirken, ihraç edilmiş anlayışta tüm kontrol merkezdedir. Bütünleştirilmiş (integrative) yaklaşımda ise, birimler ve merkez arasında ortak karar verme süreci görülür.²²¹

Hangi İKY politikasının seçileceğiyle ilgili ilk adım da, stratejik UİKY modellerinin incelenmesidir. SUIKY, ÇUI'lerin stratejilerin ve hedeflerinin ürünü olarak ortaya çıkan İK konularını, fonksiyonlarını, politika ve faaliyetlerini içermektedir. SUIKY'nin ortaya çıkışının temel noktası, birimler arasında bağ kurabilmek ve iç operasyon dengesini sağlamaktır. Her iki ihtiyacı da nasıl sağlayacaklarını ve dengeleyeceklerini belirleyen pek çok iç ve dış unsur vardır. Dış faktörler endüstri ve ülke/bölge özelliklerini; iç faktörler ise uluslararası faaliyetlerin yapısı, kullanılan rekabetçi strateji, uluslararası yönetim deneyimi ve uluslararası çevreye uyum gibi unsurları içerir. Tüm bu unsurların ÇUI'nin, global kontrolü ve koordinasyonu kaybetmeden yerel boyutta uyumlu olması üstünde etkisi vardır. ÇUI'lerin aynı anda hem yerel hem de global olmayı başarabilmeleri gerekmektedir. Birimleri farklılaştırmak (differentiation) ve aynı zamanda birbirleriyle bütünleştirebilmek (integration) hem ÇUI'ler için hemde UİKY için temel stratejik konulardır. Her birimin ayrı bir hukuki, politik, ekonomik ve sosyal yapısı vardır ve bu sınırlar içerisinde faaliyet göstermek durumundadır. Her birim, hem yerel hem de işletme genelindeki stratejilerle uyumlu yönetilmelidir. Bu nedenlerle birimlerin iç faaliyetleri de stratejik öneme sahiptir.

Bu noktadan hareketle uluslararası kadrolama yönteminin belirleyicilerinin bazıları şöyle detaylandırılabilir;

İşletmenin uluslararasılaşma sürecindeki yeri: Uluslararasılaşma dört ana süreçte incelenebilir;

Birinci aşama: İşletme yeni ve farklı bir ürün üretir ve sadece kendi pazarında satar. Sadece kendi pazarına odaklanması ve rekabetin var olmamasından dolayı uluslararası boyutta gelişmiş çalışana duyulan ihtiyaç en az düzeydedir. İşletme çok seyrek olarak

²²⁰ Janssens, a.g.m., ss. 430-448.

²²¹ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., ss. 963-964.

çalışanlarını uluslararası seyahatlere gönderir ve bu aşamada yurt dışı atama yapmaz. Alıcıların sınırlı alternatifleri olduğundan, kültürler arası farklılıkların yönetimi yada dil eğitimi önemli değildir. Piyasadaki bu monopol durumdan dolayı, satıcılar kültürel farklılıkları görmezden gelirler. Teknik beceri gerektiren proje bazlı işlerle ilgili olarak kişiler yurt dışına çıkarlar. Kazancı yerel pazardaki satışlar sağladığından, işletmeler genelde en iyi çalışanlarını yurt dışı göreve göndermezler, zaten yurt dışı görevlerdeki temel anlayış *işin yapılmasının* sağlanmasıdır. Uluslararası kariyer gelişimi yada uluslararası örgütsel gelişim önemli değildir, dolayısıyla bu aşamada örgütler uluslararası deneyimi önemsemezler. Esneklik ve uyum düzeyi bu süreçte düşüktür. Etnosentrik bir anlayış vardır.²²²

İkinci aşama: İşletmeler birinci aşamanın aksine rekabetle karşı karşıya gelirler. Bu rekabete de yerel faaliyetlerden içinde uluslararası pazarlama ve üretimi içeren uluslararası faaliyetlere geçişle cevap verirler. Bu aşamada firmalar polisentriktirler. Ulusal pazarlara daha ağırlıklı olarak önem verirler ve entegrasyon düzeyi düşüktür. Uluslararası görevler için, ürünlerini pazarlamak adına ana ülke satış temsilcilerini, deniz aşırı yerlerdeki üretim anlamında teknoloji transferleri için teknik uzmanlarını ve yurt dışı operasyonları kontrol etmek içinde yönetici ve mali elemanları gönderirler. Araştırma geliştirme ev sahibi ülkede yapılır ve ülke dışında uygulanan ise, ev sahibi ülkede yapılanın bir kopyasıdır. Bu aşamadaki seçim kriteri teknik beceri ile beraber kültürel uyum ve dil yetkinliğidir. İşletmenin rekabetçi avantajı yakalamak için kültüre uyumlu ürün ve hizmet yaratması önemlidir. İşletmeler genellikle *gözden uzak, düşünceden uzak (out of sight out of mind)* mantığına sahiptirler. Yurt dışı atama sonucu geri dönen kişinin deneyimine çok fazla değer verilmez, kariyer gelişimi planlı değildir. Bu da geri dönenin kendini işten ve ortamdan soyutlanmış hissetmesine yol açabilmektedir.

Üçüncü aşama: Rekabet avantajını yaratan bu aşamada fiyattır. Uluslararası faaliyetlerin coğrafi dağılımı genişler ve UIKY boyutunda ise, iştirakler üzerinde kontrol sağlamayı ve sıkı entegrasyonu hedefler. O nedenle İK faaliyetleri profesyonel yönetim tarafından yürütülür ve gelişmiş analitik araçlar kullanılır. Yurt dışı atamalarda en iyi elemanlarını görevlendirme anlayışı söz konusudur, dolayısıyla sadece ana ülke çalışanı değil, dünya çapındaki faaliyetlerinde görev alan kişiler de uluslararası görevler

²²² Milliman, Glinow ve Nathan, a.g.m., s. 329.

için adaydır. Pazar payını belirleyen fiyat avantajı olduğunu savundukları için, kültürler arası uyum ve dil becerisinin önemi azalır, uluslararası deneyim ön plana çıkar. Kurum kültürü ulusal kültürden daha önemli görülür çünkü kurum kültürünün farklı kültürleri bir potada erittiği düşünülmektedir. Geri dönüşlere ve deniz aşırı görevde elde edilen birikime bu aşamada daha fazla önem verilir çünkü uluslararası deneyimin kariyer gelişimi açısından değerli olduğuna inanılmaktadır.

Özet olarak bakıldığında;

- Birinci aşamada çalışanların ve müşterilerin aynı yerel çevreden geldiği düşünüldüğünden kültürler arası uyuma az düzeyde önem verilir,
- İkinci aşamada yurt dışında pazar arayışı vardır ve dış çevreyle ilişkilerden dolayı kültürel farklılıklar önemlidir,
- Üçüncü aşamada ise, örgüt kültürünün kültürel farklılıkları yok ettiğine inanıldığı için kültürel uyuma çok fazla önem verilmez.²²³

Dördüncü aşama: İşletme global boyutta ciddi anlamda rekabet yaşar. Temel strateji en düşük maliyetle, en yüksek kalitede, farklı beklentilere cevap verebilen global boyutta ürünler üretip, global pazarlara sunmaktır. Bu aşamada yurt dışı görevlere en iyi kişiler gönderilir. Kilit çalışanlar, çokdilli, kültürel uyum becerisine sahip, farklı pazar beklentilerini anlayıp çabuk cevap verebilen ve global düşünce yapısına sahip yöneticilerdir. İkinci aşamada kültürel farklılıklar kontrol edilmeye çalışılırken, üçüncü aşamada yok edilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada ise, doğru yapıldığında başarıyı getireceği düşünüldüğünden kültürel farklılıklar yönetilmeye çalışılır. Kültürel farklılıkları yaratıcılığın ve girişimciliğin gerekli olduğu durumlarda kaynak olarak kullanırlar ve farklı pazar beklentilerine uygun farklı ürün/hizmet sunarlar.

İşletmeler, yurt dışı görevlere en iyi çalışanlarını gönderirler. Kültürel entegrasyon ve yerel uyumla ilgili olarak yurt dışı göreve gidecek olanları eğitirler. Uluslararası deneyime önem verildiği ve yurt dışı görev öncesi verilen eğitimlerle kişilere yatırım yapıldığı için geri dönüş sorunları pek yaşanmaz. Bu noktada işletmenin rekabet silahların biri, yerel uyum ve global entegrasyonu sağlayacak global insan kaynaklarıdır. Global stratejiyle entegre edilmiş insan kaynakları sistemleri olmadan başarının sağlanması olası değildir.²²⁴

²²³ Pieper, ss. 247-251.

²²⁴ A.g.e., ss. 252-254.

Benzer bir yaklaşım da kadrolama yönteminin seçimini şöyle ifade eder; uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında ana ülke strateji ve değerlerini birimlere taşıyarak kurumsal bir bütünlük oluşturmak için ana ülkeden deniz aşırı birimlere çalışanın göndermek anlamlı olacaktır. Bu mantık kültürel engelleri aşarak belirsizlikleri yönetmek, faaliyette bulunulan yerlerin kültürel değerlerini ve yapılarını öğrenmek, faaliyet alanında gerekli olan bilgi ve becerileri iştiraklere aktarmak adına kritik bir yapı taşıdır. Ancak ÇÜİ, iştiraklerin bulunduğu yerlerde deneyim kazandıkça, iştirakler ÇÜİ'nin değerlerini, gerekli bilgi ve becerileri elde ettikçe dengeleri öğrenecek ve ana ülkeden yapılan kadrolamalara duyulan ihtiyaç da o ölçüde azalacaktır.²²⁵

Uluslararası dağılım yapısı: Uluslararası dağılım yapısı ÇÜİ'nin izleyeceği SUIKY politika ve faaliyetlerini etkilemektedir. Modeller daha detaylı incelendiğinde görülen yapılanma şöyledir;

Çok uluslu yapıda ÇÜİ'ler, coğrafik dağılıma göre organize olurlar ve merkezileşmemiş bir anlayış vardır. Buradaki yapı, her bir ayrı yerel pazara hizmet eden pek çok ayrı yerleşim anlayışından pek çok pazara birden hizmet eden bölgesel yerleşim anlayışına kadar geniş bir yelpazeyi barındırır. Ölçek ekonomilerinden yararlanamama ve maliyet dezavantajı bedeline karşın bu yapı yerel koşullara büyük oranda uyum sağlar. ÇÜİ için pazar yerlerinin genişlemesiyle paralel bir büyümeyi sağlar. Bu noktada SUIKY yerel çevrelerle ilintili faaliyetleri geliştirmeye ve kadrolamaların yerel uluslardan yapılmasına odaklanmıştır. Her bir operasyonun başında bir özerklik oranı koşulu ile bir yönetici bulunabilir. Bu yerel birimler merkezi olmayan ve kendilerine yeten bir yönetim anlayışıyla idare edilir.

Barlett ve Ghoshal (1991) tarafından tanımlanan diğer benzer iki yapı ise *global ve uluslararası* yapılarıdır. Bu iki yapı karar vermelerindeki merkezileşme derecelerine ve üretimlerindeki global boyuta göre farklılık gösterir. Global yapılar ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve gelişimleriyle ilgili maliyetleri daha geniş bir alana yaymak için global ölçeklerde faaliyette bulunurlarken, uluslararası yapılar, yeni fikirler geliştirerek ihtiyaç duyulan yerlere yerel birimler kurarlar. Her iki durumda da temel stratejik kararlar merkezden alınır ve yerel birimler verilen emirleri uygularlar. Çok uluslu yapıda yerel birimlerin ihtiyaçlarına hassasiyet gösterilirken, global yapının

²²⁵ Yaping Gong, "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises Agency, Resources and Performance", *Academy of Management Journal*, 46.6. (2003), s. 730.

düşüncesi global boyutta gündemi yakalamaktır. SUIKY, ÇUI'nin faaliyetlerini tek bir global pazarda hizmet ediliyor anlayışıyla düzenler. Sonuç olarak birimler merkezden koordine edilir, yerel birim yöneticilerinin sınırlı özerklikleri vardır. Bu noktada SUIKY ile ilgili oluşabilecek sorular şöyledir: merkezin yerel çalışanların emirleri yerine getirmelerini nasıl sağlayacağı, merkezin yerel birimleri kontrol etmeye ihtiyacının olup olmadığı, ÇUI'nin yerel koşullara uyumu nasıl sağlayacağı v.b. gibi.

*Uluslararası yapılar temelde hem çok uluslu hemde global yapıların avantajlarından yararlanmaya çalışır. Hem ölçek ekonomilerine hem de yerel koşullara hassasiyeti önemser. Bartlett ve Ghoshal, dahada ileri giderek bu yapının global rekabet, esneklik ve yerel hassasiyeti kolaylaştırdığını ifade eder. Bunu yaparak, ÇUI belli bir yapıya sahip olmaktan ziyade bu amaçları yerine getirmeyi hedefler. Aslında, Bartlett ve Ghoshal uluslararası yapıların örgütsel bir yapılaşmadan ziyade bir felsefe olduğunu ifade ederler. ÇUI'nin dünya çapında pekçok yerde global merkezinin olduğu, karışım bir yapıyı simgeler. Bu mantıktan hareketle bu felsefe, hem yerel hemde global ihtiyaçlara önem veren bireylere sahip olmayı gerektirir.*²²⁶

Sonuç olarak farklı uluslararası yapılar farklı özerklik, yerelleşme ve koordinasyon düzeyi gerektirdiği için SUIKY'nin politika ve faaliyetlerini etkiler. ÇUI'in uluslararası faaliyetlerinin stratejik yapıları, birimlerin koordinasyona ve esnekliğe duydukları ihtiyacı, dolayısıyla yerel koşullara uyumu ve esnekliği yaratmalarını sağlayacak mekanizmaları geliştirmeye duydukları ihtiyacı etkilerler. Tüm bunların bizi getirdiği nokta da şudur;

- Çok uluslu yapıya sahip ÇUI'nin ilgilendiği SUIKY konusu öncelikli olarak belli bir özerklik düzeyinde yerel koşullara duyarlı şekilde birimleri yönetecek yöneticilerin seçimidir,
- Global yapıya sahip ÇUI'nin ilgilendiği SUIK konusu öncelikli olarak merkezi kontrol ve emir anlayışıyla global faaliyetlerle ilgilenen yönetici seçimidir,
- Uluslararası yapıya sahip bir ÇUI'nin odaklandığı SUIY konusu ise nicelikli olarak yerel ve global bakış açılarını dengeleyen yöneticilerin seçimi ve geliştirilmeleridir.²²⁷

²²⁶ Randall S. Schuler, Peter J. Dowling ve Helen De Cieri, "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *The International Journal of Human Resource Management*, 4.4. (1993), ss. 746-748.

²²⁷ Schuler, Dowling ve Cieri, a.g.m., s. 748.

İKY yetkinliklerinin rolü ve üst yönetimin inançları: Üst yönetimle ifade edilmek istenen, kilit kurumsal kararları veren, işletmenin uluslararası stratejisini ve bu stratejiyi hayata geçirmek için nasıl bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini belirleyen kadrodur. Üst yönetimin İKY yetkinliği ile ilgili bakış açısı da, eleman yönetim sisteminin işletmeye rakipleri karşısında avantaj sağladığına duyduğu inançtır. Bu noktada önemli olan, üst yönetimin bu yetkinliğin ulusal sınırlar dışında etkin olup olmadığı ile ilgili düşüncesidir. Eğer üst yönetim, İKY yetkinliğinin ana ülke dışındaki birimlerde kullanılabileceğine dair bir inanç beslemiyorsa, İKY sistemlerini ülke dışına transfer etmenin bir anlamı yoktur. Bu durumda da iştiraklerin yer aldığı bölgelerdeki İKY sistemlerinden yararlanacaklardır. Eğer üst yönetim ÇUI'nin İKY yetkinliğinin bölge bazlı olduğunu düşünüyorsa, ihraç edilmiş yada bütünleştiriciden ziyade uyarlanmış SUIKY sistemini benimseyecektir.

Bununla beraber, ÇUI global bir strateji izliyorsa ve İKY yetkinliğinin global boyuttada etkin olabileceğine inanıyorsa uyarlanmış yaklaşımdan ziyade, ihraç edici yada bütünleştirici yaklaşımı benimseyecektir. Bu inanç, ÇUI'nin uluslararası deneyiminden kaynaklanmayabilir. Daha ziyade üst yönetimin kişisel deneyimleri yada diğer ÇUI'in deneyimleri hareket noktası olabilir.²²⁸

Üst yönetim de uluslararası stratejinin belirlenmesi ve uygulanmasındaki önemi başka bir açıdan değerlendirildiğinde şöyle bir tablo ortaya çıkar; üst yönetim yerel bir strateji belirlenmişse, uyarlanmış (adaptive) yaklaşımı savunabilir. Eğer merkezi karar verme politikası benimsenmişse, yönetim tercihi ihraç edilmiş (exportive) yönünde olabilir. Burada İKY'den merkez (iştiraklerdeki seçme, yerleştirme ve global örgüt kültürü oluşturmadan) sorumludur. Ancak böyle bir yaklaşım bir süre sonra maliyetlerde artışa, merkezde ağır bir iş yüküne ve yavaş karar verme sürecine yol açabilir. Buda işletmelerin yönetim ve İKY uygulamalarında merkezkaç anlayışının benimsenmesine yol açabilir. Örneğin; Coca-Cola'nın bir CEO'su olan Doug Daft, yerel yaklaşımı savunmaktadır ve Avrupa gazetelerine verdiği röportajlarda “yerel düşünmek ve yerel hareket etmek” anlayışını vurgulamaktadır. CEO'nun inancı ihraç edilmişden (exportive) uyarlanmışa (adaptive) kaymak eğilimindedir.²²⁹

²²⁸ Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., ss. 971-972.

²²⁹ Janssens, a.g.m., ss. 430-448.

Belli çalışan gruplarının stratejik rolleri: ÇUI'nin performansı ile ilgili olarak kritik öneme sahip bir çalışan grubu var ise ihraç edilmiş (exportive) anlayış benimsenir. Örneğin bira üretiminde 14. yüzyıldan beri faaliyette bulunan ve önemli bir isim olan Interbrew, temelde adaptive UİKY yaklaşımı benimsese de bira yapımıyla ilgili teknik eğitim konusunda ihraç edilmiş (exportive) yaklaşımı savunur. İşletmede, *bira üretimi* temel yetkinlik olduğundan, yetkinliği tüm iştiraklere taşımak için ihraç edilmiş (exportive) model, satış ve pazarlama ile ilgili eğitimler de ise yerel özellikler dikkate alındığında uyarlanmış (adaptive) model benimsenir.

