

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ULUSLARARASI YAKLAŞIM GEREKLİLİĞİ

Berrin FİLİZÖZ

Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

### Özet

Globalleşme süreci ile birlikte işletmeler faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşıma imkanı bulmuşlardır. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve sayıları her geçen gün artan çok uluslu işletmelerin yapısal farklılıkları, insan kaynaklarının yönetiminde uluslar arası yaklaşımı gerekli kılmıştır. Bu makale uluslar arası insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini tartışmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Globalleşme, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

### Abstract

#### The Need of International Approach in Human Resources Management

With the globalization, corporations have found the opportunity of taking their activity access border. Increasing the number of multinationals corporations, which are operating in more than one state have structural differences. Due to these differences, there occurs a need on international human resource approach. This paper discusses the necessity of international human resource management.

**Keywords:** Globalization, International Human Resource Management

### GİRİŞ

Son yıllarda her alanda yaşanan değişim, ekonomik, siyasal, kültürel ve toplumsal bazda önemli yapısal değişimleri gerekli kılmış, özellikle gelişen bilişim teknolojisi dünyanın hızla globalleşmesinde en önemli etken olmuştur. Bu gelişmeler her alanda dünya ölçeğinde düşünüp, davranma gereğini ortaya çıkarmıştır. 1980'li yıllardan itibaren işletmeleri ve işletmelerin yönetim alanını yoğun bir şekilde etkileyen ve işletmelerde önemli değişimlerin gerçekleşmesine neden olan önemli güçlerden birisi globalleşmedir. Globalleşmenin işletmeler üzerinde ortaya çıkan en önemli etkisi ise, işletmelerin faaliyetlerinde uluslar arası yönelim göstermeleri sonucunda ortaya çıkan çok uluslu işletmelerdir.

Sayıları her geçen gün artan ve giderek dünya ekonomisinde belirleyici güç olan çok uluslu işletmelerin, bünyelerinde barındırdıkları insan kaynaklarının yönetim uygulamaları da farklılık gerektirmektedir. Özellikle birçok ülkede faaliyet göstermeleri ve farklı ülkelerden çalışan istihdam etmeleri, çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için global bir yaklaşım göstermelerini gerektirmiştir. Çok uluslu işletmeleri ulusal faaliyet gösteren işletmelerden farklılaştıran önemli özellikler, bu tür işletmelerin

insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da dikkate alınmalıdır. Özellikle bu işletmelerin farklı işgücü yapısına sahip olmaları ve her ülkenin çalışma yaşamı ile ilgili kendisine özel kanunlarının olması, insan kaynakları yönetiminde uluslar arası bir yaklaşım gerekliliğini ortaya çıkaran önemli etkenlerdir. Yapısal olarak farklı olan çok uluslu işletmelerin insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmeleri, bu yapısal farklılığa bağlı olarak gerekli düzenlemeleri yapmaları ile mümkün olabilecektir.

### **1. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Canman'a göre; (1995:55) insan kaynakları yönetimi insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.

İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür.(Kaynak,1998:16) İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel almaktadır. (Baysal, 1993:63) Bu özelliği insan kaynakları yönetimini işletmelerin başarısında kritik bir noktaya taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. (Palmer ve Williams,1993:25) Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Yani insan kaynakları yönetimi hem iş görenlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de iş görenlerin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanılmalıdır. Çift yönlü bu görev insan kaynakları yönetimine üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir.

### **II. İşletmelerin Uluslararası Boyuta Geçişi**

Teknolojik gelişmelerin sürükleyici bir güç olarak ortaya çıkması ile birlikte uluslar arası ticarete işletmelerin karşılaştığı engelleri ortadan kaldıracak düzeyde ekonomik sınırlarda meydana gelen rahatlamalar, beraberinde uluslar arası yatırımların sayısında da bir artış getirmiştir. Uluslararası nitelik kazanan işletmeler, faaliyet alanlarının genişlemesi sonucunda uluslar arası piyasalarda, yerel piyasalarda karşılaştıkları fırsat ve risklerden daha fazlası ile karşı karşıya kalmaya başlamışlardır. İşletmelerin uluslararasılaşmasındaki en önemli etkenlerden birisi uluslararası fırsatların ortaya çıkması ve dünya pazarlarında