Çok uluslu işletmenin uluslararası pazardaki deneyimi: Uygun SUIKY yaklaşımının benimsenmesinde rol oynayan durumlardan biri de ÇUI'nin deniz aşırı faaliyetlerdeki deneyimidir.²³⁰ Yeni kurulan işletmeler belirsizlikler nedeniyle ihraç edilmiş (exportive) anlayışı yani kendi öz faaliyetlerini dışarıda da uygulamaya karar verebilirler. ÇUI'ler daha çok deneyim kazandıkça ve yaklaşımlarının doğruluğu ve uygunluğu ile ilgili geri bildirim aldıkça politikalarını değiştirebilirler. Örneğin yeni alınan iştiraklerin ÇUI ile entegre edilmesi gerekliliği ihraç edilmiş (exportive) anlayışı seçmeyi gerektirebilir. ÇUI'ler iştiraklerde bazı performans problemleri yaşarlarsa uyarlanmış anlayışı (adaptive) veya iştiraklerde iyi faaliyetler varsa bunu tüm işletmeye yaymak adına birleştirici (integrative) anlayışı seçebilir.²³¹

Deneyim arttıkça, SUIKY politikasının uygunluğu tekrar değerlendirilmeye alınır. Örneğin, rakiplerinin farklı SUIKY anlayışı izleyerek ulusal sınırlar dışında başarılı olduğunu gören bir ÇUI üst yönetimi, kendi SUIKY anlayışının uluslararası stratejiye uygunluğunu yeniden değerlendirmeye alabilir. İKY yetkinliğinin sadece belli kapsamlarda başarılı olduğunu düşünen, bunun neticesinde uyarlanmış SUIKY anlayışını uygulayan ve global stratejiyi benimseyen ÇUI, zaman içinde iştiraklerinin performansının rakiplerinden geri kaldığını düşünerek ihraç edici anlayışı benimseyebilir. Başarısızlık sonrası birleştirici mantıktan ziyade, ihraç edici yaklaşımın kullanılma nedeni en iyi İKY sistemini belirleyecek ve birimlere transfer edecek bir alt yapının, uyarlanmış (adaptive) yaklaşımın benimsenmesinden dolayı kurulmamış olmasıdır.

²³⁰ Dowling ve Welch, a.g.m., s. 63.

²³¹ Janssens, a.g.m, ss. 430-448.

Kaynak akışı: Birimlerle merkez arasındaki kaynak akışı da birimlerde uygulanan SUIKY modelinin belirleyicisidir. Eğer birimle merkez arasında yoğun bir kaynak akışı var ise, karşılıklı bağımlılıktan dolayı kontrole duyulan ihtiyaç artacak ve benzer İKY sistemlerinin kullanımı söz konusu olacaktır.

Yatırım şekli: Eğer ÇUI deniz aşırı birimlerde yeni bir yatırım yoluyla piyasaya girmişse, merkezle birimin kullandığı İKY sistemleri benzerlik gösterecektir. Birimlerin kurulumunda rol alan çalışanlar öncelikli olarak bilikleri İKY sistemlerini uygulamayı tercih edeceklerdir. Ancak eğer ÇUI yerel bir firmayla ortaklık kurarak birimi oluşturuyorsa yada hali hazırda var olan bir firmayı satın alıyorsa, yerel İKY sistemlerini kullanmayı tercih edecektir.²³²

İKY uygulamalarının kültürel bileşenleri: Bu faktör, ÇUI'nin iş yapacağı belli bir ülkedeki çevreyi değerlendirirken dikkate alması gereken belli sosyal ve kültürel yapıyı ifade eder. ÇUI'nin hangi iş uygulamalarının, İK ve yönetsel yapılarının faaliyette bulunulan bölge yada ülkede hayata geçirilebileceğini tespit etmesi gerekir. Aynı İKY politikaları, kültürel farklılıklardan dolayı aynı sonuçları doğurmazlar. Bu yüzden kültürel farklılıklar, global ve yerel anlayış arasında seçim yapmayı gerektirir. Bu da uluslararası yönetimde ve İK uygulamalarında kritik role sahip, bireysellik, materyallik, zaman yönetimi, değişime uyum gibi kültürel değerleri analiz etme zorunluluğu getirir. Örneğin, bireyci (individualistic) ve toplulukçu (collectivist) kültürlerde, seçme/yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ödül sistemi ve kariyer yönetimi farklıdır. Bireyselci (individualistic) kültürlerde, aile üyeleri işe alınmaz. Oysa toplulukçu kültürler için bu tuhaftır çünkü kültürde grup üyeleri arasında güven ve sadakat kavramı vardır.²³³

Sonuç olarak, sosyo kültürel farklılıklar ne kadar fazla ise, ÇUI'nin yerel farklılıklarla uyumlu SUIKY gelişimine önem vereceği görülmektedir. Birimler arasında koordinasyonu sağlamak adına, birleştirici İK politika ve faaliyetleri benimsenecektir.²³⁴

²³² Taylor, Beechler ve Napier, a.g.m., ss. 977-978.

²³³ Janssens, a.g.m, ss. 430-448.

²³⁴ Schuler, Dowling ve Cieri, a.g.m., ss. 743-744.

Güç dinamiği: Güç dinamiği kavramı, kararların iştirakler tarafından kabul edilebilirliği kavramı üstünde yoğunlaşmaktadır. Merkez yönetim tarafından doğru olduğu düşünülen bir karar farklı iştirakler tarafından farklı yorumlanabilir. Bu nedenle UİK uzmanlarının güç dinamiklerine duyarlı olması ve itirazlara karşı anlayışlı olması gerekir. Güç dinamikleri, değerlendirmeyi karar verme sürecinin önemine götürmektedir. Eğer merkezle yerel koşullar benzerlik gösteriyorsa, çift yönlü iletişim sağlanmışsa, iştirak son kararla ilgili bir açıklama almışsa ve iştirakler arasında uyumlu bir karar verme süreci varsa, iştirak merkezin kararını daha fazla kabul etme eğilimi gösterir. Kararlar, iştiraklere yansıtacak sonuçlar ve kararlar açısından değerlendiriliyorsa, iştirak yöneticileri merkezin samimi olduğuna inanır ve dolayısıyla bu kararlara daha fazla saygı gösterir. Ayrıca iştirak kendi fikirlerini dile getirebilme şansının tanınmasına önem verir. Eğer çift yönlü bir iletişim mümkün değilse, en azından merkezin yerel koşullarla ilgili yanlış yargılarını düzeltme imkanı olmalıdır. Ancak yinede, her iştirakin kendi gücü ve özerkliğinin olması yönündeki isteği merkez kararlarına itirazı doğurabilir.²³⁵

İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu endüstri tipi: İşletmeler faaliyetlerde buldukları çevreleri değiştirdikçe stratejilerinde ve yapılarında da değişiklikler yapma eğilimi gösterirler. Bir işletmenin iş stratejisiyle İK stratejileri arasında çift yönlü bir iletişim söz konusudur. İKY'nin de işletmenin gelişim süreciyle uyumlu ve destekleyici olması gerektiğini ifade edilmektedir.²³⁶ Bu noktadan hareketle, Porter gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, çalışan motivasyonunu sağlama, eğitim ve işe alım maliyetlerinin tespit etmesi gibi rollerinden dolayı İKY'nin işletmenin rekabetçi avantajını sağlayan çok önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Porter'a göre, ÇÜİ için uygun strateji belirlemedeki ilk adım, bir endüstri kolundan diğerine uluslararası rekabet değiştiği için, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu endüstri tipini tanımlamasıdır. Bu modelde bir ucta bir ülkedeki rekabetin diğer ülkedeki rekabetten tamamen bağımsız olduğu bir sanayi yapısı diğer bir ucta ise bir ülkedeki rekabetin diğer bir ülkedekinden önemli derecede etkilendiği global sanayi mantığı yer almaktadır. İşletmenin bu skala içinde aldığı yere göre İK'nın üstlendiği rolde değişir. Eğer işletmeler çok yerelli bir endüstri içinde ise İK çok daha yerel bir yapı sergiler. Yabancı bir bölgede yeni bir şube yada ofis kurulacağı zaman İK'dan uluslararası

²³⁵ Janssens, a.g.m, ss. 430-448.

²³⁶ Ginn, ve Henry, a.g.m., s. 25.

hizmetler beklenecek ancak bu uluslararası faaliyetler çok büyük boyutlarda olmayacaktır. Farklı bir ifade ile, İK'nın temel rolü fayda/maliyet yada ürün/hizmet anlamında rekabetçi avantaj yaratacak şekilde her bir yerel pazardaki faaliyetlerin desteklemek olacaktır.

Ancak eğer işletme global endüstri içinde faaliyette bulunuyorsa, Porter, koordinasyonun sağlanması zorunluluğundan dolayı, işletmenin temel faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç duyduğu desteği sağlayan bir İK yapısına gereksinim duyulduğunu ifade etmektedir. Kurum kimliğini oluşturup, devamlılığını ve gelişimini sağlamak için ÇUI'nin insan yönetimi anlayışında, dünya çapında tutarlı bir felsefeye sahip olması gerekir. Ancak aynı zamanda yerel boyutta da başarılı olmak için, izlenen yönetim biçimlerinin belirli kültürel ihtiyaçlara cevap verebilmesi de çok önemlidir. İşin global yapısı istikrar gerektirirken, kültürel çevre çeşitliliği de farklılaşma ihtiyacı yaratır.²³⁷

Sonuç olarak, çok yerelli iş tipleriyle karşılaştırıldığında, global boyutlardaki iş tiplerinde koordine edilmiş birim yapısına duyulan ihtiyaç yüksektir. Bu noktadan hareketle de birimler arası bağı sağlayacak İK politika ve faaliyetlerine verilen önem aynı oranda yüksektir. Skalanın global ucunda faaliyette bulunan bir ÇUI uluslararası kontrol ve koordinasyonu sağlamak adına çok daha fazla çaba harcayacaktır. Çok yerelli uçta yer alan bir işletme ise, daha az uluslararası İK fonksiyonlarını benimseyecek ve ulusal boyutta kontrol ve koordinasyona önem verecektir.²³⁸

Rakiplerin yapısı: Bu dış faktör, ÇUI'nin çeşitli ürün ve hizmetleriyle faaliyette bulunduğu pazardaki rakiplerini ifade eder. Thompson ve Strickland rakiplerin amaç ve stratejilerinin sıralarken ilk başta rakibin faaliyet alanından bahseder; *rakibin faaliyet kapsamı nedir, global midir, ulusal mıdır yoksa bölgesel midir?*

İkinci nokta, rakibin stratejisidir; *stratejik pozisyonunu korumak mıdır yoksa sektörde lider mi olmaktır?*

Üçüncü adım rakibin amacıdır; *örneğin amaç uluslararası boyutta büyümek midir, yoksa var olan pazar payını korumak mıdır?*

²³⁷ Dowling ve Welch, a.g.m., s. 64.

²³⁸ Schuler, Dowling ve Cieri, a.g.m., ss. 739-740.

Dördüncü faktör ise rakibin rekabetçi stratejisidir; *rekabet stratejisi maliyetler yoluyla lider olmak mıdır, niş pazarlara odaklanmak mıdır yada farklılaşma stratejisini benimsemek midir? gibi.*²³⁹

Bu noktada Hendry ve Pettigrew'ın da ifade ettiği gibi, İKY rekabetçi avantajı yaratmada çok önemli bir role sahiptir. Çalışanların yetkinlikleri ve motivasyon düzeyleri temelde rekabet avantajı yaratan unsurlardır. İnsan sermayelerinin güçlü yönlerini tespit edip bu artılardan yararlanarak stratejiler hayata geçirebilirler.²⁴⁰

Global boyutta faaliyette bulunan rakiplere sahip olan ÇÜİ, SÜİKY konularına çok daha fazla önem verecekler, kontrolü arttırmaya ve riski minimize etmeye çalışacaktır. Rakipler pazarda ne kadar geniş bir yere sahiplerse, işletme de o boyutta rekabetçi avantaj yaratan İK politika ve faaliyetleri geliştirecektir.²⁴¹

Kullanılan rekabetçi strateji: Porter (1985) tarafından tanımlanan rekabetçi yapının kapsamındaki üç ana başlık; yenilik getirme, kaliteyi yükselme ve maliyetleri düşürmedir. Yenilik getirme stratejisi; rakiplerden farklı, yeni ürün ve hizmet geliştirebilmektir. Hizmet yada ürün kalitesi stratejisi temelde, kaliteyi yükseltmeyi hedefler. Maliyet düşürme stratejisinde ise öncelik düşük maliyetlerle üretim yaparak rekabet avantajı yakalamaktır. Her ne kadar bu üç yaklaşım ayrı ayrı ifade edilmiş olsa da, ÇÜİ bunlardan iki yada daha fazlasını aynı anda kullanabilir. Bu stratejik yaklaşımların literatüre dahil edilme nedeni, SÜİKY'ne etkileri ve İK faaliyetlerinin bu stratejileri hayata geçirmeyi kolaylaştırmaları ile ilgilidir.

Sonuç itibariyle, iştiraklerin stratejik yapıları İK politika ve faaliyetlerinin doğasını da etkileyecektir. Örneğin, kaliteyi arttırmayı hedefleyen strateji, maliyet düşürme stratejisine nazaran daha fazla takım odaklı ve katılımcı İK politikaları benimseyecektir. Aynı rekabetçi stratejilere sahip birimler farklı stratejileri benimseyen birimlere nazaran benzer İK politika ve faaliyetlerini uygulayacaklar ve bilginin birimler arası hareketliliğini sağlayan mekanizmaları kullanacaklardır.²⁴²

²³⁹ Schuler, Dowling ve Cieri , a.g.m., s. 740.

²⁴⁰ Dowling ve Welch, a.g.m., s. 64.

²⁴¹ Schuler, Dowling ve Cieri, a.g.m., s. 741.

²⁴² A.g.m., ss. 751-752.

Konuya getirilen farklı bir yaklaşımda *Bir ulusun yada işletmenin rekabetçi avantajı nedir?* sorusunu sormaktadır. Bu sorunun cevabını insan semayesi olarak gören bu anlayış, kişilerin kalplerinin ve akıllarının kazanıldığında global rekabet gücünün kendinden geleceğini ifade eder.²⁴³

Değişimin boyutu: Bu faktör ÇUI'nin, karşı karşıya geldiği değişimin kapsamı ve hızı ile ilgilidir. Porter, endüstri tiplerinde etkili olan çeşitli faktörleri şöyle sıralamaktadır; uzun dönemli endüstriyel gelişim oranları, alıcı kompozisyonundaki değişimler, yeni ürün/pazar yaratmanın ve teknolojik değişimlerin boyutu, önemli firmaların pazara giriş ve çıkışları, uluslardaki yapısal değişiklikler, iş riskindeki ve belirsizlik oranındaki değişiklikler v.b gibi.

Endüstriyel kapsamdaki değişim ne kadar hızlı ve yoğun ise global boyutta birimler arasında kontrol ve koordinasyona duyulan ihtiyaç o kadar yüksektir. Bu noktada riski ve belirsizliği kontrol/minimize edebilmek ve tahmin edebilirliği arttırmak için ÇUI, SUIKY'ye o oranda önem verecek, bilgi akışını kolaylaştıracak İK politikaları benimseyecektir.

Politik koşullar: Bu faktör, belli bir bölge yada ülkede var olan politik çevrenin getirdiği risklerle ilgilidir. En önemli yönü ise, ÇUI'nin bölge yada ülkenin genel politik dengesi ile ilgili değerlendirmesidir. Politik risk koşulları, politik etkilerle ilgili belirsizliğin var olduğu bir çevre yaratır. Bu nedenle, ÇUI birimlerde merkez tarafından reçete edilmiş politika ve prosedürler uygulayarak ve daha çok sayıda çalışan göndererek bu belirsizliği yönetmeye çalışırlar.

Ekonomik koşullar: Bu faktör, ÇUI'nin yatırımlarla ilgili bakış açısından bakıldığında bölge yada ülkenin ekonomik durumu ve ekonomik gelişim boyutuyla ilintilidir. İlgili ekonomik veriler ise; toplam yerel üretim baz alınarak ülkenin ekonomik büyüklüğü, gelir düzeyi, sektörel eğilimler, global ekonomiyle ekonomik entegrasyon v.b. gibidir. Tüm bunlar, belirsizliği yaratarak, ÇUI'nin kontrol mekanizmasına ihtiyacını artırır. Bu noktada, politik ve ekonomik risk düzeyi ne kadar

²⁴³ Martha H. Peak, "Managing for Radical Change", *Management Review*, 82.2. (1993), s. 22.

yüksek ise, ÇÜİ, birimlerin faaliyetlerini kontrol edebilmek için o oranda SUIKY politika ve faaliyetleri uygulayacaktır.²⁴⁴

Yasal gereklilikler: ÇÜİ, ana ülkede yasal anlamda onaylanan İK programlarının ev sahibi ülke gerekliliklerini de otomatik olarak tatmin edebileceğini varsayamaz. Örneğin, Japonya’da yaşlı yöneticilerin gönüllü olarak emekliye ayrılmalarını zorlayan uygulama, Amerika’da uygulandığına yaş ayrımcılığı yapılıyor gibi algılanabilmektedir.²⁴⁵

Bu unsur da, ÇÜİ’nin ticaret ilişkisi içinde olduğu yada yatırım yapacağı belli bir bölgenin yada ülkenin yasal yapısı ile ilgilidir. ÇÜİ’nin faaliyetlerini etkileyen yasal noktalar; ticaret yada yatırım yapma, o ülkede faaliyette bulunma hakkı, vergilendirme, entellektüel sermayeyle ilgili hakların korunması, uluslararası arbitraj v.b. gibidir.

ÇÜİ’nin İK’yı kullanım stratejisini etkileyen yasal konular da şöyledir;

Heterojenlik: Çalışan hakları gibi konularda yasal sistemler arasındaki benzerlik.

Karmaşıklık: İş kanunları gibi konularda yasal yapıya uygun hareket etmek için gerekli olan bilgi düzeyi.

İstikrar: Prosedürel anlamda yasal sistem içinde çalışanları ilgilendiren değişiklikler

Tahmin edebilirlik: İş kanununda meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin edebilme düzeyi.²⁴⁶

Bu unsurlardan herhangi biri ne kadar büyük bir etkiye sahipse, yasal yapıda farklılık varsa, karmaşıklık ne kadar fazla ise ve istikrar ve tahmin edebilirlik ne kadar az ise bu yasal başlıkları kapsamlı bir bakış açısıyla anlamaya duyulan ihtiyaç da o kadar fazladır. Dolayısıyla daha merkezi kadrolamalar tercih edilecektir.²⁴⁷

Birime yada kişilere bağlılık: ÇÜİ’de, işletmenin rekabet gücünü, stratejik uygulamalarındaki farklı özellikleri birikimleriyle etkileyen belli birimlere yada birimlerde belli kişilere bağımlılık söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda ÇÜİ, işe

²⁴⁴ Schuler, Dowling ve Cieri, a.g.m., ss. 742-743.

²⁴⁵ Gary W. Florkowski ve Raghu Nath, “MNC Responses to the Legal Environment of International Human Resource Management”, *The International Human Resource Management*, 4.2. (1993), s. 317.

²⁴⁶ Florkowski ve Nath, a.g.m., s. 310.

²⁴⁷ A.g.m., ss. 315-316.

alım, değerlendirme, ücretlendirme gibi süreçlerden yararlanarak kontrolü sağlamak adına SUIKY sistemlerini kullanabilir. Bu durumda merkez ve birimin İKY sistemleri büyük oranda benzerlik gösterecektir.²⁴⁸

Görev yeri: Atama yapılacak bölge, uygun adayların hareketliliğini ve kadrolama politikasını etkiler. Örneğin, adaylara Orta Doğu gibi bölgelerden ziyade Amerika, İngiltere ve Avrupa çalışmak çok daha cazip gelmektedir.

Aday havuzu: Sahip olunan aday havuzu UİKY yaklaşımlarını etkiler. Bir firma etnosentrik yaklaşımdan polisentrik yaklaşıma geçmeyi hedefleyebilir ve uygun yetkinliğe sahip yerel işgücü havuzuna sahip olmadığı için bunu gerçekleştiremeyebilir. Yaşanan bir diğer sorunda deniz aşırı birimlere gönderilmek için çalışanın ikna edilememesidir. Kariyer sahibi eşler, artan kadın çalışanlar, çocukların eğitimleri vb. konulardan dolayı işgücünü hareketliliği sınırlanmaktadır. Bu da ÇÜİ'nin belirlediği stratejileri hayata geçirmesini zorlaştırır. Bu sorunu aşmak için ÇÜİ'nin, geosentrik bir yaklaşımla uluslararası yönetici kadrosunu oluşturmasını gerekir. Bu hedefi başarmanın yolu ise iyi planlanmış, etkin geri dönüş politikaları ve UİKY faaliyetleri yoluyla deneyimli çalışanları ikna edebilmekten geçmektedir. Yapılan araştırmalar ikna sürecinde karşılaşılan zorluğun yaşanan geçmiş dönem deneyimlerinden ve hatalı seçimlerinden kaynaklandığını göstermektedir.²⁴⁹

²⁴⁸ Sully, Beechler ve Napier, a.g.m., s. 975.

²⁴⁹ Denice Welch, "Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework", *Journal of Management Studies*, 31.2. (1994), ss. 156-157.

3.5. YURT DIŞI GÖREVE GİDEN KİŞİNİN YAŞADIĞI UYUM SORUNLARI

Göreve giden kişinin uyumu temel olarak, çalışan özellikleriyle ile faaliyette bulunulacak yeni çevrenin gereklerinin ne kadar örtüştüğü ile ilgilidir. Uyumun derecesi stresin azalması ile negatif, başarının artmasıyla da pozitif yönde ilişkilidir. Uyumun derecesini incelerken beklenen performans düzeyi, görevin sonuna kadar denizaşırı birimde kalabilme olasılığı, sosyal evre ile iletişim kurabilme, stresle mücadele edebilme ve işe karşı olumlu tutum gibi hem iş hem de işle ilgili olmayan pek çok unsur göz önüne alınır.²⁵⁰

Yurt dışı görevlerde yaşanabilecek potansiyel uyum sorunu yurt dışı atama öncesi, atama süresince ve sonrasında işletmenin örgütsel desteği göstermemesidir. Çalışanın yaşayacağı uyum sorununun da yaratacağı pek çok olumsuz sonuç vardır. Bunlardan ilki, deniz aşırı birimdeki görevden erken dönmektir ki bu da firmaya önemli ölçüde maliyet yatarır. Finansal maliyetlerin yanı sıra firmanın ününe zarar gelmesi, yeni iş fırsatlarının kaçırılması, pazar payı kaybı gibi sorunlar da yaşanmaktadır.

İkinci olarak; görevin tüm halkalarını yerine getirilmeden geri dönuŐ yapmak işletmeye olduğu kadar çalışana da zarar veren bir durumdur. Verilen görevi yerine getirememiŐ olmak kişinin kendine güveninin azalmasına ve diğer çalışanlar arasında prestij kaybının yaŐanmasına neden olur. Üçüncü olarak; baŐarız bir yurt dışı görev süreci hem kişinin kuruma bağlılığının hem de geri dönuŐ sonrasındaki performansının azalmasına sebep verir. Son olarak da, baŐarızlıklar yurt dışı görevler için gerekli yetkinliklere sahip kişilerin deniz aşırı birimlerde çalıŐmakla ilgili kararlarının olumsuz yönde etkilenmesine yol açar.²⁵¹

Yaşanacak potansiyel sorunları aŐmanın bazı temel yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar Şöyle ifade edilebilir; uyumu sorunu ve kişinin yaşayacağı stres düzeyini azaltabilmek için, iş analizleri ve iş tanımları yoluyla, yapılacak işin net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta da, yurt dışı görevle beraber hem çalışan hem de ailesi farklı sosyal ve profesyonel bir çevrede yaşamaya başlarlar.

²⁵⁰ Aycan, a.g.m, s. 436.

²⁵¹ A.g.m., ss. 434-435.

Uygun evin ayarlanması, çocukların okul süreçlerine yardımcı olunması, tıbbi desteğin sağlanması, yasal ihtiyaçlarının giderilmesi ve eşin iş durumunun ayarlanması gibi kurumun sosyal ve lojistik desteği de önemlidir. Tüm bunlar yurt dışı göreve atanan kişinin bu tarz detaylarla vakit kaybetmemesini ve yeni çevreye daha çabuk uyum göstermesini sağlar. Örgütsel destek bir anlamda kişinin, psikolojik kontrat yapmasını sağlayarak yaşayacağı stresi azaltır ve performansının artmasını sağlar.

Uyum sorunlarını azaltmanın bir diğer yolu da yurt dışı görev öncesi verilecek kültürel eğitimidir. Faaliyette bulunulacak bölgedeki kültürel yapı, önyargılar ve değerleri öğrenmek yanlış anlaşmaları engeller ve o ülke değerleri doğrultusunda hareket edip sosyal anlamda kabul görmeyi, uyumu ve işte daha etkin olmayı sağlar.

Daha önce yurt dışı deneyimde bulunmuş kişilerin faaliyette bulunulan bölge, işin yapısı, bölgenin kültürel, ekonomik, yasal, sosyal ve siyasi yapısıyla ilgili bilgi birikimlerini ve tecrübelerini yeni göreve gidecek kişiyle paylaşması ve işle ilgili detek olması da hem uyum sorunu azaltacak hemde başarıyı yaratacaktır.²⁵²

3.6. YURT DIŞI GÖREVE GİDEN KİŞİYE EĞİTİM VERME

Bir işletme globalleşme yolunda, dünyanın farklı bölgelerindeki kişilerle çalışmak zorunda kalır. Her ne kadar temel teknolojileri ve yönetim sistemlerini sağlasalar da bunların yerel koşullara uyumu çok daha önemli bir hal alır. Dolayısıyla, ÇÜİ, seçme yerleştirmeden başlayan ve onu takip eden süreçlerde başarıya ulaşmak için insan sermayesine yatırım yapmak, onların motivasyonunu sağlamak ve temel yerel farkındalıkla ilgili onları eğitip geliştirmek zorundadır.²⁵³

ÇÜİ'nin, çalışanını yurt dışı göreve göndermeden evvel, kendi ülke koşullarıyla atama yapılacak bölgedeki çalışma koşullarını karşılaştırması gerekir. Farklılıklar az ise uyum sorunu o denli az yaşanacaktır. Ancak, koşullar arasındaki fark ne kadar çok ise,

²⁵² Aycan, a.g.m., ss. 445-446.

²⁵³ Masaru Ishida, "Managing across Borders: The Transnational Solution", *International Labour Review*, 138.2. (1999), ss. 202-203.

deniz aşırı birime giden kişiye o ölçüde eğitim verilip, yurt dışı göreve hazır hale gelmesi sağlanmalıdır.²⁵⁴

Yurt dışı görev öncesi, görevle ilgili çalışanla yapılan görüşmeler, atamaların çok daha başarılı sonuçlar doğurmasını sağlamaktadır. Temel konulardan bazıları şöyle sıralanabilir;

- Yabancı ülkedeki vergi sistemi, finansal kurumlar ve işleyişleri,
- Maaş ödemeleri, ek yardımlar,
- Göreve gidilecek ülkenin kültürü, gelenekleri, atama yapılan ülkenin dili, dini inaç sistemi, sosyal ilişki ve aktivileri,²⁵⁵
- Ev sahibi ülkenin iklimi, yiyecekleri, parası,
- Ev sahibi ülkenin ekonomik, politik yapısı, politik istikrarı ve yasal çevrenin özellikleri,
- Birimle işletmenin geri kalan bölümleri arasındaki ilişki,
- Birim faaliyetlerinin ana şirket ve diğer birimlerin faaliyetlerine ne ölçüde bağımlı olduğu,
- Ev sahibi ülkeye özgü yönetim uygulamaları,
- Çalışanın yabancı ülkedeki pozisyonuna ilişkin yetki, sorumluluk, görev ve işlerini belirleyen ayrıntılı bir iş tanımı,
- Çalışanın ulaşması beklenen genel amaç ve hedefleri.²⁵⁶

Böylece kişi göreve gidilecek ülke ve görevle ilgili doğru beklentiler içine girer, yaptığı işin performans kriterlerini netleştirir ve stres yaratacak pek çok konuyu ortadan kaldırır.²⁵⁷

Yurt dışı görev öncesi çalışan ve ailesine verilecek olan eğitimin temel amacı, görev için gidilen bölgede, özellikle kültürel anlamda uyum sorunu yaşanmasını engellemektir. Sosyal öğrenme teorisine göre de öğrenme 3 ana kısımdan oluşur;

- Dikkat, farkındalık,
- Bilgiyi elde etme, saklama,

²⁵⁴ Stanek, a.g.m., s. 234.

²⁵⁵ Oddou, a.g.m., s. 305.

²⁵⁶ Arvind V. Phatak, **Uluslararası Yönetim**, Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay, İstanbul Fakültesi Yayın No: 213, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 108, ss. 132-133.

²⁵⁷ Oddou, a.g.m., s. 305.

- Elde dilen bilgi becerileri geliştirme.

Bu noktadan hareketle çalışanın yurt dışı görev öncesi hazırlığı 2 ana başlıkta incelenebilir;

Genel oryantasyon: Amaç çalışanın dikkati belli konulara çekip, genel anlamda kültürel farklılıklara hazırlamaktır.

Öz değerlendirme: Kişinin bilgiyi elde edebilme becerisi ve kültürlerarası transfere eğilimi ile ilgilidir.²⁵⁸

- Değişim: Kültürel uyumun önündeki en büyük engel değişime ayak diremektir. Değişimi reddetmenin önemli bir nedeni kişinin değişimle beraber neyle karşılaşacağını bilememesidir. Eğer, kişi değişimin yaratacağı katma değeri göremiyorsa, olumsuz bir deneyim yaşayacağını ve kurum içindeki pozisyonunun tehlikeye gireceğini düşünüyorsa değişime tepki gösterecektir. Bu noktada bireyleri değişimle ilgili bilgilendirmek, bilinmezliğin yarattığı endişe duygusunu azaltacaktır. Ayrıca duygusal tepkileri anlayıp, destek olmak uyum sorunları en aza indirecektir.

Sonuç olarak, öz değerlemenin ilk aşaması, çalışana atamanın amacı ve faydaları ile ilgili bilgi vermektir. Bu aşamanın amacı, adayı kültürel değişime hazırlamak ve motivasyonlarını arttırmaktır. Bu noktada adaya güvenildiği ve görevde başarılı olacağı ile ilgili destek veren pozitif havanın yaratılması önemlidir.

- Stres yönetimi: Stresle mücadelenin temel hedefi stresin yoğunlaşmasını önlemek ve kabul edilebilir seviyelere inmesini sağlamaktır. Yapılan çalışmalar, stresle mücadele becerisinin çalışanın yurt dışı birimdeki başarısını arttırdığını göstermektedir. Kültürlerarası atamalarda uyum konusu stres yaratmaktadır.²⁵⁹ Bu noktada kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların davranış üzerindeki etkilerine ilişkin bir bilincin yaratılabilmesi çok önemlidir.²⁶⁰ O nedenle oryantasyonun ikinci aşaması çalışanın ve ailesinin stresle mücadele edebilmesini sağlamaktır. Duygusal reaksiyonların doğasını kavrayıp, kişilere gerekli becerileri göstermek ve stresli ortamlar altında testler yapmak izlenen temel yoldur.
- Davranışları belirlemek: Her bireyin farklı kişisel davranışlarından dolayı olayları algılaması ve verdiği tepkiler birbirinden farklıdır. Bu noktada göreve

²⁵⁸ J. Kline Harrison, "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignments of Cross-Cultural Training Programs", **Human Resource Planning**, 17.3. (2003), s. 21.

²⁵⁹ Harrison, a.g.m., s. 22.

²⁶⁰ Phatak, a.g.e., s. 135.

gidecek adayın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi önemlidir. Kendini tanıyıp anlayabilen kişi, karşısındaki kişileri anlama da etkin olacaktır. O nedenle adayın kendi özelliklerini tespit etmesi, zayıf yönlerini geliştirirken güçlü yönlerinden yararlanmaya çalışması görev başarısı için temel oluşturur.

Kültürel farkındalık: Kültürlerin hangi noktalarda farklılaştığı ve bunun çalışan üstünde ne gibi bir etkisinin olduğuna yoğunlaşır.²⁶¹

- Ulusal değerler: Kültürlerarası farklılıkları öğrenebilmek için kişinin öncelikli olarak kendi kültürlerini anlaması gerekir. Kişiyi ve ailesine kendi kültürleriyle ilgili değerleri öğretmek farklılaşan noktaları görmelerinin sağlanması daha sağlıklı kültürlerarası iletişim kurulmasını ve uyum sorunlarının çözülmesini sağlar. Bu aşamada, kişinin kendini ve davranış tarzının nedenlerini kavramasının diğerlerini, özellikle başka bir kültürün insanlarını anlamasını kolaylaştıracağı varsayımıyla hareket edilir.²⁶²
- İşyeri koşulları: Yurt dışı birimde başarılı olabilmenin önemli bir diğer unsuru da kişinin, çalışacağı yeni ortamdaki karar verme süreçleri, otorite unsurları, cinsiyet farklılıkları v.b. konuların iş rolleri üstündeki etkisi ve çalışan ilişkilerinin kültürel değerlerden nasıl etkilendiği ile ilgili bilgi edinmesidir. O nedenle kültürel farkındalığın son aşaması göreve gidecek kişinin çalışma ortamına uyumunun sağlanmasıdır.

Spesifik oryantasyon: Çalışanın yeteneklerini göreve gideceği ülkenin kültürü ile ilgili olarak geliştirmek hedeflenmektedir.

Bilgi edinimi: Dil, gelenekler gibi unsurları öğrenmeye odaklanılır.

- Saha çalışması: Bilgi ediniminin önemli aşaması ev sahibi ülkeyle ilgili coğrafik ve demografik koşullar, iklim, ekonomik ve politik sistemler ile ilgili eğitimdir. Buradaki amaç kişinin empati yeteneğini geliştirmek ve sosyal anlamda iletişim kurabilmesini sağlamaktır. Okuma, grup çalışması, video kayıtları v.b. yollarla bu noktalarda gelişim sağlanabilir.
- Dil çalışmaları: Yurt dışı görevde başarı için faaliyette bulunulacak ülke diline hakim olabilmek önemlidir. Her ne kadar İngilizce dünya çapında kabul gören dilse de pek çok ülkede yine de bu dili kullanmaz, dolayısıyla İngilizce bilgisine

²⁶¹ Harrison, a.g.m., s. 22.

²⁶² Phatak, a.g.e., s. 134.

güvenmek çok sağlıklı bir seçim değildir. Kişiler arası iletişimi geliştirmek, ev sahibi ülke kültürünün dinamiklerini anlayabilmek ve işle ilgili süreçlere hakim olabilmek adına dil bilgisi çok önemli bir artıdır. O nedenle çalışanın ve ailenin kendilerine özgüvenini arttırıp, uyum sorununu azaltmak adına görev öncesi dille ilgili eğitim vermek gereklidir.²⁶³

- Ev sahibi ülke davranış biçimleri: Ev sahibi ülkenin yabancılara karşı tutumu, zaman yönetimi, toplantıların bölünmesine verdiği tepki, işteki sosyalleşme boyutu vb. gibi konularla ilgili tavırları, göreve giden kişi için birer soru işaretidir. Değişik şekilde düşünen, davranan, algılayan ve değişik inanç ve değerlere sahip olan insanlarla başarılı bir etkileşim ve iletişim içine girmek hedeflenmektedir.²⁶⁴ Görevdeki başarıyı ve uyumu üstündeki önemli etkisinden dolayı, bilgi ediniminin son aşaması yazılı dökümanlar, seminerler vb. yollarla adaya ve aileye, ilgili dinamikleri içeren eğitim verilmesilir.

Beceri eğitimi: Yeni kültürde onay gören davranışları öğrenmek ve uygulayabilmek temel amaçtır.

- Vaka çalışmaları: Bu aşamadaki ilk adım, yazılı şekilde yada video görüntüleri ve grup analizleriyle yabancı ülkede karşılaşılabilecek problemlerle ilgili bilgi vermektir. Bu yöntemde eğitilen kişiler, problemler karşısında durumu analiz eder, ilgili kültürel konuları belirler ve problemin çözümünü ortaya koyarlar. Amaç; sorunun kaynağı nedir, hangi kültürel değerler yada davranış biçimleri konuyla ilgilidir, durumu düzeltmek için ne yapılmalıdır gibi konuların aydınlanmasıdır.
- Saha simülasyonu: Amaç ev sahibi ülke kültüründeki gerçek ortamı yaratmaktır. (Örneğin, aktörlerin de yer aldığı ve sosyal iletişimin planlandığı bir parti ortamı yaratmak gibi.) Bu sayede göreve gidecek kişinin ve ailesinin kültürel yanlış anlaşmalar ve farklılar karşısında nasıl hissedecekleriyle ilgili bilgi verilirken, yaşanacak kültürel şok olasılığı da azalmış olur.
- Davranış modelleri: Yurt dışı göreve gidecek olan kişinin sadece gideceği ülke kültürünü anlaması yeterli değildir. Kurum, çalışanlar ve çevreyle ilgili elde ettiği bilgiyi hayata geçirebilmesi de gerekir. O nedenle beceri eğitiminin son aşaması, tartışmaları çözümlerin en iyi yolu nedir, performansı nasıl

²⁶³ Harrison, a.g.m., ss. 23-25.