faaliyet göstermenin kendilerine önemli avantajlar sağlamanın yanında, rekabetin sınır tanımayan bir şekilde yoğunlaşmasının yerel piyasalarda faaliyet göstermeyi giderek güçleştirmesidir. Sadece ulusal pazarlara bağlı kalsalar dahi, hem ulusal hem de uluslar arası rakipleri karşısında ayakta kalabilmenin güçlüğünü fark eden işletmeler, yerel piyasalardan global piyasalara doğru bir yönelim göstermişlerdir. Böylece işletmeler her türlü faaliyetlerini ve yatırımlarını dünya rekabeti açısından düşünüp değerlendirmek durumunda kalmışlardır. Çünkü ulusal işletmelerin globalleşme güçleri karşısında hiçbir şekilde etkilenmeyecekleri düşünülmemelidir. Global rakiplerin ulusal işletmelerin piyasalarına kolayca erişebilmeleri, işletmelerin kendi alanındaki diğer işletmeleri zorla ele geçirmeleri, şirket birleşmeleri ve satın alma gibi durumlar, kendi ülkesinde risksiz ve güvenilir ortamda faaliyet gösteren ulusal işletmelerin bile pazar paylarını küçültmektedir. Phillips ve arkadaşları, işletmelerin uluslar arası pazarlara yönelmelerinin nedenlerini iki grupta toplamaktadır.(Eren, 2001:272)Atak ve savunmacı olarak sınıflandırılan nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Tablo 1: İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri**

<b>Atak Nedenler</b>	<b>Savunmacı Nedenler</b>
Yeni pazar arayışı	Bulunan yerel pazarı koruma
Maliyetleri azaltma, daha yüksek karlara ulaşma	Diğer pazarları koruma
Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunun tatmin etme	Hammadde arzı güvencesi
	Teknoloji kazanma
	Coğrafi farklılaşma
	Yeni faaliyetler için temel oluşturma

Kaynak: Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 5. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2001: 272.

Uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmanın çeşitli seviyeleri vardır ve her seviye globalleşen işletmelere çeşitli tecrübeler kazandırarak, diğer seviyeye geçiş için bir hazırlık aşaması oluşturur. İşletmeler dört aşamada globalleşme seviyesine gelir. (Eren, 2001:121)

1. *İç pazarlarda faaliyette bulunma aşaması*; Kendi ülkesindeki pazar potansiyeli sınırlı olan işletme, üretim ve pazarlama çabalarının tamamını kendi ülkesinde sürdürmektedir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren ulusal işletmeler, mal/hizmetlerini kendi ülkesindeki müşteri kitlesine, yine yerli kanallar kullanarak sunmaktadır. Yöneticiler global çevre ile ilgilenebilir, dış pazarlara girme isteği duyabilir ve bunun için hazırlık yapabilirler.

Diğer taraftan son zamanlarda, global iş ortamındaki gelişmeler karşısında global ekonomiye yeni bir yerli girişim türü katılmıştır. Bunlar ABD'deki Kmart, Bloomingdale's ve diğer perakendeciler gibi, dünya çapında mal alıp ülkelerinde üretip satan işletmelerdir. Bunlar yerli tesislerde yerli pazara mal üretmekte, finansmanı Tokyo'dan, araştırmacıları Hindistan'dan, teknolojiyi Almanya'dan alsalar da, kendilerini saf yerli işletme olarak görmektedirler ve başkaları tarafından da öyle görülmektedirler. Bu tür "global/yerli" şirketler büyük ölçüde global bir düşünce yapısı geliştirmiş, ancak buna rağmen yerli piyasada iyi bir karlılık oranına sahip oldukları için yurt dışına pazarlama gereksinimi duymayan yöneticiler tarafından geliştirilmiş işletmelerdir. (Rhinesmith, 2000:21)

2. *Uluslar arasılaşıma aşaması*; Bu aşamada işletme dış pazarlara satışa başlamıştır. İhracatı artırma çabalarının yanında, örgütsel yapısına bir uluslar arası bölüm ilave ederek birçok ülkede ürünlerini satma çabalarına yönelir ve çok uluslu bir işletme olma yönünde önemli tecrübeler kazanır. Aynı zamanda gerekli fizibilite çalışmalarını da gerçekleştirir.