²⁶⁴ Phatak, a.g.e., s. 134.

değerlendirilip ödüllendirilmelidir, hangi davranışlar iş ortamında uygundur, iletişim nasıl geliştirilmelidir gibi iş ortamında gerekli olan davranış biçimleriyle ilgili eğitim verilmesidir. Bu aşamada, video yoluyla problemleri durumları göstermek, böyle durumlarda nelerin yapılabileceğini prova etmek ve gösterilen performans ile ilgili geri bildirim vermek uygulanabilecek yöntemlerden biridir. Temel amaç yaşanabilecek potansiyel durumlarla ilgili çalışanı hazırlayarak kültür şokunu azaltmaktır.²⁶⁵ Başka bir kültür hakkındaki bu somut bilgilerin yöneticiyi o kültürde yaşama ve çalışmaya hazırlayacağı varsayılmaktadır.²⁶⁶

Verilen tüm bu eğitimlerin temel hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Ortak bir vizyon ve değerler sistemi oluşturmak,
- Yönetimsel bakış açısını ve ilişkileri geliştirmek ,
- Çalışanın ülke sınır ötesindeki risk ve fırsatları görmesini sağlamak,
- Kurum içinde faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak,
- Global entegrasyon ve yerel hassasiyeti yaratmak,
- Dünya genelinde bilgi edinip, kurum içinde sirkülasyonunu sağlamak,
- Global değişimlere ve belirsizliklere cevap verebilecek boyutta örgütsel öğrenmeyi sağlamak,
- Farklı kültürlerden sinerji yaratan takımlar oluşturmak.²⁶⁷

3.7. GERİ DÖNÜŞ (REPATRIATION) SÜRECİ

Bilginin stratejik değerinden dolayı *öğrenme* UIKY'nin kalbidir. Öğrenme temel anlamda deneyimin aktarılmasıdır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için uluslararası atamalarda elde edilen bilginin örgüt içerisinde yayılımının sağlanması gerekmektedir. Yurt dışı görevler bilginin elde edilmesi, geri dönüşler de bilginin aktarılması süreci olarak düşünülebilir. Uluslararası atamalar öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiğinde erken dönüşler sonucu atamalarda yaşanan başarısızlıklar fırsatların kaçırılması olarak değerlendirilebilir. Erken dönüşlerin nedeni iş çevresinin karmaşık yapısı, bireyin yada ailesinin çevreye uyum sorunları yada kültürel farklılıklar olabilir. Yaşanan olumsuz deneyim hem öğrenme fırsatının kaybedilmesi hem de deniz aşırı birime göreve giden kişinin yurt dışı atamalarla ilgili olumsuz hisler beslemesine

²⁶⁵ Harrison, a.g.m., ss. 25-26.

²⁶⁶ Phatak, a.g.e., s. 134.

²⁶⁷ Harrison, a.g.m., s. 29.

ve görev öncesi yeterli eğitim verilmemişse kurumu tarafından dışlandığını düşünmesine yol açabilir. Bu sorunlu süreç, diğer çalışanların uluslararası atamalarla ilgili cesaretlerinin kırılmasına neden olabilir.²⁶⁸

Bu noktada yurt dışı görevlere yapılan atamalarda hem göreve giden kişinin hem de ÇUİ'nin bakış açısı da oldukça önemlidir; eğer her iki tarafta yapılan anlaşmaya ortak sadakat besliyorlarsa ve uzun soluklu bir ilişkiye girdiklerini düşünüyorlarsa hem kişi hem de kurum için atama öncesi ve atama sonrası eve dönüşte önemli bir başarı sözkonusudur. Eğer kurum anlaşmaya sadakat beslerken ve uzun soluklu bir süreç olduğunu düşünürken çalışan sadece kendi kariyerini gözetiyorsa yurt dışı görev, işletme açısından orta seviyede başarı getirecek, geri dönüş aşamasında ise başarısızlığı doğuracaktır. Çalışan açısından bakıldığında da, yurt dışı görev ve geri dönüş çalışanın çıkarları doğrultusunda önemli ölçüde başarı getirecektir.

Tam tersi işletme anlaşmayı kendi çıkarları için, çalışan ise ortak çıkarları düşünerek yapıyorsa, işletme bunu sadece anlaşma olarak görürken çalışan uzun soluklu bir birliktelik olarak algılıyorsa, hem çalışan hem örgüt için yurt dışı atama orta düzey başarı, geri dönüş süreci ise başarısızlığı doğuracaktır.

Her iki taraf da yurt dışı atamaya görev bazlı bir anlaşma olarak bakıyorsa, kurum yapılması gereken bir iş, çalışan da kendisi için bir fırsat olarak görüyorsa; her iki taraf için de yurt dışı görev süreci başarılı olacak, geri dönüş süreci de kurum ve birey arasında kopukluğun yaşandığı süreçten daha fazla başarı getirecektir.²⁶⁹

Yurt dışı görevler genel anlamda değerlendirildiğinde, ortaya çıkan tablo şöyledir; çalışan, ana ülkeye geri döndüğünde kariyer anlamında daha güçlü bir pozisyonda çalışmayı beklerken, statü kaybı, özerliğin elden gitmesi ve kariyer gelişiminin sekteye uğraması gibi sorunlar yaşanır. Dolayısıyla, yurt dışı görevin firmaya herhangi bir değer katmadığı ve atamaların sadece yurt dışına gezi gibi görüldüğü şeklinde bir düşünce oluşur. Bu nedenle pek çok kişi yurt dışı görevlerden sonra çalıştığı kurumdan ayrılmayı

²⁶⁸Ken Kamoche, "The Integration-Differentiation Puzzle: A Resource-Capability Perspective in International Human Resource Management", *The International Journal of Human Resource Management*, 7.1. (1996), ss. 217-218.

²⁶⁹Aimin Yan, Guorong Zhu ve Douglas T. Hall, "International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts", *Academy of Management Review*, 27.3. (2002), ss. 379-382.

tercih eder. Bu da kişilerin yurt dışı atamalara gönüllü olmamasına ve ÇUI'nin de atama yapacak aday bulmakta zorlanmasına yol açar.²⁷⁰

Geri dönüş sonrasında sorun yaşanmasının temel nedenlerinden bir diğeri de deniz aşırı birime giden kişinin yeni deneyimler ve bakış açısıyla geri döndüğünde yöneticilerin ve merkezin bu değişimlerden yararlanmak yerine farklılıkları elimine etmek istemesidir.²⁷¹ Oysa ki, geri dönüş yapan çalışan kazandığı deneyimler sayesinde, çalıştığı bölge yada ülkedeki dış çevre ile ilgili en güncel bilgilerine sahiptir. Bu anlamda ÇUI'in stratejik planlama, İK planlaması, seçme yerleştirme, eğitim ve gelecekte oluşacak yurt dışı görevlere kişilerin hazırlanması gibi konularda geri dönüş yapan bu kişilerin deneyim ve bilgilerinden yararlanması gerekir.²⁷² Ayrıca sağlıklı bir geri dönüş süreci ve iş tatmini duygusunu yaratabilmek için, ÇUI'nin uluslararası görev atamalarıyla kariyer gelişimini entegre edebilmesi, yurt dışı göreve giden kişinin kariyer anlamında elde edeceği kazancı net bir şekilde ortaya koyabilmesi önemlidir.²⁷³

Bunun dışında erken dönüşlerin diğeri bazı nedenleri şöyledir;

- Yurt dışı görevde zayıf performans gösterme,
- Göreve giden kişinin yada ailesinin görevle ilgili mutsuzlukları ve uyum sorunları,
- Yerel halk tarafından, özellikle sosyal anlamda, kabul görmeme,
- Görev öncesi gerekli eğitimlerin verilmemesi,
- Görev süresinin uzunluğu,
- Geri dönüş sonrası yaşanacaklarla ilgili endişeler,
- Diğeri gerekli özellikleri göz ardı ederek sadece teknik ve yönetsel becerileri önemseme.²⁷⁴

Bu aşamadaki önemli noktalardan biri şudur; yurt dışı görevler, ana ülkeden beceri geliştirmek adına uzak kalınan bir dönem olarak görülmeli ve farklı yetkinliklerle geri dönen çalışandan faydalanılmalıdır.²⁷⁵ Burada UIKY, yurt dışı göreve giden kişilerin

²⁷⁰ Selmer, a.g.m., s. 1221.

²⁷¹ Douglas Allen ve Sharon Alvarez, "Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness", *Human Resource Planning*, 21.4. (1998), s. 33.

²⁷² Oded Shenkar, *Global Perspectives of Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall, 1995, s. 25.

²⁷³ Shenkar, a.g.e., s. 27.

²⁷⁴ Briscoe, a.g.e., s. 57.

²⁷⁵ Leigh Ann Collins Allard, "Managing Globe-Trotting Expats", *Management Review*, 85.5. (1996), s. 44.

kariyer gelişimleri, geri dönüş süreçleri ve atamalarında rol alan bir orkestra şefi gibidir. UIKY kapsamında, geri dönüşün hem kişi hem de ÇÜİ için verim sağlamasının bazı temel yolları da şöyle sıralanabilir;

- Görev esnasında da çalışana merkez ofisteki ve kurumun diğer birimlerindeki gelişmelerle ilgili bilgilerin verilmesi ve bilgi değişimini sağlayacak görüşmeler yapılması,
- Ana ülkeyle bağlantıya geçebilmesini sağlayan iletişim imkanlarının tanınması,
- Bazı önemli konuların gayri resmi görüşmeler esnasında çözüldüğü düşüncesi ile, sosyal çevreyle kaynaşabilme adına sosyal aktivilerin düzenlenmesi,
- Geri dönüşten belli bir süre önce kişinin kariyer gelişiminin belirginleştirip, görevde elde ettiği yetenek ve bilgilerden yararlanmayı sağlayacak şekilde merkezdeki görev alanının belirlenmesi.²⁷⁶

Yurt dışı görev esnasında ve geri dönüş sonrasında yaşanacak potansiyel sorunları en aza indirebilmenin bir diğer yolu da danışman atamalarının yapılmasıdır. Danışman yurt dışı göreve giden kişinin geri dönüşte sorun yaşamaması için ana ülkeyle iletişimini kopartmamasını sağlar. Bu noktada geri dönüş sonrası uyum sorunu yaşamaması ve kuruma bağlılığının azalmaması için danışman merkezdeki operasyonları ve toplantıları videoya kaydedip göndererek yada kurum içindeki politik olayları ileterek iletişimi güçlendirebilir.

Bu uygulamalarla beraber merkeze yapılan ziyaretlerle de çalışanın unutulduğunu, önemsenmediğini, sürecin dışında kaldığını düşünerek stres yaşamayı engellenmiş ve *gözden uzak, akıldan uzak (out of sight, out of mind)* fikrinden uzaklaşması sağlanmış olmaktadır.²⁷⁷

²⁷⁶ Oddou, a.g.m., s. 305.

²⁷⁷ Douglas ve Alvarez, a.g.m., s. 34.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI ORGANİZASYONU UYGULAMASI: ULUSLARARASI BİR DENETİM FİRMASI

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEM BİLİMİ

Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Organizasyonuyla ilgili olarak, uluslararası bir denetim firması üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, merkezi Amerika'da bulunan ve Türkiye'de de iki ofisle faaliyet gösteren, dünyanın ve Türkiye'nin en önemli ve büyük denetim firmalarından birinde yapılmıştır. İşletmenin SUIKY uygulamalarını UİKY literatürü kapsamında değerlendirerek, olması gereken ile uygulanan sistemler arasındaki farkı ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışmada, UİKY uygulamalarını analiz etmek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan bir anket kullanılmıştır. Açık uçlu soruların kapalı uçlu sorular ile desteklendiği bu anket ışığında insan kaynakları yetkilileri ve çalışanlarla görüşme yöntemine başvurulmuştur. Anket temelde;

- işletme stratejileri ve insan kaynakları stratejilerinin ilişkisi,
- uluslararası boyutta iş analizi, iş dizaynı, iş tanımı, insan kaynakları planlaması çalışmaları,
- yurt dışı atamalar, yurt dışı atamalar öncesi eğitim ve atama sonrası geri dönüş kariyer planlaması konularını kapsamaktadır.

Çalışmada öncelikle uluslararası denetim firması ve faaliyet alanları ile ilgili genel bilgi verilecek, daha sonra UİKY faaliyetleri kapsamında işletmenin uygulamaları incelenecektir.

4.2. ULUSLARARASI DENETİM FİRMASI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ

1845’de Londra’da küçük bir muhasebe bürosunun açılması ile başlayan süreçte, işletmeye adını da veren kurucusu bağımsız denetçi olarak atanan ilk insan olur ve 1857’de bir ortaklığa gider. 1850-1860 yılları arasında, önceleri demiryolu şirketlerinin hesaplarını tutmak, daha sonra yatırımcıları sermayelerini yanlış kullanmaktan korumak amacı ile sektörel bir standart olarak kabul edilecek olan bir sistem geliştirilir. Buna ek olarak, İngiltere ve dünyanın çeşitli yerlerindeki büyük oteller tarafından kullanılan, otellere yönelik bir hesap tutma sistemi oluşturulur. 1986’da bünyeye dahil edilen yeni bir ortakla firma yeni isme kavuşur.

1880 yılında ilk denizaşırı ofis New York’ta açılır. New York şubelerini sırasıyla Cincinnati (1905), Chicago ve Montreal (1912), Boston (1930) ve Los Angeles’ta (1945) açılan şubeler takip eder.

1893’de George Washington’dan beri ilk defa ciddi olarak federal muhasebe uygulamalarını revize etmekte olan A.B.D Kongresi için Washington D.C.’de çalışan kişilerle tanışılır ve iki yıl sonra New York’da ortak bir şirket kurulur.

Tüm bu gelişmeleri, yeni denetim firmalarının kurulup, dönem dönem birleşmeleri ve ortaklıkların yaşandığı bir süreç takip eder. En nihayetinde ise işletme bugünkü yapısına kavuşur ve 1986 yılında işletmenin Türkiye ofisi kurulur.

İşletme bugün 120’ye yakın ülkede, 650 ofiste, çalışmakta olan 170,000 personeli ile dünyanın en büyük muhasebe, denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunan uluslararası firmalarından birisidir. Üstünlüğü; kullandığı ileri teknolojiyi nitelikli ve deneyimli uzmanlar ile bütünleştirerek, dünyanın pek çok yerinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren binlerce kuruluşa sunduğu yüksek kaliteli hizmetlere borçludur. Müşteri portföyünde, hasılatı veya varlıkları 1 Milyar Dolar’ın üzerinde olan 740 firma bulunmaktadır. Lider durumda hizmet sunduğu sektörler arasında bankacılık, sigortacılık, tüketim maddeleri üretimi ve pazarlaması yer almaktadır. Bunlar arasında;

- Dünya’nın en büyük 25 bankasından 6’sı,
- En büyük 3 sigorta şirketi,
- En büyük perakende satış zinciri kuruluşu,

- Dünya Bankası ve
- Procter & Gamble, Microsoft, Merrill Lynch, General Motors gibi uluslararası firmalar bulunmaktadır.

İşletmenin temel hedefi, çok uluslu şirketlerden, büyük firmalara, kamu kurumlarından, hızla büyümekte olan onbinlerce daha küçük iş koluna kadar dünya çapındaki tüm müşterilerine en iyi kalitede hizmet sunmaktır. Uluslararası tecrübeye sahip uzmanlarıyla, müşterilerine, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bağlı olmaksızın, aynı kalitede hizmet sunmaktadırlar. Müşteri yelpazesinde göze çarpan pek çok farklı ülke, dil, para birimi ve kültür, gelişmekte olan pazarlardaki liderliklerinin dayanağı ve aynı zamanda da kanıtıdır. İşletme, farklı alanlardaki bilgi ve becerilerini biraraya getirerek ve bir takım çalışması sonucunda, farklı ülkelerdeki ve farklı iş kollarındaki müşterilerine üstün kalitede hizmet verdiklerini ifade etmektedirler.

Güçlerini, müşterilerine sağladıkları değerlerden, çalışanlar arasındaki dayanışmadan ve farklı kültürlerdeki müşterilerle yapılan çalışmalardan kaynaklanan bilgi birikiminden aldıklarını belirtmektedirler. Kendilerini, değişken koşullar karşısında esnek ve hızlı hareket edebilen, müşteri talep ve beklentilerini zamanında ve eksiksiz olarak yerine getiren ve güçlü bir teknolojik alt-yapıya sahip bir işletme olarak ifade etmektedirler.

İşletmenin *vizyonu*, dünyanın en iyi profesyonel hizmet firması olarak tanınmaktır. *Misyonu* ise, müşterilerinin ve çalışanlarının mükemmele ulaşmalarına yardımcı olmaktır.

İşletmenin, tüm dünyada ve çok farklı alanlarda sunmakta olduğu hizmetlerin ortak noktasını teşkil eden müşteri hizmeti standartları ise şöyle sıralanabilir;

- müşterilerin gereksinimlerini analiz ederek, profesyonel hizmetlerin hangilerinden faydalanabileceklerini belirlemek,
- üstlenilen işleri en iyi şekilde yerine getirebilmelerini, müşterilerinin ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılayabilmelerini ve kendilerinden beklenileni aşan hizmetler sunmalarını sağlayan hizmet hedefleri geliştirmek,
- bu hizmet hedeflerine ulaşabilmek için uygun bir müşteri hizmet planı hazırlamak,

- yükümlülüklerini yerine getirmek, olası sorunları öngörebilmek ve sürprizlerden kaçınabilmek için hizmet planını doğru şekilde uygulamak,
- hizmetlerinin değer ve kalitesini daha iyi algılayabilmeleri için etkin ve yaratıcı müşterileri ile iletişim kurmak,
- müşterilerinin yönetim kadrolarını, işlerinin durumları hakkında bilgilendirmek ve onlara işlerini geliştirmeleri konusunda anlamlı tavsiyelerde bulunmak,
- iletişimi teşvik etmek amacıyla kilit yönetim kadrosu ile olan ilişkilerini sürekli olarak ilerletmek, güçlendirmek ve müşteri sadakatini arttırmak,
- ortaya çıkabilecek profesyonel, teknik ya da müşteri hizmetleri sorunlarının zamanında, karşılıklı saygı anlayışı içerisinde ele alınarak çözüme ulaştırıldığından emin olmak,
- müşterilerinin işletmeden almış oldukları hizmetler hakkındaki değerlendirmelerini düzenli olarak istemek,
- hizmet ücretlerini, sundukları hizmetlerin kalitesi ve üstlendikleri sorumluluklar gözönüne alındığında, müşterilerce makul ve adil olarak algılanacak şekilde belirlemek.

Bu vizyon ve misyonundan yola çıkarak; tutarlı, çözüm odaklı, eşit fırsatlar yaratan, adil, katılıma ve paylaşımına açık, gizliliğe önem veren, güvenilir, geliştirme ve değişiklik önerilerini destekleyici, karar ve uygulama sonuçlarını tüm yönleriyle değerlendiren bir iletişim ve çalışma yönetimi benimsenmiştir.