3. *Cok uluslulaşıma aşaması*; Bu aşamada işletme birçok ülkede mal veya hizmet üretip, satmaktadır. Artık ihracat yerine, dış ülkelerde o ülkelerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ve ayrı ayrı işletmeler kurmuştur. İşletmenin satışlarının üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki birimlerinde üretilip satılmaktadır. Gerçekte işletmenin bir merkezi olmasına rağmen, faaliyetlerini başka bir ülkede kendi ülkesindeki seviyede veya daha fazla geliştirerek, yeni ortaklar ve sahipler edinebilir. Aynı zamanda kendi ülkesinden bağımsız olarak kontrol sistemleri oluşturabilir.

4. *Global aşama*; Burada işletmenin kendi ülkesi önemli değildir. İşletme üretim ve insan kaynaklarını nerede en rasyonel koşullarda sağlarsa orada üretimini yapmaktadır. Bu tür işletmeler en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi bularak bütün ülkeler için global anlamda üretimde bulunarak ürünlerini pazarlamaktadırlar. Önemli olan hangi ülkeler en düşük maliyet, en uygun kalite ve çeşitlilikte üretim imkanları sunuyor ve en iyi imkanları sağlıyorsa üretimin o ülke veya ülkelere kaydırılıp, üretilen ürünlerin global çapta pazarlanmasıdır. Bu aşamada sahiplik, tepe yönetimi ve kontrol birkaç ülke arasında dağıtılmış ve fırsatların olduğu yerlerde müşterek yatırım ortaklıkları ve hissedarlar oluşmuştur.

Uluslararasılaşan işletmelerin ölçek olarak büyümesi yanında, yapısal ve fonksiyonel bir karmaşa içerisine girmesi de söz konusu olmaktadır. Büyük ölçekli bir boyut, farklı kültürler ve farklı çalışma alışkanlıkları ile, beraberinde farklı yönetsel yaklaşımları, kültürler üstü bir nitelik taşıyan ve kendini dünya vatandaşı olarak benimseyen insan kaynakları ve yöneticilerini oluşturacaktır. Bu gelişmeler global boyutu hedefleyen işletmeler için üzerinde önemle düşünülmesi ve hareket planlarının belirlenmesi gereken konulardır.

### III. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Dünya, geçmişte olduğuna oranla çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gerek yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır (Sparrow, Schuller ve Jackson, 2000:42).

İnsan kaynakları yönetiminin globalleşmesi, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden yabancı topraklara doğru genişlemesi olarak ifade edilmektedir. Bu süreç ekseriyetle iki yönde gelişmektedir. Birincisi; yabancı ülkelerin gerçekleri ışığında yerel insan kaynağı uygulamalarının evrensellik sorununa yönelik bir girişimde bulunmaktır. İkincisi ise, uluslar arası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir. (Shenkar, 1995:11) İşletmelerin global boyuta ulaşmaları ister istemez insan kaynaklarının yönetiminin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmıştır. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insanların yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirir. (Cascio ve Bailey, 1995:19) İşletmelerin farklı bölgelere faaliyetlerini yaymaları ile birlikte, yerel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalması, bu disiplinin alanının da genişlemesinin temel nedenidir. Dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin, gerek farklı kültürlerden işgücünü barındırması, gerekse farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini yürütmeleri nedeniyle, global perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulması kaçınılmazdır.

Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada işgücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik, isterse sosyal nedenler olsun işgücü koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmiştir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletmenin dahi dünyadaki işgücü hareketlerinden etkilenmemesi imkansızdır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bunun amacı, çok uluslu işletmelerin global seviyede başarılı olabilmelerini sağlamaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise; dünya çapında rekabetçi, etkin, yerel düzeyde sorumlu, en kısa zaman periyodunda esnek ve adapte olabilen, global düzeyde yayılmış birimlerin tümüne öğrenmeyi transfer edebilme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. (Schuller ve Florkowski,1996:351)

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

Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetimine düşen görev, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların oluşturulan örgüt kültürüne uyum sağlamasında aktif rol oynamaktır. Ayrıca çok uluslu işletmelerin insan kaynakları birimi ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmalıdır. Aynı şekilde, işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi, yeni ve aynı zamanda ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol yine işletmenin insan kaynakları bölümünün görevidir. (<http://www.insankaynaklari.com>, 2002:1)

Uluslararası insan kaynakları yönetimi pek çok işletmenin başarılarında kritik öneme sahiptir ve uluslar arası insan kaynakları yönetimi pek çok çok uluslu işletme için ölüm ve kalım arasındaki farkı oluşturabilir. (Schuller ve Florkowski,1996:352) 21. Yüzyılda uluslar arası piyasalar ve finans kaynakları ile strateji konuları, işletmelerin nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği noktasında, önemli tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir. Yine tüm işletmelerin -ister ulusal isterse uluslar arası olsun- rekabet edebilirliğinin nitelikli eleman bulma ve onu elde tutmaya bağlı olduğunun herkes tarafından kabul gören bir gerçeklik olması nedeniyle, uluslar arası işletmelerin yönetiminde daha stratejik düşünme ve hareket etme ihtiyacı global piyasalar dahilinde giderek artan bir öneme ulaşmış ve bu durum özellikle uluslararası insan kaynakları yönetiminin uluslararası işletmeler için stratejik bir güç olarak kabul görmesine temel teşkil etmiştir.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi konuları incelenirken insan kaynakları yönetimine farklı bir bakış getiren üç temel kavram söz konusudur. Bunlar;

#### *1. Ana Ülke (Parent Country)*

Ana ülke çok uluslu işletmenin menşeyinin bulunduğu ülkedir. Örneğin; Toyota Motor'un ana ülkesi Japonya, Samsung'un Güney Kore, Nestle'ninki İsviçre'dir

## 2. Ev Sahibi Ülke

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

## 3. Üçüncü Ülke

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

## IV. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha fazla önemli olmasının en önemli nedeni, rekabette başarı için gerekli unsurların eskisine göre güçlerini kaybetmeleridir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturabilmek için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirdiğini anlamak gerekmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan, ürün ve süreç teknolojileri, korumacı pazarlar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi, hala rekabet üstünlüğü sunabilmelerine karşın, bu durum eskisi kadar yüksek seviyelerde değildir. (Pfeffer,1994:5)

Çoğu endüstrilerde çok uluslu firmalar için uluslar arası pazar yeri makine ve ekipmanını satın almak şimdi çok daha kolay ve mümkündür. Makine ve ekipmana sahip olmak farklılaştırılmış bir faktör değil, aksine bu makine ve ekipmanı etkin bir şekilde kullanabilme kabiliyeti farklılaştırılmış bir faktör şeklini almıştır. Bütün ekipmanını kaybeden fakat işgücünün yetenek ve bilgisini elinde tutabilen bir işletme uygun bir şekilde çabucak eski işine dönebilir. Ancak ekipmanını elinde tutarken iş gücünü kaybeden bir işletme ise asla iyileşemez. (Becker, Huselid ve Ulrich, 2001:6) Yine daha önceki yıllarda işletmeler için, gerçekleştirdikleri üretim sonucunda kar elde etmek en önemli konu iken, günümüzde müşteri ve insan odaklı yaklaşımlar daha çok önem kazanmaya başlamış, işletmeler artık çalışanlarının bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarını en iyi şekilde kullanarak müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayacakları yaklaşımlar geliştirmelerinin işletmelerinin devamlılığı ve kalıcılığının sağlanması için gerekli koşul olduğunun farkına varmışlardır. Bu gelişmeler insan kaynakları yönetimini daha stratejik olmaya, daha global bir bakış açısı geliştirmeye ve işletmenin bütünüyle global gelişmelere uyum sağlaması için gereken değişimi yönlendirmesi için sorumluluk almaya yöneltmiştir.