İşletmenin diğer rakipler arasından tercih edilme nedenleri ile ilgili soruya da şöyle cevap vermişlerdir;

- “Karşımızdakileri dinleriz. Açık konuşuruz,
- Müşterilerimizle bir takım gibi beraber çalışırız ,
- Yenilikçi alternatifler ve çözümler sunarız ve
- Tüm etkinliklerimizde en üstün profesyonel hizmet standartlarını uygularız.”

Türkiye'de 1986 yılında çalışmalarına başlayan işletme, bugün İstanbul ve Ankara'da, konularına göre faaliyet gösteren aşağıdaki beş şirket ile profesyonel hizmetler sunmaktadır. Bu beş şirket şöyledir;

- Xxxxx Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.

- Denetim Serbest Mali Müşavirlik A.Ş.
- DRT Denetim Revizyon Tasdik Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.
- Xxxxx D-T Kurumsal Risk ve Bilgi Teknolojileri Danışmanlık Hizmetleri Ticaret Ltd.
- DTT Kurumsal Finans Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.

Bu şirketler Denetim ve Muhasebe, Finansal Danışmanlık, Vergi Danışmanlığı, Yönetim Danışmanlığı ve Kurumsal Risk alanlarında hizmet vermektedir.

Geniş bir müşteri portföyüne sahip olan şirketler, Koç ve Sabancı gibi ülkemizin büyük topluluklarının yanısıra, Lafarge, General Motors ve Procter & Gamble gibi çokuluslu şirketlere ve Türkiye İş Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Ziraat Bankası ve Eximbank'ın da aralarında bulunduğu üst düzey finans kuruluşlarına hizmet sunmaktadır.

İşletme, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, TEAŞ/TEDAŞ, Sağlık Bakanlığı ve Sabancı Üniversitesi gibi kamu ve özel sektör kuruluşları ile beraber yürüttüğü sektörel yeniden yapılanma ve düzenleme, süreç tasarımı, organizasyonel tasarım ile bilgi sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi bileşenlerini içeren çalışmaları ile ülkemizde kurumsal gelişim projelerine imza atan ilk firma olmuştur.

İster yurt içinde, isterse dünyanın herhangi bir köşesinde, doğru çözümlerin bulunması ve uygulanması amacıyla yüksek bir profesyonellik çizgisinde, daima beklentileri aşacak ölçüde verilen hizmetler şöyledir;

Denetim ve muhasebe işlemleri: İşletme hem yerel hem de uluslararası denetim standartlarına uygun olarak mali tabloların denetimini yapmaktadır. Güvenilir ve bilgilendirici finansal bilgi üretimi için profesyonel kadrosu, uluslararası muhasebe ve denetim standartları konusundaki deneyimlerini Türkiye'deki muhasebe uygulamaları ile birleştirerek müşterilerine katma değer sağlayacak hizmetler sunmaktadır.

Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yasal gerekliliklerin yanısıra, kalite ve verimliliği arttırmak işletmenin başlıca hedefidir.

İleri teknoloji ürünleri ile desteklenen istikrarlı denetim yaklaşımlarıyla müşterilerine değer katmaya odaklanmıştır. Temel denetim ve muhasebe işlemleri aşağıdaki gibidir;

- Bağımsız ve Özel Amaçlı Denetim,
- Denetim ve Muhasebe Eğitimleri,
- Dış Muhasebe (Outsourcing) Hizmetleri,
- Enflasyon Muhasebesi.

Kurumsal finansman: Kurumsal finansman uzmanlarından oluşan ekiple, müşterilerine sermaye yaratma, değerlendirme ve danışmanlık hizmetlerini içeren geniş kapsamlı destek vermektedir. Temel olarak aşağıdaki alanlarda hizmet sunulmaktadır;

- Değerleme,
- Durum Tespiti,
- Sermaye Yaratma,
- Şirket Satışı,
- Yabancı ve Yerli Yatırımcılara Verilen Hizmetler.

Kurumsal risk hizmetleri: İşletme, kurumsal risk hizmetleri (enterprise risk services, ERS) ve dünya çapında uyguladığı çalışma metodları ile, müşterilerin karşılaşılabilecekleri riskleri önceden belirleyerek, bunları kontrol altına almalarında yardımcı olmakta ve işlerindeki verimliliğin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Amaç, kullanılan metodolojiler ile risk sürecinde müşterilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve başarılarına katkıda bulunmaktır.

Tüm kuruluşlar, rekabet ortamında piyasa şartlarının ortaya çıkardığı fırsatlara yanıt verebilecek iş süreçlerini ve bunların oluşturduğu riskleri kontrol altına almak durumundadır. ERS kapsamında müşterilere sunulan geniş hizmet yelpazesi ile, risklerin anlaşılması, etkilerinin belirlenmesi ve gerekli kontrollerin uygulanması sağlanmaktadır. 360 derece hizmet anlayışı ile nitelendirilen servisler aşağıdaki gibidir:

- Bilgi Teknolojileri Denetimi Hizmetleri,
- Bilgi Teknolojileri Projeleri Yönetimi,
- Bilgi Teknolojileri Yönetimi ve Denetimi,

- Güvenlik Hizmetleri,
- İç Denetim Hizmetleri,
- Risk Danışmanlığı Hizmetleri.

Üretim: Bu hizmeti müşterilerinin var oldukları pazarlarda, onların iş yapma biçimlerini anlayarak sunmaktadırlar. Üretim operasyonlarında verilen hizmetler neticesinde elde etmiş oldukları deneyim, ülkeler ve hizmetler arası bilgi ile en iyi uygulamalardan oluşan bir kaynak yaratmaktadır.

Tüketim: Günümüzde eski sınırlar hızla ortadan kaybolmakta ve rekabet farklı yönlerden gelmektedir. Farklı yaklaşım ve oluşumdaki şirketler kendilerini aynı tüketim harcaması için yarışır halde bulmaktadır. İşletmenin Türkiye ofisi, tüketim sektöründeki müşterilerinin karşılaştıkları sorunlara doğru çözümleri bulmalarında yardım etmektedir. Deneyimleri ve sektörel bilgi birikimleri ile strateji, operasyonlar, tedarik zinciri, teknoloji ve e-iş konularında vermiş oldukları müşavirlik, vergi ve danışmanlık hizmetleri, işletmenin, sektöründe dünya lideri haline gelmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Müşterilerinin operasyonel etkinlik ve verimliliklerini arttırırken, tedarik zincirlerini sürekli olarak analiz ederek geliştirmelerine yardımcı olmakta, böylece çıtalalarını yükseltmelerini sağlamaktadırlar.

Türkiye ofisi olarak tüketim sektöründe temelde şu alanlarda hizmet sunmaktadırlar;

- Tarım,
- Tüketim Ürünleri Üretimi- Gıda,
- Tüketim Ürünleri Üretimi- Ticaret,
- Perakende,
- Seyahat, Tatil ve Tüketim Hizmetleri,
- Toptan Satışlar,

Teknoloji medya ve telekomünikasyon: Türkiye ofisinin TMT profesyonelleri, eğitim, sektörel deneyime gösterdikleri bağlılık ve denetim ve danışmanlık hizmetlerini bütünleştiren çok disiplinli yaklaşımın sonucu olarak, müşteri hizmetlerinde belirgin bir avantaja sahiptirler.

Ayrıca, işletmenin farklı ülkelerdeki uzmanları arasındaki bilgi paylaşımı kültürü, müşterileri ile birlikte işbirliği halinde çalışma yaklaşımı ile tamamen eşleşmektedir. Nerede iş yaparlarsa yapsınlar, müşterilerine bilgi ve becerilerini yönlendirerek, ihtiyaçları doğrultusunda mükemmel hizmeti sunmaktadırlar.

Uzmanları, sektörün teknoloji harcamalarındaki kısıntılardan, eğilimlerin çakışması ve yeni yönetim stratejilerinden kaynaklanan sorunlara değin birçok güçlüğün farkındadırlar.

Kendilerini, müşterilerine ve hissedarlarına yenilikçi çözümler üreterek ortaklık değerlerini arttırma ve rekabetçi konum elde etme konusuna adanmış durumdadırlar.

Vergi ve mali mevzuat hizmetleri: Amaçları ve vizyonları, Vergi ve Mali Mevzuat alanında yerel ve global bilgi ve tecrübelerini en doğru ve uygulanabilir çözümlerle birleştirerek etkin stratejiler oluşturmak ve bu yolla katma değer yaratmak, hep birlikte daha da ileriye gitmektir.

Hizmetleri ana başlıklar itibariyle şunlardır:

- Dolaylı Vergiler Danışmanlık Hizmetleri,
- Finans Sektörü Vergi Danışmanlığı Hizmetleri,
- Gerçek Kişilerin Vergilendirilmesi ve Yabancı Uruklu Personel Vergi Planlaması,
- Hukuk Danışmanlığı Hizmetleri,
- Mali Mevzuat Eğitim Hizmetleri,
- Vergi Danışmanlığı Hizmetleri,
- Yeminli Mali Müşavirlik Hizmetleri,
- Yeniden Yapılandırma Amaçlı Mali Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri.

Yönetim danışmanlığı hizmetleri: En başarılı şirketler, değışen ihtiyaçlarını zamanında tespit edebilen, bu doğrultuda gerekli önlemleri geliştiren ve uygulayanlar

olacaktır. İşletmenin Yönetim Danışmanlığı ekibi, uluslararası bilgi paylaşım ağı ve deneyimlerle en ideal çözümleri hızlı bir şekilde geliştirebilecek ve iş fırsatlarının değerlendirilmesini sağlayacak yetkinliğe sahiptir.

Öte yandan, yerel ortama ilişkin mevzuat ve işleyiş bilgisi ve *müşteri için değil, müşteri ile birlikte çalışma ilkesi* bu ideal çözümlerin gerçekçi ve uygulanabilir çözümler haline getirilmesini sağlamaktadır. Teknolojik çözümler sağlayan stratejik ortaklıklar, program ve proje yönetim yaklaşımları, farklı sektör uzmanlıkları, çözümlerin uygulanmasına ilişkin geliştirdiği metodolojiler ve uygulama araçları, uygulanabilir çözümlerin eksiksiz olarak hayata geçirilmesini teminat altına alır.

İşletmenin Yönetim Danışmanlığı uzmanları karşılıklı dinler, açık konuşur, müşterilerle bir takım gibi beraber çalışır. Yenilikçi alternatifler ve çözümler sunar, tüm etkinlikler en üstün profesyonel hizmet standartlarında uygulanır.

İşletmenin Yönetim Danışmanlarının yenilikçi çözümler sunduğu alanlar şunlardır;

- Finans Kurumlarında Risk Yönetimi Hizmetleri,
- Kurumsal Dönüşüm Hizmetleri,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Hizmetleri,
- Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynaklarına Yönelik Hizmetler,
- Sektörel Yeniden Yapılandırma Hizmetleri,
- Tedarik Zinciri Yönetimi Hizmetleri,

Finansal hizmetler: Finansal hizmetler sektörüne bakış açıları, uluslararası standartlarda vermiş oldukları danışmanlık ve müşavirlik hizmetlerinden edinilen deneyimi yansıtmaktadır. Finansal hizmetler sektörü uzmanları, sektörel deneyimlerini denetim, risk yönetimi, teknoloji ve vergi alanlarındaki teknik uzmanlıkları ile birleştirmektedirler.

Müşterilerine globalizasyon, teknolojik ilerlemeler, yeni rakipler ve sürekli değişen ve artan müşteri taleplerinin karşı karşıya bıraktığı kritik konular çerçevesinde hitap etmektedirler.

Sektördeki temel hizmet başlıkları şöyledir:

- Kara-Para Aklanması'nın önlenmesi,
- Bankacılık ve Menkul Kıymetler,
- Aracı Kurumlar,
- Sermaye Piyasaları ve Menkul Kıymet İhraçları,
- Finansal Müşavirlik ve Danışmanlık,
- Vergi Danışmanlığı,
- Bilgi İşlem Denetimi,
- Bilgi İşlem Güvenliği,
- Sigorta,
- Leasing ve Factoring,
- Vadeli İşlemler ve Piyasalar,
- Yatırım Yönetimi,
- Mevzuat Düzenleme Danışmanlığı,
- Risk Yönetimi ve Kontrolü.

Havacılık ve ulaştırma hizmetleri: Ulaştırma sektöründeki tüm şirketler erişimlerini geleneksel coğrafya sınırlarının ötesine taşıyarak işlerini büyütmektedirler. Mevcut ekonomik koşullarda gittikçe artan rekabet ve mevzuat değişiklikleri, bu şirketlere hizmet sunan profesyonellerinin en iyileri olmalarını gerekli kılmaktadır.

Türkiye ofisinin Havacılık ve Ulaştırma sektörü uzmanları tüm hava, kara ve deniz ulaşımı sektöründeki müşterilerine gereksinimleri doğrultusunda deneyimlerini aktarmaktadırlar. Uzmanlar, hukuk, muhasebe, yatırım bankacılığı, vergi, risk yönetimi ve bilgi teknolojileri gibi geniş bir yelpazeden gelen engin bir deneyime sahiptirler.

Kamu sektörü: İşletme, kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların, organizasyonların ve şirketlerin karşılaştıkları zorlukların bilincindedir. Amaçları sektörde faaliyet gösteren müşterilerine bu zorlayıcı ortamda karşılaşılabilecekleri sorunları öngörerek hizmet sunabilmektir.

Kamu sektörü hizmet stratejileri, sadece varolan sorunlardan kaynaklanan pürüzlerle ilgilenmek değil sorunların kaynağını bularak başarılı çözümler geliştirmektir.

Sağlık ve ilaç endüstrisi: İşletmenin Sağlık ve İlaç Endüstrisi grubu, biyoteknoloji, telemedicine, genomics ve tüketicilerin daha talepkar olması sonucu hızla değişen bu sektörde aynı dinamizm ile hızla büyümektedir. Bu değişim rüzgarları, müşterilerinin stratejilerini tekrar tekrar gözden geçirme sonucunu doğurmaktadır. İşletmenin değişimleri algılama ve entegre çözüm üretebilme yetkinliği işletmeyi bu endüstride öncü konuma oturtmuştur.

4.3. İŞLEMENİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Açık uçlu soruların kapalı uçlu sorular ile desteklenmesi ile oluşturulan ve işletme bünyesinde uygulanan UİKYY faaliyetlerini analiz etmeyi hedefleyen anket çalışması neticesinde elde edilen bilgiler, soruların tek tek değerlendirilmesi kapsamında şöyle ifade edilebilir:

1. İşletmeniz dünya üzerinde, kaç bölgede ve ülkede faaliyet göstermektedir?

UİKYY faaliyetleri kapsamında incelenen uluslararası denetim firmasının merkezi Amerikadır. Faaliyetler coğrafi olarak, kültürel değerlerin benzerliği noktasından hareketle 3 ana bölgeye ayrılmıştır;

- Kuzey Amerika,
- Afrika ve
- Avrupa – Orta Doğu - Asya Pasifik

Bu kültürel dağılım içerisinde de Türkiye, Avrupa – Orta Doğu - Asya Pasifik grubunda yer almaktadır.

Kuzey Amerika Bölgesi 2 ülkeyi ve bu iki ülkede faaliyet gösteren 131 ofisi kapsamaktadır. En son elde veriler ışığında bölgenin 7 milyar dolar gelire sahip olduğu belirtilmektedir. Afrika Bölgesi incelendiğinde, 21 ülkede ve 46 ofisle verilen hizmetlerin yıllık 238 milyon dolar gelir kazandırdığı görülmektedir. Türkiye'nin de içinde yer aldığı Avrupa – Orta Doğu - Asya Pasifik grubunda ise, Avrupa'da 47 ülke-297 ofis, Orta Doğu'da 16 ülke-29 ofis ve Asya Pasifik'de de 26 ülke-113 ofis ile toplamda 77.2 milyon dolar değerinde hizmet verilmektedir.

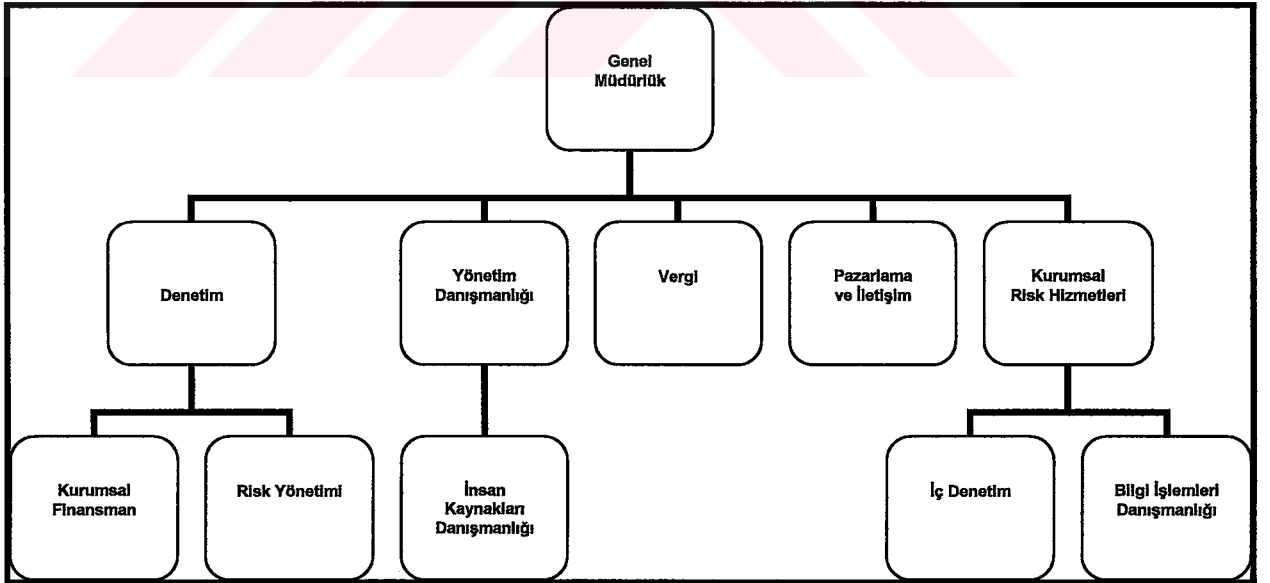
2. İşletmenizde toplam kaç personel çalışmaktadır? (sınıflandırma yaparak belirtiniz)

Uluslararası denetim firması bünyesinde çalışan personel sayısı bölge bazlı incelendiğinde;

- Kuzey Amerika Bölgesi'nde 36.000 çalışan,
- Afrika Bölgesi'nde 5.000 çalışan,
- Avrupa – Orta Doğu - Asya Pasifik Bölgesi'nde ise 67.500 çalışan (Avrupa: 45.000 personel, Orta Doğu: 1.500 personel, Asya Pasifik: 21.000 personel) ile, toplamda 128.500 kişinin oluşturduğu insan sermayesi ile hizmet verildiği tespit edilmektedir.

Türkiye'de de 1986 yılında çalışmalarına başlayan işletme, bugün İstanbul ve Ankara'daki ofislerinde 350 kişiyi istihdam etmektedir. Ancak yeni dönem itibariyle 120 kişinin daha kadrolanması planlanmaktadır.

İşletmede, her departmanın ortağından oluşan bir yönetim kurulu bulunmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısında, temel alt birimler aşağıdaki ifade edilebilir;



3. İşletmenizde İnsan Kaynakları Politikaları neye göre belirlenmektedir? İşletme stratejileriyle İnsan Kaynakları stratejileri ve uygulamaları arasında bir ilişki var mıdır?

İşletmede içerisinde, bütçe, insan kaynakları uygulamaları, departmanların geçmiş dönem projeleri, ileriki dönem planları v.b. gibi çalışmaların yer aldığı bir paket program bulunmaktadır. Tüm birimler kendileri ve uygulamaları ile ilgili detayları Mayıs ayına kadar bu programa girmektedirler. Her departmanın ortağından oluşan Yönetim Kurulu, işletme olarak geçmiş dönemde nelerin yapıldığını değerlendirirken, bir sonraki dönemde hangi faaliyetlerde bulunulacağını planlamaktadır. Bu planlamalar, teklif verilecek müşteriler, planlanan denetimler, müşteriyle ilgilenecek çalışan sayısı v.b. gibi konuları içermektedir. Bu planlar ayrıca tüm işletme genelinde değerlendirilerek, finansal bütçe ile insan sermayesinin sahip olması gereken yetkinlik ve kişilik özelliklerinin çerçevesi oluşturulmaktadır. Finansal bütçe de aynı zamanda İnsan Kaynakları bütçesini ve yeni dönemde işe kaç kişinin alınacağını belirlemektedir.

SUIKY faaliyetlerinin incelendiği tezin birinci bölümde de belirtildiği gibi entellektüel sermaye rekabet avantajının anahtarıdır. İK stratejileri de iş stratejilerini başarmak için araç değil bizzat iş stratejilerinin kendisidir. Bu anlayış çerçevesinde uluslararası denetim firması da İK çalışmalarını, İK stratejileri ile iş stratejileri arasında entegrasyonu sağlamak ve global rekabet ortamında fark ve değer yaratmak adına yapılandırmaktadır.

4. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili işletmenizde bugüne kadar “ iş analizi” çalışması yapıldı mı?

Uluslararası denetim firmasının insan kaynakları yetkilisi ile yapılan görüşme neticesinde de, işletme bünyesinde doğru zamanda ve doğru yerde doğru insanı istihdam etmek adına, merkez ofis tarafından iş analizi çalışmasının yapıldığı ifade edilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde belirtildiği gibi, işletme stratejisiyle bütünleştirilmiş İK stratejileri ışığında, hedeflerin hayat bulmasını sağlayacak yetkinlik ve işgücü profilini belirlemenin temel hareket noktası, iş analizi çalışması yapmaktır.

5. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer iş analizi çalışması yapıldı ise,

- a. İş analizi çalışması ne kadar günceldir ve ne kadar zamanda bir yenilenmektedir?
- b. İş analizi çalışması hangi bilgileri içermektedir?
- c. İş analizi çalışmasını kimler yapmaktadır?
- d. İş analizi çalışması yapılırken hangi yöntemler kullanılmaktadır?

İşletme, kendini gelecekte görmek istediği yer, vizyonu ve bu hedefe ulaşmak için izlediği yollar, misyonu ile paralel hareket edebilen insan sermayesinin, rekabet ortamında global oyuncu olabilmenin ön koşulu olduğunu belirtmektedir. Bu noktadan hareketle de, işletme içinde uygulanan ve **Global Mükemmellik Modeli (Global Excellence Model)** olarak adlandırılan, çalışanların görevlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan becerileri tanımlayan ve pozisyonlar itibariyle gerekli yetkinlikleri belirleyen bir model kullanılmaktadır. Bu model, işe alım, kariyer gelişimi, performans yönetimi, öğrenme gibi birçok insan kaynakları sisteminin altyapısını oluşturmaktadır. Danışmanlık Sistemi bu süreç içindeki ilk aşamadır. Bu sistemde her yıl başında çalışanlara bir danışman ataması yapılmakta ve danışmanla birlikte ilgili yılın gelişim hedefleri ve fırsatları belirlenmekte ve gelişmesi gereken yönler ve bunlara yönelik planlar oluşturulmaktadır.

Danışmanlık sürecinin ana amacı çalışan hedefleri ile işletme hedef ve beklentilerini birleştirmektir. Bu sistemle çalışanlar, kariyerlerindeki ilerlemeyi ve kişisel gelişimlerini izleyebilmekte, kariyer gelişimlerini planlayabilmekte ve şekillendirebilmektedir.

Bu mantık çerçevesinde 2004 yılında Amerika'daki merkez ofis tarafından bir iş analizi çalışması yapılmıştır. Ancak yapılan bu çalışma merkez insan kaynakları yetkilileri tarafından yürütüldüğünden ve Türkiye ofisi de örneklem grubu içinde yer almadığından, İstanbul ofisi'nin analizinin hazırlık süreci, analist seçimi, kullanılan yöntem v.b. konular ile ilgili detaylı bilgisi bulunmamaktadır.

- 6. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bu güne kadar "iş dizaynı / tasarımı" çalışması yapıldı mı?**
- 7. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak iş dizaynı / tasarımı çalışması yapıldı ise hangi yöntem kullanıldı?(Rotasyon, iş zenginleşmesi, iş genişlemesi?)**

Türkiye – İstanbul ofisinin, merkez ofis tarafından işletme bünyesinde iş dizaynı/iş tasarımı çalışmasının yapıp yapılmadığı ile ilgili bir bilgisi bulunmamaktadır. Ancak insan kaynakları yetkilisi ve çalışanlarla yapılan görüşmeler neticesinde işletme bünyesinde yapılmış bir iş dizaynı çalışmasının var olduğu söylenebilmektedir. Tezin ikinci bölümünde de belirtildiği gibi, iş işletme ile çalışan arasındaki temel bağdır ve çalışan verimliliği ve tatmini işlerin ne kadar iyi tasarlandığı ile ilgilidir. İş tasarımlarındaki temel amaç da uzmanlaşmayı sağlamaktır. Uluslararası denetim firması kapsamında da uzmanlaşma hedeflenmekte, kesin çizgilerle belirlenmiş sorumluluk sınırları ve kariyer gelişimleri ile çalışandan beklenen performans düzeyi, bekleneni gerçekleştirdiğinde elde edeceği kariyer fırsatları net biçimde ortaya konmaktadır. Bu kapsamda, işletmenin yapısı içerisinde, herkesin yapacağı işler kesin sınırlarla belirli olduğundan işletme içinde rotasyon uygulaması yoktur. Örneğin, denetim kadrosundaki bir kişi, vergi bölümüne geçememektedir. İşletme içinde rotasyon mantığında çalışanın bir ofisten başka bir ofise göreve gidişinden ziyade, kariyer gelişimi yolunda terfi ile yurt dışına çıkma imkanı bulunmaktadır. Bu uygulamaların haricinde işletme içerisinde yatay yükleme olarak ifade edilen iş genişlemesi yada dikey yükleme olarak ifade edilen iş zenginleşmesi yapılmamaktadır. Sadece aynı hat üstünde ve teknik kadro kapsamında, performansı yüksek olan kişiye, belli bir proje kapsamında ve belli bir süre için iş arttırımı yapılabilmektedir.

8. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar “iş tanımı” çalışması yapıldı mı?

9. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer iş tanımlaması çalışması yapıldı ise,

a. İş tanımlamaları ne kadar günceldir ve ne kadar zamanda bir yenilenmektedir?

b. İş tanımlaması çalışmaları hangi bilgileri içermektedir?

c. İş tanımlaması çalışmasını kim yapmaktadır?

Uluslararası denetim firmasında, çalışanların sorumluluk alanlarını ve kendilerinden beklenen performans düzeyini anlamaları için, yetkinlikler, kariyer planlamaları ve çalışan gelişimleri ışığında Ekim 2004’de görev tanımları çalışması yapmıştır.

Bu çalışmadaki temel iş akışı şöyledir: her bölümden bir İnsan Kaynakları koordinatörü seçilmiştir. Koordinatörler temelde, kendi bölümleri altında yapılan işleri

belirlemişlerdir. Yapılan bu işler de, yurt dışında karşılığı gelen pozisyonlarla karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada daha önce merkezde oluşturulmuş görev tanımları kullanılmıştır. Türkiye –İstanbul ofisinin bu görev tanımlarının oluşturulma süreciyle ilgili detaylı bilgisi bulunmamaktadır.

Teknik kadro için koordinatörler, ofis çalışanları için de İnsan Kaynakları, global görev tanımları üzerinden, ilgili kişilerle görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler sonrasında, bu ofis yapısına uyum gösterecek şekilde görev tanımları revize edilmiş ve ilgili çalışanlara görev tanımları bildirilmiştir. Görev tanımları, işin amacı, temel sorumluluklar, iş için gerekli yetkinlikler, işin organizasyon içindeki yeri (kendine bağlı pozisyonlar ve kendisinin raporladığı pozisyonlar), işi yapmak için gerekli ekipmanlar v.b. bilgileri içermektedir.

Türkiye –İstanbul ofisinin, bu çalışmanın ne zaman tekrarlanıp, güncelleneceği ile ilgili bilgisi bulunmamaktadır.

10. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar “insan kaynakları planlaması” çalışması yapıldı mı?

11. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer insan kaynakları planlaması çalışması yapıldı ise,

a. İnsan kaynakları planlamasında hangi yöntemler kullanılmaktadır?

b. İnsan Kaynakları azrı ve talebi nasıl belirlenir?

Tüm birimlerin kendileri ve uygulamaları ile ilgili detayları girdikleri programa ışığında, Yönetim Kurulu, işletme olarak geçmiş dönemde nelerin yapıldığını değerlendirirken, bir sonraki dönemde hangi faaliyetlerde bulunulacağını planlamaktadır. Bu planlamalar, teklif verilecek müşteriler, planlanan denetimler, müşteriyle ilgilenen çalışan sayısı v.b. gibi konuları içermektedir. Bu planlar ayrıca tüm işletme genelinde değerlendirilerek finansal bütçe oluşturulmaktadır. Finansal bütçe kapsamında da İnsan Kaynakları bütçesi ve yeni dönemde işe kaç kişinin alınacağını belirlenmektedir.

Anket kapsamında görüşülen insan kaynakları yetkilisinin gelecekte ihtiyaç duyulacak personel sayısını belirlemek adına matematiksel bir yöntemin kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili bilgisi bulunmamaktadır. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda

işletme içerisinde iç ve yerel kaynaklardan yararlanıldığı tespit edilmiştir. Finans ve insan kaynakları bütçesi doğrultusunda belirlenen rakamlara göre, her yıl ve yılda bir defa olmak üzere (Haziran ayında) yeni işe alımlar olur. Yerel kadro için işe alım sürecinde işletme, üniversitelerde düzenlenen Kariyer Günleri yolu ile tanıtımını yapmaktadır. Bu aşama sonrasında ise tüm başvurular online, internet üzerinden yapılmaktadır. Yerel kadro ile ilgili aranan ana kriterler de;

- İngilizce bilmek,
- işletme yada iktisat mezunu olmak ve
- sektörel deneyime sahip olmamaktır.

Bu çalışmalar ışığında tüm işe alım süreci Temmuz ayında bitmekte ve Eylül'de iş başı yapılmaktadır.

Genel olarak işe alımlarda uygulanan temel anlayış polisentrik modelin içerdiği yaklaşımlardır. Örneğin; Türkiye genelinde yeni bir ofis açılacağı zaman, Türkiye içinden kadrolama yapılır. Boş pozisyonu doldurmak adına, çok nadir olarak dünyanın herhangi bir yerinden bir çalışan istihdam edilebilmektedir.

12. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde atama yapılması ile ilgili olarak,

a. Kaç yıl çalışmak gereklidir?/ b.Hangi pozisyonda çalışmak gereklidir? / c. Hangi dönemde atama yapılır?/ d. Hangi bölgeye atama yapılacağı neye göre belirlenir?/ e. Kimin atanacağını kim, hangi kriterlere göre belirler?/ f. İş analizi ve iş tanımları sonucu belirlenen yetkinlikler ve kişisel özellikler önemli midir?/ g. Belirlenen yetkinlikler ve kişisel özellikler kullanılıyorsa bunlar nelerdir? / h. Atamada karar verme sürecinde hangi yöntemler kullanılır?/ ı. Atama yapılan çalışan kaç yıl yurt dışı görevde kalır?

Çalışanlara işletme bünyesine dahil olduktan sonra bazı **eğitim ve gelişim** olanakları sunulmaktadır. Buradaki temel mantık, müşterilerine mükemmeli sunabilmenin, sektörde kalite anlamında lider olabilmenin, dolayısıyla yenilikleri ve gelişmeleri takip edebilmenin temel şartının, çalışanlara etkin ve verimli eğitim desteği sağlama yoluyla başarılabilceğidir. Bu amaçla her seviyedeki ve tüm çalışanlara üstlendikleri görevlerle

bağlantılı ve ihtiyaçları doğrultusunda teknik ve beceri eğitimleri planlanmakta ve sonuçları takip edilmektedir.

Bu noktadan hareketle oluşturulan **Global Gelişim Programı [Global Development Program (GDP)]** ile, uluslararası bir bakış açısı kazanılarak, yerel edinilen bilgi ve tecrübelerin uluslararası alanda elde edilecek yetenekler ile bütünleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu program kapsamında istekli ve başarılı çalışanlara, yurtdışındaki bir ofiste çalışma fırsatı sunulmakta, farklı bir ülke ve kültür içinde tecrübe kazanmaları sağlanmaktadır.

İşletme bünyesinde, yurt dışına yapılan atamalarla ilgili temel süreç şöyledir:

İşe alım süreci sonrasında, kariyer planı çok belirgin hatlara sahiptir. Çalışan göreve **Asistan (Assistant)** olarak başlamaktadır. Sonraki aşamalarda şöyle sıralanır;

- **Uzman (Senior),**
- **Deneyimli Uzman (Experienced Senior) ve**
- **Sorumlu (Supervisor).**

Tüm bu kariyer gelişiminde, kişinin hangi yıl hangi pozisyonda olacağı bellidir. Sorumlu pozisyonuna kadar geçen **beş yıllık** süreç sonundaki kariyer başamağı **Yönetici Yardımcısı (Assistant Manager)** pozisyonudur. Beşinci yılın sonunda, çalışan **Yönetici Yardımcısı** pozisyonunda yurt dışına çıkma hakkı kazanmaktadır. Yurt dışı görev toplamda **18 ay** sürer. 18 ayını başarıyla tamamlayan kişi, **Yönetici (Manager)** olarak ülkesine geri dönmektedir.

Bu aşamada yurt dışı gidişleri, sadece Denetim kadrosu için söz konudur. Yurt dışına gidecek kişilerin belirlenmesi sürecinde tüm **Yönetici Yardımcısı ve üstü pozisyonlardaki kişiler** biraraya gelmektedir. Çalışanlara da, yurt dışı görevlerle ilgili sürecin başladığı intranet yoluyla bildirilmektedir. Bu süreçte kimlerin yurt dışına gideceğini belirleyen;

- Müşterilere yapılan her denetim sonrasında, iş bilgisi, girişkenlik, müşteriyle iletişim, zamanında ve doğru rapor üretebilme, farklı şehirlerde kalmanın getirdiği koşullara uyum anlamında esneklik, kurum yetkinlikleriyle örtüşen yapıya sahip olma v.b. konularda kişinin üstü tarafından yapılan performans değerlemeleri ve

- İngilizce yazılı ve sözlü testidir.

İşletmenin dünya çapında verdiği hizmetlerinin gerekliliği olarak ortaya çıkan kurum yetkinlikleri de şöyle sıralanabilir;

- Farklı ülke, dil, para birimi ve kültüre hizmetin getirdiği birikim sonucu elde edilen uluslararası deneyim ve uzmanlık,
- Bilgi paylaşım mantığının yarattığı dayanışma, farklı alanlardaki bilgi ve becerileri biraraya getirme,
- Dile hakimiyet (İngilizce),
- Farklı kültürlerle ve değer yargılarına sahip müşterilere hizmetin zorunlu kıldığı kültürel empati ve esneklik,
- Global dinamikleri ve çevresel koşulları analiz etme ve bu analizleri operasyonlara aktarma,
- Değişen ihtiyaçları zamanında tespit edip bu doğrultuda gerekli önlemleri alma, ideal çözümleri hızlı şekilde geliştirip iş fırsatlarını değerlendirme, çözüm üretebilme, global ve yerel tecrübeler çerçevesinde strateji geliştirme,
- İşle ilgili güncel teknik bilgiye sahip olma, gelişmeleri takip etme,
- Müşteri talep ve beklentilerini zamanında ve eksiksiz yerine getirme ve mükemmel hizmet anlayışının getirdiği müşteri odaklılık,
- Analitik düşünce ve analiz yeteneği,
- Uluslararası bakış açısı ile yerel bilgi ve tecrübeleri, uluslararası elde edilen yeteneklerle birleştirme,
- Yenilikçi çözümler üreterek müşteriye değer ve rekabetçi güç yaratacak şekilde yardımcı olma, firmanın yaşayacağı zorlayıcı şartlara çözümler üretme, değişimi algılama,
- Teknolojik gelişmelere ve bilgisayar programlarına hakimiyet.

Kriterlere göre uygun kişiler belirlendikten sonra, çalışanlara duyurulur ve onlardan hangi ülkelere gitmek istediklerine dair tercihlerini bildirmeleri istenir; bu aşamada doldurulan formalarda çalışan, yurt dışına gitmek istiyor mu, istemiyorsa nedeni nedir, hangi ülkeye gitmek istemektedir v.b. gibi sorulara cevap vermektedir.

Bu formların doldurulması sonrasında, tüm işletme ofislerindeki İnsan Kaynakları Liderleri, telefonda konferans şeklinde konuşurlar ve hangi ofis nereden kaç kişi almak

istediğini belirtir. Yine her ofis, kendi bünyelerinden kaç kişinin yurt dışına çıkmak istediğini, çalışanların gitmek istedikleri ofisleri **Yerleştirme (Deployment) Bölümlerine** bildirir.

Hangi çalışanın yurt dışına gideceği çalışması Haziran ayında tamamlanır ve Eylül'de yurt dışı gidişleri olur.