İnsan kaynakları yönetim uzmanı Charles Handy, dünyaca ünlü bazı şirketlerin yetenekli insan kaynaklarını gözden çıkarmaları sonucunda yok olduklarını belirtmiştir. Bunlardan İngiliz firması Marconi'nin bünyesinde

barındırdığı çalışanlarını gözden çıkararak, bilişim teknolojisi alanında yoğun bir yatırım yapmaya karar verdiğini ve iflas ettiğini, Amerikan firması Enron'un büyük bir organizasyon olmasına rağmen, en büyük sorunlarının küçük parçalarının ne yaptığını bilmemeleri ve tek bir hatalarının işletmenin sonunu hazırladığını, İngiltere'nin en büyük bankalarından birisi olan Barrings'in ise tek bir çalışanın Singapur'da yaptığı hatanın tüm bankanın çökmesine neden olduğunu belirtmiştir. Yine gerek sermaye gerekse fiziksel kaynakların önemini kaybettiğini belirten Handy, bunların yerini bireylerin yeteneği ve entelektüel sermayenin aldığını ifade ederek, buna en iyi örnek olarak bilişim devi Microsoft'u göstermiştir. Firma sahibi Bill Gates'in, şirketinin değerini yaratan şeylerin %90'ının binalar ya da bilgisayarlar olmadığını, bu değer orada çalışan insanlar ve onların sahip olduğu yeteneklerinde bulunduğunu belirtmesi, bu görüşün doğruluğunu destekler niteliktedir. (Handy, 2002:162)

İnsan kaynakları konusunda çalışanlarına yaklaşımı nedeniyle örnek gösterilen dünyanın önde gelen yazılım şirketlerinden SAS Institute'un kurucusu ve başkanı Dr. Jim Goodnight ise, işletmenin çalışanlarının her zaman için en değerli varlıklar olarak görüldüğünü ve işletmenin varlığının %90'ını çalışanların oluşturduğunu, işletmenin en önemli görevinin akşam çalışmalarını bitiren çalışanların ertesi sabah işe gelmelerini sağlamak olduğunu belirtmiştir. Çalışanlarına bir "değer" gözüyle bakan işletme, bugün farklı insan kaynakları stratejileri uygulamalarının yardımıyla yazılım alanında dünyanın önde gelen uluslar arası boyutlu işletmelerinden birisi olmuştur. (Goodnight,2002:141)

Bu örnekler uluslar arası boyutlu işletmelerin varlıkları için insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğunu göstermesinin yanında, onun ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirilmesinin de bir göstergesidir.

Duerr'e göre, gerçekte herhangi bir uluslar arası problem türü, ya insanlar tarafından ortaya çıkarılır, ya da insanlar tarafından çözülmelidir. Bu nedenle bir işletmenin uluslar arası büyümesi, anahtar olarak doğru zamanda, doğru yerde, doğru insanlara sahip olmasını gerektirir. Duerr, bu problem çözüldüğü zaman, diğer problemlerin üstesinden kolaylıkla gelinebileceğini belirterek, çok uluslu işletmelerde insan kaynaklarının uluslar arası perspektifle yönetilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır (Dowling, Schuller ve Welch, 1994:2).

Çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, yetenekli bilgi ve beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır. Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı, yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline gelmesinde önemli rol oynamıştır.