Yurt dışı görevlerde, genel anlamda, çalışan gitmek istediği ofise gitme şansına sahiptir. Ancak eğer kişinin istediği ofis ve ülke, o ofisin personel planlamasından dolayı o dönem için uygun değilse, çalışan zorla başka bir bölgeye gönderilmemektedir. Çalışan bu noktada, **Yönetici Yardımcısı** pozisyonunda bulunduğu yerde çalışmaya devam ederek yurt dışına gitme hakkını saklı tutmaktadır.

Tez kapsamında da belirtildiği üzere, ÇÜİ'ler globalleştikçe ve faaliyetleri kapsamında uluslararası alanda yayılmaya başladıkça kadrolama sistemlerinde farklılıklar oluşmaya başlamaktadır. Yeni işbirliklerin oluşumu neticesinde, yurt dışı birimleri rekabet ortamında ayakta tutabilecek insan sermayesi atamaları gerçekleşir. Bu aşamada, merkezde ve birimde ana ülke çalışanlarının tercih edildiği etnosentrik, ev sahibi ülke çalışanlarının birimlerde kadrolandığı polisentrik, dünya çapında aday havuzu oluşturularak en iyilerin tabiyetlerine bakılmaksızın merkezde ve birimlerde görevlendirildiği geosentrik yada faaliyetlerin ayrıldığı ve belli bölgelerde kadrolamaların yapıldığı regiosentrik yaklaşım benimsenebilir. Uluslararası denetim firmasında tercih edilen kadrolama yöntemi ise polisentrik anlayıştır. Yeni ofis kurulumlarında, ofisin içinde faaliyette bulunduğu ülke halkı kadrolanmaktadır. Bu noktada önemli olan bir diğer konu da, uluslararası denetim firması kapsamında gerçekleştirilen yurt dışı atamaların, açılan yeni ofislerin istihdamını gerçekleştirmekten ziyade, kariyer gelişimi yolunda tanınan bir fırsat olarak değerlendirildiğidir.

i. Temelde kadrolamalarda ana ülkeden (merkezden) mi, ev sahibi ülkeden mi yoksa üçüncü ülkeden mi çalışanlar seçilir? Neden? / j. Görev esnasında ve geri dönüşte kişi ve aileye nasıl destek olur? / k. Belirlenen süreden erken geri dönüşler yaşanıyor mu?/

l. Çalışana ve aileye eğitim yeni çevre ile ilgili eğitim veriliyor mu?/ m. Görev sonrasıyla ilgili kariyer planlaması yapılıyor mu?

İşletme bünyesinde, yurt dışı atamalar kariyer gelişimdeki basamaklardan biri olarak algılanmaktadır. İşletme içerisinde, yeni bir ofis kurulduğunda, başka bir ülkedeki ofisten kadrolama uygulaması bulunmamaktadır. Çok nadir olarak boş bir pozisyon yurt dışından doldurulmaktadır. Bu noktada, yeni ofislerde evsahibi ülkeden kadrolama yapıldığı yani üçüncü bölümde tanımlanan polisentrik modelin var olduğu ifade edilebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında da, işletme bünyesinde bütünleştirici (integrative) anlayışın varlığından söz edilebilmektedir. Örneğin, görev tanımlarıyla ilgili tüm süreçler merkez tarafından yapılandırılır, ancak daha önce de ifade edildiği gibi oluşturulan görev tanımları faaliyette bulunulan ülke koşullarına da uyarlanmaktadır.

Kariyer gelişimindeki atamalar da genel anlamda değerlendirildiğinde geosentrik bir mantığın varlığından söz edilebilir. Kişi kariyer gelişimi içerisinde, tabiyetine bakılmaksızın, yurt dışında tercih ettiği herhangi bir ülkeye gidebilme hakkına sahiptir.

Yurt dışına çıkış sürecindeki bir diğer önemli nokta olan, gidilecek yerle ilgili çalışma izni, vize v.b. gibi tüm yasal konuları, ilgili yurt dışı ofisin **Yerleştirme (Deployment) Bölümü** halletmektedir. Gidiş öncesinde çalışana, **Living In XXX (ülke adı)**, adında taksit tutma, yollar, ofisteki çalışma koşulları v.b. gibi detayların olduğu bir kitap verilmektedir.

Yurt dışına gidişlerde ev bulma konularında yardımcı olunurken, eş ve çocukların gidiş masrafları da karşılanmaktadır. Ancak eşe iş bulmak boyutunda bir yardım sözü konusu değildir. Bu aşamada, yurt dışı göreve giden kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda, işletme bünyesinde görev öncesi çalışana yurt dışında destek olacak boyutta detaylı bir eğitim verilmediği ve bazı uyum sorunlarının (kültürel anlamda, görev anlamında v.b.) yaşandığı görülmektedir. Ayrıca görev esnasında merkezle iletişimin ise sınırlı boyutta devam ettiği bildirilmiştir. İşletme genelinde, bu uyum sorunları nedeni ile görev süresinin bitiminden önce geri dönüşler çok fazla yaşanmamaktadır. Bunun temel sebebi ise 18 ay süren yurt dışı görev sonunda, kişinin hangi pozisyonda ülkesine döneceğinin net çizgilerle belli olmasının verdiği güven sonucu zorluklara katlanma çabasıdır.

4.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, dünya genelinde tanınmış ve Türkiye’de de iki ofisi bulunan çok uluslu bir denetim firmasının, SUIKY uygulamaları incelenmiştir.

SUIKY ile ilgili yapılan pek çok çalışmanın ortaya koyduğu temel düşünce, ÇUİ’lerin global rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için işletme stratejileriyle uyumlu insan kaynakları stratejileri geliştirme ve kurum kültürü yoluyla da oluşturulan stratejilerini işletme geneline yayma zorunluluklarıdır. Bu noktada, inceleme yapılan çok uluslu denetim firmasının genel işletme ve insan kaynakları stratejileri arasında bir ilişki kurduğu gözlenmiştir. Geçmiş yıl verilerinin değerlendirilmelerine dayanılarak yapılan gelecek yıllara ait iş planlamaları, ihtiyaç duyulan çalışan sayısını ve yetkinliklerini tespit etmekte kullanılmaktadır. İşletme içerisinde yer alan intranet yoluyla da tüm dünya genelinde ofisler arasında iletişim sağlanmakta, kurumun değerleri, beklentileri başka bir ifade ile kişiliği tüm çalışanlara ulaştırılmaktadır. Yapılan yurt dışı atamalarla da değerlerin hareketliliği desteklenmektedir.

Türkiye – İstanbul ofisi, merkezde yapılan iş analizi çalışmaları ile ilgili detaylı bilgiye sahip değildir. Dolayısıyla bu çalışmada, iş analizi süreçleri, analist seçimi, kullanılan yöntemler v.b. konularla ilgili geniş bilgi edinilenmiştir. Ancak işletmede, çalışanların yaptıkları işlerde başarılı olmalarını sağlayacak gerekli becerilerin ve pozisyonlar itibarıyla gerekli yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan bir sistemin var olduğu tespit edilmiştir. Bu sistemin adı, Global Mükemmellik Modeli’dir. Bu model, işe alım, kariyer gelişimi, performans yönetimi, öğrenme gibi pek çok insan kaynağı sistemi için alt yapı oluşturmaktadır. Bu model ışığında, gerekli becerilerin ve yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla kurum içinde iş analizi çalışmalarının yapıldığı ifade edilebilmektedir.

İşletme içerisinde yapılan iş dizaynı çalışmaları değerlendirildiğinde de şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır; iş işletme ile çalışan arasındaki temel bağıdır. İyi tasarlanmış işler de, kaliteli hizmet ve ürünlerin üretilmesini sağlayan iş gücünü motive ederek işletmenin maksimum çıktıya ulaşmasını sağlamaktadır. İşletme sistemleri bu anlamda incelendiğinde, işlerin iyi dizayn edildiğini söylemek mümkündür. Net ve açık görev

tanımları yoluyla, işletmede çalışması istenen kişilerde arana yetkinlikler belirlidir. İşe alınan kişinin, yaptığı işle ilgili hangi kriterlere göre değerlendirildiği, yaptığı işin bütün içindeki yeri açıktır. Kariyer anlamında da, işe hangi pozisyonla başlayacakları, zaman içerisinde hangi pozisyona gelecekleri, ne zaman yurt dışına çıkacakları ve yurt dışı görev sonrası hangi pozisyonda olacakları belirgindir. Kısacası kişiden beklenenler ve bekleneni verdiğinde kişinin elde edecekleri açıktır. Ancak bunun ötesinde işletme içerisinde rotasyon, iş genişlemesi yada iş zenginleştirilmesi gibi çalışmaların pek fazla yapılmadığı görülmektedir. Rotasyon kapsamında, çalışanın terfi yoluyla yurt dışına gidişinden bahsedilebilmektedir. Ancak kişinin bir bölümden diğerine geçmesi söz konusu değildir. Örneğin kişi vergi bölümünde çalışıyorsa, denetim bölümüne geçememektedir. Ayrıca özel projelerle ilgili yapılan çalışmalar dışında iş genişlemesi ve iş zenginleştirilmesi çalışması yapılmamaktadır.

İşletme içerisinde yapılan iş tanımları çalışması merkez orijinlidir. Merkezdeki görev tanımları yerel ofislerin yapılarına göre şekillendirilmiştir. Bu noktada, daha öncede belirtildiği gibi, insan kaynakları uzmanları ve koordinatörler beraber çalışmışlardır. Çalışmanın ne zaman güncelleneceği belli değildir, ancak belli periyotlarla görev tanımlarının yenilemesi tavsiye edilmektedir. Zaman içerisinde faaliyette bulunan sektörde ve çevresel koşullarda yaşanan değişimler başarı için gerekli olan yetkinlik ve becerilerde farklılıklar yaratacaktır. Rekabette etkin bir oyuncu olabilmek adına iş analizi ve iş tanımlarının güncellenmesi ve motive olmuş çalışanı yaratmak adına iş dizaynı çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

İşletme içindeki insan kaynakları planlaması çalışmaları incelendiğinde, genel anlamda iç ve yerel kaynaklardan yararlandığı görülmektedir. Yeni işe alımlarda, ofisin bulunduğu ülkedeki üniversite mezunları istihdam edilmektedir. Bölge içinde yeni bir ofis açılacağı zaman da yine o ülkeden istihdam yapılmaktadır. Örneğin, yurt dışındaki yeni bir oluşum için Türkiye'den kadrolama yapma yoluna gidilmemektedir. Bu noktada, yeni ofislerdeki kadrolamalarda polisentrik anlayışın var olduğu ifade edilebilmektedir. Ayrıca merkezde oluşturulan ve faaliyette bulunan ülke koşullarına göre şekillenen insan kaynakları uygulamalarıyla (örneğin görev tanımlarının merkezde oluşturulması ve ülke koşullarına uyarlanması gibi) bütünleştirici (integrative) anlayış benimsenmektedir.

Yurt dışı görevler sadece kişinin kariyer planında yer alan bir basamak olarak algılanmaktadır. Yurt dışına gidecek kişiler de, daha önce belirtilen kurum yetkinlikleriye örtüşen özelliklere sahip olan, belli bir düzeyde performans gösteren, konuşma ve yazma boyutunda İngilizceye hakim olan çalışanlardır. Bu süreçlerin haricinde ayrıca referans araştırması, görüşme, kişilik, beceri v.b. alanlarda test uygulama yöntemleri kullanılmamaktadır.

Bu belirtilenler ışığında görülen tablo, dış arzdan ziyade iç kaynakların kullanıldığıdır. Türkiye ofisinin, insan kaynağı talebi belirlenirken, ne tip yöntemlerin kullanıldığı ile ilgili detaylı bilgisi yoktur. Ancak yapılan görüşme sonucunda, geçmiş yıl verilerinin ve gelecek yıl planlamaların yer aldığı bir paket program yoluyla işgücü rakamlarının belirlendiği görülmüştür. Eğer bu paket program içerisinde kullanılmıyorsa, insan kaynakları planlamaları çalışmalarında varsayımlardan ziyade, ekonomik, politik v.b. bölgesel yada global değişkenlerin değerlendirildiği sayısal teknikler yada matematiksel formüllerin kullanılması tavsiye edilmektedir.

Yurt dışı görev öncesi verilmesi gereken eğitimlerle ilgili olarak, işletmenin görev alınacak ülkeyle ilgili bir kitapçık verdiği belirtilmiştir. İnsan Kaynakları Bölümü, bu uygulamanın uyum problemlerini çözmek adına, çalışana önemli ölçüde destek olduğunu ifade etmektedir. Ancak yurt dışı göreve giden kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda, işletme bünyesinde görev öncesi çalışana detaylı bir eğitim verilmediği ve bazı uyum sorunlarının (kültürel anlamda, görev anlamında v.b.) yaşandığı görülmüştür. Ayrıca görev esnasında merkezle iletişimin ise sınırlı boyutta devam ettiği bildirilmiştir. Her ne kadar kişi, yurt dışından döndükten sonra hangi pozisyonda çalıştığını biliyor ve bunun güvenini yaşıyor olsa da bu yeterli değildir. Kişinin görev esnasında hem kişisel hem de görevle ilgili sorun yaşamaması, işletmenin de atamadan istenilen değeri yaratabilmesi için, çalışan ve ailesinin, kültürel değerler, çalışma koşulları, yaşam şartları v.b. konularda eğitilmesi ve çalışanla iletişimin sıkı tutması gerekmektedir.

Sonuç olarak, işletmede SUIKY faaliyetlerinin pek çoğunun uygulandığı görülse de, global rekabetin kaynağı olan insan sermayesinden istenilen düzeyde yararlanabilmek için SUIKY uygulamalarının ve bu alandaki gelişmelerin incelenmesi ve değerlendirmeye alınması tavsiye edilmektedir. Günümüz koşullarında rekabetin anahtarı, işletme için değer yaratan ve taklit edilemeyen insan sermayesidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

20. yüzyılla beraber, kurallar ve prosedürler zincirini içeren PY kavramından, insan sermayesini sadece işletme süreçlerinde yer alan bir kaynak olarak değil, bütün kaynakları kullanan temel unsur olarak gören İKY kavramına geçilmiştir. Bu yeni kavram, insan sermayesini kurum vizyon ve misyonu kapsamında stratejik bir öge olarak değerlendirmekte ve çalışanın örgütsel karar verme sürecine dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak işletmenin etkinliğini arttırmak amacıyla İKY'yi bir bölümün görevinden ziyade bir yönetim yaklaşımı haline getirmek, insanı kalıcı ve sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmeyi de rekabet yarışının kazananı kılmak hedeflenmektedir. Bu oluşumlar işletmenin uluslararasılaşma sürecine girmesiyle beraber de farklı bir boyut ve anlam kazanmaktadır.

Çok uluslu işletmeler, ana ülke dışında da faaliyette bulunan ve faaliyetlerinin, kaynaklarının ve becerilerinin ana ülke kapsamı dışındaki unsurlar tarafından da etkiye açık olduğu yapılardır. Uluslararası pazarda yaşanan bu karmaşık ilişkiler zincirinde işletmelerin nasıl başarılı olup hayatta kalacaklarının anahtarı ise İnsan Kaynakları Yönetimi kavramıdır. Yerel kapsamdan global boyuta geçişle beraber işletmeler farklı sosyal, siyasi, ekonomik, kültürel ve yasal değişkenlerle karşı karşıya kalmaktadır. Değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak global alanda etkin bir işletme olabilmenin yolu, taklit edilemeyen insan sermayesidir. Sadece insan sermayesini işletmenin temel yetkinliğine dönüştürerek stratejik planlamalarını hayata geçirmeye çalışan ve hedef ve değerlerini kurum kültürü yoluyla işletme bütününe yayabilen bir işletme, uluslararası rekabette varlığını sürdürerek fark ve değer yaratabilmektedir.

Stratejik planlama sürecinde yer alan bir işletmenin faaliyetleri ve kendini nasıl yenileyebileceği ile ilgili dürüst bir öz değerlendirme yapması oldukça önemlidir. Öz değerlendirme süreci, strateji ile aksiyon arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Bu yolla işletmeler, uzun vadeli bir seçim yaparak gelecekte kendilerini görmek istedikleri yeri, vizyonlarını ve bu hedefe ulaşmak için izleyecekleri yolları, misyonlarını belirleyebilmektedir. Vizyonun ve misyonun hayata geçirilebilmesi ise işletmenin bu yolda geçmesi gereken süreçlerin tanımlanması ile olmaktadır. Kilit nokta, bu aşamada

ihtiyaç duyulan kritik başarı faktörlerinin neler olduğunu belirlemek ve bunların kar, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayabilmedeki rollerini tanımlamaktır. Globalleşme hareketinin zorunlu kıldığı ve ancak İKY kavramıyla ortak bir anlayış kurarak gerçekleştirilebilecek temel hedef dünya tek bir pazarmış gibi global olarak hareket ederken, aynı anda da farklı yerel anlayışlara hassasiyet gösterebilmektir. Bu noktada farklı kültürleri yok ederek tek bir beyin yaratmak yerine, farklı kültürlerden bir mozaik ve sinerji yaratabilmek oldukça önemlidir.

UİKY kavramının barındırdığı önemli olgularından biri de kilit başarı faktörleriyle beraber sosyal, siyasi, kültürel v.b. değişkenlerin yetkinlik, kişisel ve demografik özelliklere yansımalarıdır. Yerel boyutta çalışan bir kişi ile uluslararası alanda var olmaya çalışan bir kişinin sahip olması gereken özellikler farklılık göstermektedir. Aynı anlayış çerçevesinde görevler de, yeni koşullara ve değişimlere uyum gösterebilmek, belirsizliklerle ve ani değişikliklerle mücadele edebilmek, farklı çevrelerden ve değer sistemlerinden gelen farklı deneyim, bilgi ve becerilere sahip kişileri yönetebilmek gibi yeni yetkinlikleri barındırmaya başlamaktadır. Bu gelişimin doğal bir sonucu olarak da yerel ve uluslararası insan kaynakları organizasyon yapıları birbirinden farklılaşmakta, iş analizi, iş tanımı, iş dizaynı, seçme - yerleştirme v.b. süreçler çok daha kapsamlı bir halmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde incelenen çok uluslu denetim firmasındaki uygulamalar da literatürde yer alan anlayışı doğrulamaktadır. İşletmenin uluslararası kadrolama yolu genel ÇUI kadrolama sisteminden farklılık göstermekte ve bazı İK uygulamalarında eksiklikler bulunmaktadır. Ancak dünya çapında faaliyetlerini başarı ile sürdüren işletme değerlendirildiğinde, temelde işletmenin iş stratejileriyle insan kaynakları stratejilerini entegre ettiği görülmektedir. İşletme bu bütünleşmiş yapı içinde doğru kadrolama yapmak için, kurumsal yetkinlikler çerçevesinde iş analizi ve iş tanımı çalışmaları yapmaktadır. Çalışanların gelişimine önem vermekte, insanı işletme içinde önemli bir değer olarak görmekte ve kurum kültürü yoluyla ortak bir bilinç yaratmaya çalışmaktadır.

Sonuç itibariyle, işletmeler insan sermayesinin hedeflere ulaşma yolundaki stratejik önemini kavrayabilmelidir. Tanımlanan kavramlar ışığında, faaliyetlerini uluslararası sınırların ötesine taşıyan bir işletme için temel hedef işletmenin içinde faaliyette

bulunduğu sanayi kolunun yapısı, ürün ve hizmetleri, uluslararası gelişim anlayışı ve rekabetçi stratejileri ile uyumlu insan kaynakları stratejilerini tespit etmektir. Bu süreci takip eden ikinci adım da insan kaynakları stratejilerini hayata geçirecek insan profilini belirlemek adına, iş analizi ve iş tanımı çalışması yoluyla gerekli yetkinlikleri belirlemektir. Gerekli yetkinlik, kişisel ve demografik özellikleri belirleyebilme, temin edebilme ve işletme içinde sürekliliklerini sağlayabilmek oldukça önemlidir. Ancak bu yapıdaki bir işletme, rekabet gücü ve değer yaratacak şekilde gelişimini sağlayabilmektedir. İşletme ayrıca doğru zamanda ve doğru yerde doğru insanı sağlayacak şekilde insan kaynakları planlaması yapmalı, deneyimi, uluslararasılaşma sürecindeki yeri, rakiplerin yapısı v.b. unsurlar kapsamında kadrolama yöntemini seçerek uluslararası ve yerel insan kaynakları ihtiyacını karşılamalıdır. Belirlenen yetkinlik, kişisel ve demografik özellikler çerçevesinde yapılan kadrolamanın başarısı için görev öncesi eğitim vermeli, çalışanın ve ailenin uyum sorunlarında destek olmalı ve geri dönüş sonrasında çalışanın kazandığı deneyimi değere dönüştürerek sağlıklı bir kariyer planlaması yapmalıdır.

EK 1- ULUSLARARASI DENETİM FİRMASINA UYGULANAN ANKET

SORULARI

1. İşletmeniz dünya üzerinde, kaç bölgede ve ülkede faaliyet göstermektedir?
2. İşletmenizde toplam kaç personel çalışmaktadır? (sınıflandırma yaparak belirtiniz)
3. İşletmenizde İnsan Kaynakları Politikaları neye göre belirlenmektedir?, İşletme stratejileriyle İnsan Kaynakları stratejileri ve uygulamaları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar *iş analizi* çalışması yapıldı mı?
5. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer iş analizi çalışması yapıldı ise,
 - a. İş analizi çalışması ne kadar günceldir ve ne kadar zamanda bir yenilenmektedir?
 - b. İş analizi çalışması hangi bilgileri içermektedir?
 - İşle ilgili gerekli yetkinlikler
 - İşin organizasyon içinde nerede olduğu
 - İş yapmak için kullanılan ekipmanlar
 - diğerleri.....
 - c. İş analizi çalışmasını kimler yapmaktadır?
 - d. İş analiz çalışması yapılırken hangi yöntemler uygulanmaktadır?
 - Gözlem
 - Anket
 - Karma
 - diğerleri....
6. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar *iş dizaynı / tasarımı* çalışması yapıldı mı?
7. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak iş dizaynı / tasarımı çalışması yapıldı ise hangi yöntem kullanıldı?
 - Rotasyon (yurt dışı görevle beraber çalışanın –farklı birimleri görerek-farklı işleri öğrenmesi sağlanmakta mıdır?)
 - İş zenginleşmesi (yurt dışı görevlerle beraber kişilerin yaptıkları işle ilgili görev sayıları artmakta mıdır?)
 - İş genişlemesi (yurt dışı görevle beraber çalışanın sorumlulukları, özerkliği ve kontrol gücü artmakta mıdır?)
8. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar *iş tanımları* çalışması yapıldı mı?

9. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer iş tanımı çalışması yapıldı ise,

a. İş tanımları çalışması ne kadar günceldir ve ne kadar zamanda bir yenilenmektedir?

b. İş tanımları çalışması hangi bilgileri içermektedir?

- İşin adı
- İş kodu
- İşle ilgili gerekli yetkinlikler
- İşin organizasyon içinde nerede olduğu
- İş yapmak için kullanılan ekipmanlar
- diğerleri.....

c. İş tanımı çalışmasını kim yapmaktadır?

10. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde bugüne kadar **insan kaynakları planlaması** çalışması yapıldı mı?

11. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak eğer insan kaynakları planlaması çalışması yapıldı ise,

a. İnsan kaynakları planlamasında hangi yöntemler kullanılmaktadır?

- Matematiksel model
- Doğrusal regresyon analizi
- Rasyo analizleri
- diğerleri.....

b. İnsan kaynakları arzı ve talebi nasıl belirlenir?

- Arz Dış kaynak
İç kaynak
- Talep Çevresel faktörler
Örgütsel kararlar

12. Yurt dışı pozisyonlarla ilgili olarak işletmenizde atama yapılması ile ilgili olarak,

a. Kaç yıl çalışmak gereklidir?

b. Hangi pozisyonda çalışmak gereklidir?

c. Hangi dönemde atama yapılır?

d. Hangi bölgeye atama yapılacağı neye göre belirlenir?

e. Temelde kadrolamalarda, çalışanlar ana ülkeden (merkezden) mi, ev sahibi ülkeden mi yoksa üçüncü ülkeden mi seçilir? Neden?

f. Kimin atanacağını kim, hangi kriterlere göre belirler? İş analizi ve iş tanımları sonucu belirlenen yetkinlikler ve kişisel özellikler önemli midir?

g. Belirlenen yetkinlikler ve kişisel özellikler kullanılıyorsa bunlar nelerdir;

- Kültürel uyum
- Dil beceri
- Global bakış açısı
- Yeniliklere açıklık
- Deneyim
- Yaş
- diğer....

h. Atamada karar verme sürecinde hangi yöntemler kullanılır?

- Görüşme
- Test
- Referans
- diğer.....

i. Atama yapılan çalışan kaç yıl yurt dışı görevde kalır?

j. Görev esnasında ve geri dönüşte kişi ve aileye nasıl destek olunur?

- Eşe iş bulma,
- Okul ayarlama
- Sosyal aktiviteler
- Danışman atama
- Merkezle etkin iletişim sağlama
- diğer.....

k. Belirlenen süreden erken geri dönüşler yaşanıyor mu?

l. Çalışana ve aileye eğitim yeni çevre ile ilgili eğitim veriliyor mu?

m. Görev sonrasında ilgili kariyer planlama yapılıyor mu?

KAYNAKÇA

Makaleler:

- Allard, Leigh Ann Collins. (1995). "*The New International Manager*". **Management Review**. Vol: 84. No: 8. ss. 6-8.
- Allard, Leigh Ann Collins. (1996). "*Managing Globe-Trotting Expats*". **Management Review**. Vol: 85. No: 5. ss. 38-44.
- Allen, Douglas ve Sharon Alvarez. (1998). "*Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness*". **Human Resource Planning**. Vol: 21. No: 4. ss. 29-39.
- Anderson, Gordon C. (1993). "*Management Development: Integrating Individual and Organizational Needs*". **Industrial and Commercial Training**. Vol: 25. No: 4. s. 15.
- Aycan, Zeynep. (1997). "*Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors*". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 8. No: 4. ss. 434-456.
- Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen ve Mark E. Mendenhall. (1993). "*Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*". **The International Journal of Organizational Analysis**. Vol: 1. No: 4. ss. 436-439.
- Bloom, Matt, George T. Milkovich ve Atul Mitra. (2003). "*International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts*". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 14. No: 8. ss. 1350-1367.
- Briggs, Senga ve William Keogh. (1999). "*Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to Achieve Business Excellence*". **Total Quality Management**. Vol: 190. No: 4-5. ss. 447-453.
- Daily, Bonnie F. ve Su-chun Huang. (2001). "*Achieving Sustainability Through to Human Resource Factors in Environmental Management*". **International Journal of Operations and Production Management**. Vol: 21. No: 12. ss. 1539-1552.

- De Cieri, Helen, Peter J. Dowling ve Keith F. Taylor. (1991). "*The Psychological Impact or Expatriate Relocation on Partners*". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 2. No: 3. ss. 377-414.
- Dowling, Peter J. ve Denise E. Welch. (1991). "*The Strategic Adaptation Process in International Human Resource Management: A Case Study*". **Human Resource Planning**. Vol: 14. No: 1. ss. 61-69.
- Downes, Meredith ve Anisya S. Thomas. (1999). "*Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge*". **Human Resource Planning**. Vol: 22. No: 4. ss. 33-48.
- Erden, Deniz. (1987). "*A Comparative Study on the Executive Recruitment Policies of Multinational and Local Companies in Turkey*". **Journal of Economics and Administrative Studies**. Vol: 1. No: 2. ss. 225-239.
- Florkowski, Gary W. ve Raghu Nath. (1993). "*MNC Responses to the Legal Environment of International Human Resource Management*". **The International Human Resource Management**. Vol: 4. No: 2. ss. 305-324.
- Florkowski, Gary W. ve Randall S. Schuler. (1994). "*Auditing Human Resource Management in the Global Environment*". **International Journal of Management**. Vol: 5. No: 4. ss. 827-851.
- Ginn, Gregory O. ve L. Jean Henry. (2003). "*Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management*". **Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare**. Vol: 81. No: 4. ss. 32-42.
- Gong, Yaping. (2003) "*Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises Agency, Resources and Performance*". **Academy of Management Journal**. Vol: 46. No: 6. ss. 728-739.
- Granell, Elena. (2000). "*Culture and Globalization: A Latin American Challenge*". **Industrial and Commercial Training**. Vol: 32. No: 3. ss. 89-93.
- Gronhaug, Kjell ve Odd Nordhaug. (1992). "*International Human Resource Management: An Environmental Perspective*". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 3. No: 1. ss. 1-14.

- Gürol, Yonca. (2004). “İşletme Değerlerini Arttırıcı Bir Unsur Olarak Entellektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetimi ve Ölçümü”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Yayın No: 33. ss. 73-95.
- Harris, Hilary. (1993). “*Women in International Management: Opportunity or Threat?*”. **Women in Management Review**. Vol: 8. No: 5. ss. 9-15.
- Harris, Hilary ve Chris Brewster. (1999). “*The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works*”. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 10. No: 3. ss. 488-500.
- Harrison, J. Kline. (2003). “*Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignments of Cross-Cultural Training Programs*”. **Human Resource Planning**. Vol: 17. No: 3. ss. 17-35.
- Hays, Richard D. (2001). “*Expatriate Selection: Insuring Success and a Avoiding Failure*”. **Journal of International Business Studies**. Vol: 5. No: 1. ss. 25-37.
- Hendry, Chris. (1991). “*International Comparisons of Human Resource Management: Putting the Firm in the Frame*”. **The Journal of Human Resource Management**. Vol: 2. No: 3. ss. 415-440.
- Ishida, Masaru. (1999). “*Managing across Borders: the Transnational Solution*”. **International Labour Review**. Vol: 138 No: 2. ss. 201-206.
- James, Philip, Pauline Dibben ve Ian Cunningham. (2000). “*Modern HRM: Does It Have a Human Face?*”. **Society in Transition**. Vol: 33. No: 2. ss. 213-226.
- Janssens, Maddy. (2001). “*Developing a Culturally Synergistic Approach to International Human Resource Management*”. **Journal of World Business**. Vol: 36. No: 4. ss. 429-450.
- Johnson, Mike. (1997). “*HR: Tomorrow’s Strategic Partner?*”. **Management Review**. Vol: 86. No: 7. ss. 60-61.
- Kamoche, Ken. (1996). “*The Integration-Differentiation Puzzle: A Resource-Capability Perspective in International Human Resource Management*”. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 7. No: 1. ss. 213-225.

- Kamoche, Ken. (1997). "Knowledge Creation and Learning in International HRM". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 8. No: 3. ss. 213-225.
- Katz, Jeffrey P. ve David M. Seifer. (1996). "It's a Different World out There". **Human Resource Planning**. Vol: 19. No: 2. ss. 32-47.
- Kidger, Peter J. (2001). "The Emergence of International Human Resource Management". **International Human Resource Management**. Vol: 2. No: 2. ss. 149-163.
- Loty, John. (2004) "International Opinion". **Training Journal**. s. 23.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=700431841&sid=7&Fmt=4&clientId=46825&RQT=309&VName=PQD>
- McCune, Jenny. (1999). "Exporting Corporate Culture". **Management Review**. Vol: 88. No: 11. ss. 52-56.
- Milliman, John, Mary Ann Von Glinow ve Maria Nathan. (1991). "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory". **Academy of Management Review**. Vol: 16. No: 2. ss. 318-339.
- Newman, Jerry, Bhal Bhatt ve Thomas Gutteridge. (1978). "Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum". **Academy of Management Review**. Vol: 3. No: 3. ss. 655-661.
- Marrschan-Piekkari, Rebeca, Denice Welch ve Lawrence Welch. (1997). "Language, the Forgotten Factor in Multinational Management". **European Management Journal**. Vol: 15. No: 5. ss. 591-598.
- Marrschan-Piekkari, Rebeca, Denice Welch ve Lawrence Welch. (1999). "Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 10. No: 3. ss. 377-390.
- Mendenhall, Mark ve Gary Oddou. (1985). "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review". **Academy of Management Review**. Vol: 10. No: 1. ss. 39-47.
- Oddou, Gary R. (2002). "Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do". **Human Resource Planning**. Vol: 14. No: 4. ss. 301-308.

- Peak, Martha H. (1993). "*Managing for Radical Change*". **Management Review**. Vol: 82. No: 2. s. 22.
- Pucik, Vladimir ve Tania Saba. (1998). "*Selecting and Developing the Global versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-Art*". **Human Resource Planning**. Vol: 21. No: 4. ss. 40-54.
- Richardson, Julia ve Stephan McKenna. (2000). "*Metaphorical Types and Human Resource Management: Self-Selecting Expatriates*". **Industrial and Commercial Training**. Vol: 32. No: 6. ss. 209-218.
- Roe, Emery M. (1988). "*The Expatriate Advisor as Senior Policy Analyst*". **Policy Studies Review**. Vol: 7. No: 3. ss. 519-536.
- Schneider, Susan ve Rosalie Tung. (2001). "*Introduction to the International Human Resource Management Special Issue*". **Journal of World Business**. Vol: 36. No: 4. ss. 341-345.
- Schuler, Randall S., Pawan S. Budhwar ve Gary W. Florkowski. (2002). "*International Human Resource Management: Review and Critique*". **International Journal of Management Review**. Vol: 4. No: 1. ss. 41-77.
- Schuler, Randall S., Peter J. Dowling ve Helen De Cieri. (1993). "*An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management*". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol: 4. No: 4. ss. 717-764.
- Selmer, Jan. (2001). "*Expatriate Selection: Back to Basic?*". **International Journal of Human Resource Management**. Vol: 12. No: 8. ss. 1219-1233.
- Stanek, Mary Beth. (2000). "*The Need for Global Managers: A Business Necessity*". **Management Decision**. Vol: 38. No: 4. ss. 22-42.
- Stone, Raymond J. (1991). "*Expatriate Selection and Failure*". **Human Resource Planning**. Vol: 14. No: 1. ss. 9-18.
- Terpstra, David E. (1994). "*HRM: A Key to Competitiveness*". **Management Decision**. Vol: 32. No: 9. ss. 10-15.

- Taylor, Sully, Schon Beechler ve Nancy Napier. (1996). "*Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management.*". **The Academy of Management Review**. Vol: 21. No: 4. ss. 959-986.
- Welch, Denice.(1994). "*Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework*". **Journal of Management Studies**. Vol: 31. No: 2. ss. 139-164.
- Wiseman, Robert M. (2001). "*Rewarding Excellence*". **The Academy of Management Review**. Vol: 26 No: 1. ss. 135-138.
- Wright, P.C. ve G.D. Gregory. (1996). "*Managing Expatriates: A Systems Approach*". **Management Decision**. Vol: 34. No: 10. ss. 32-42.
- Wyper, Bill ve Alan Harrison. (2000). "*Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study*". **Total Quality Management**. Vol: 11. No: 4-6. ss. 720-727.
- Yan, Aimin, Guorong Zhu ve Douglas T. Hall. (2002). "*International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts*". **Academy of Management Review**. Vol: 27. No: 3. ss. 373-391.
- Zee, Karen Van Der ve Jan Pieter Van Oudenhoven. (2000). "*The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness*". **European Journal of Personality**. Vol: 14. ss. 291-309.
- Zeira, Yoram ve Moshe Banai. (1985). "*Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View*". **International Studies of Management and Organization**. Vol: 15. No: 1. ss. 33-51.

Kitaplar:

Aykaç, Barhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara, 1999.

Briscoe, Dennis R. **International Human Resource Management**. Prentice Hill: New Jersey, 1994.

Butler, John E., Gerald R. Ferris ve Nancy K. Napier. **Strategy and Human Resources Management**. South-Western Publishing Co.: Ohio, 1991.

Büyükuslu, Alırıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. Der Yayınları: İstanbul, 1998.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Basım. Siyasal Kitapevi: Ankara, 2001.

Dowling, Peter J., Denice Welch ve Randall S. Schuler. **International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context**. South-Western College Publishing: Canada, 1999.

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım**. İkinci Basım. Academyplus Yayınları: Ankara, 2002.

Grembergen, Wim Van. **Information Systems Evaluation Management**. IRM Press: London, 2002.

Hançer, Murat. **Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**. Detay Yayıncılık: Ankara, 2004.

Harzing, Anne-Wil ve Joris Van Ruysseveldt. **International Human Resource Management**. Sage Publications: London, 2004.

Kayrak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İkinci Basım. Alfa Yayınları: İstanbul, 1989.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Vakfı İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı: İstanbul, 2000.

- Keçeciöğlu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2003.
- Kutal, Gülten ve Ali Rıza Büyükslu. **Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**. Der Yayınları: İstanbul, 1996.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik - Teori ve Uygulama**. İkinci Basım. Beta Basım: İstanbul, 2005.
- Phatak, Arvind V. **Uluslararası Yönetim**. Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay. İstanbul Fakültesi Yayınları. Yayın No: 108.
- Pieper, Rüdiger. **Human Resources Management: An International Comparison**. Walter de Gruyter & Co.: Berlin, 1990.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. Ezgi Kitapevi Yayınları: Bursa, 2000.
- Shenkar, Oded. **Global Perspectives of Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall: New Jersey, 1995.
- Torrington, Derek. **International Human Resource Management**. Prentice Hall: London, 1994.
- Werther, William B. ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. McGraw-Hill: USA, 1993.