Çok uluslu işletmeler için -sınırların olmadığı ticari dünyada- diğer kaynaklara ulaşabilmek oldukça kolaylaşmıştır. Diğer rekabet unsurlarına kolay erişim mümkün hale gelirken, çok uluslu işletmeler için en önemli rekabet gücü bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına sahip olma yönünde değişim göstermiştir. Karmaşık bir çok uluslu işletme yapısını örgütsel avantaj sağlayabilecek şekilde başarıya götürebilme, global bir bakış açısıyla hareket eden insan kaynakları yönetiminin sağladığı avantajlar ile daha kolay gerçekleştirilebilecektir. Globalleşme güçleri daha fazla sayıda işletmeyi uluslar arası alana ittikçe ve rekabet ivme kazandıkça, insan kaynakları fonksiyonu üzerine vurgu giderek büyümeye devam edecektir.(Dowling, Schuller ve Welch,1994:212) Kavramsal becerilere olan talepteki artışın tamamıyla sona ereceğine dair hiçbir belirti yoktur. Bununla birlikte yeniliklerin hızı ve nereye doğru gideceği konusundaki belirsizlik, insan kaynaklarına önemli ölçülerde yatırım yapılması gereğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışanlar artık sadece teknik bilgi ile değil, aynı zamanda yaratıcılık, analiz ve bilgiyi kullanma, verimli insan ilişkileri oluşturabilme becerileri ile de donanmış olmalıdırlar. (Greenspan,2002:16) Özellikle çok uluslu işletmeler bu niteliklere sahip insan kaynakları ile kendi alanında faaliyet gösteren işletmelerden daha farklı olabilmenin yollarını kolaylıkla keşfedebileceklerdir. Teknolojik gelişim yeterli alt yapıya ve teknik donanıma sahip işletmeler için kolay taklit edilebilir ve gerekli sermayeye kolay ulaşılabilir olunması, bunları yönlendirecek insan kaynaklarını daha değerli yapmıştır. Çok uluslu işletmelerin, insan kaynakları yönetimini uluslar arası açıdan değerlendirmeleri gerektiğinin öneminin farkına varmaları ile, bu konu üzerinde ciddi yoğunlaşmalar ve çalışmaların yapıldığı bir döneme girilmiştir. Daha başarılı işletmelerde insan kaynaklarının rolü artık değişmeye başlamakta, faaliyetten katma değere doğru bir yönelim göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin işe dayalı yaklaşımları terk edip, insan yönetimine ve bilgi ile beceriye dayalı yaklaşımlara geçmesi gerekmektedir. (Lawler,2002:16)

İnsana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa zamanda gözlemlenemeyen bir yatırımdır. Bütün işletmeler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası durumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktır. Bu konuda işletmelerin atacağı en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalayan bir işletme olma yolunda, gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemleri benimseyip uygulamaktır. (Yavuz, 2000:229) Bu yaklaşım isterse çok uluslu olsun, bütün işletmeleri başarıya ulaştıracak önemli bir gelişmedir.

Çok uluslu işletmelerde iyi bir insan kaynakları kadrosunun oluşturulması özellikle aşağıda sıralanan üç nedenden dolayı büyük önem taşımaktadır. Bunlar; (Mutlu,1999:406)

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

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

3. Çok uluslu işletmeler için, uluslar arası yatırımlar, ürünler, pazarlar ve faaliyetler çok yeni ve farklı olabilmektedir. Bu yüzden, üst düzey yöneticilerin ve iş görenlerin seçimi konularında bilgi sahibi olunması tercih edilmekte ve büyük önem taşımaktadır. Çok uluslu işletmelerin şubelerindeki yöneticiler kendi ülkelerinden çok farklı ve karışık yönetim problemleriyle uğraşmak durumundadırlar. Bu problemlerin hemen hemen hepsi, işletmenin içinde bulunduğu, ekonomik, politik, sosyo-kültürel v.b. dış çevre ile ilgili faktörlere bağlıdır. Ancak, uluslararası insan kaynakları yönetimi araştırmaları, maliyet, zaman ve bazı zorluklar gibi faktörlerin etkisiyle, sınırlı olmakta ve bu nedenle çoğunlukla çok az konuya odaklanabilmektedir. (Schuller ve Florkowski,1996:352) Uluslar arası çalışan bir işletmenin insan kaynaklarının yönetimi daha geniş bir bakış açısı, farklı bilgi ve yetenekler gerektirmektedir. Bu konunun hem işletmenin tepe yönetimi, hem de insan kaynakları yöneticisi tarafından kabul edilmesi büyük önem taşır.

#### **V. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler**

Özellikle geçtiğimiz yüzyılın son dönemlerinde insan kaynakları yönetimi köklü değişimler geçirmiştir. Bunun en önemli nedeni, işletmelerin globalleşmelerinin paralelinde, işgücü piyasalarının da globalleşmesidir. İşgücü piyasalarının globalleşmesi, farklı ulusal işgücü piyasalarının birbirini daha çok etkilemeye başlaması ya da bu piyasaların birbirlerine olan bağımlılığının yoğun olarak artış göstermesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, ülkelerin ekonomik yapılarını artan oranda uluslar arası ekonomik ilişkilere açmaları ve entegre olma çabaları, uluslar arası ticaretin artması ve üretim faktörlerinin artan mobilitesi, herhangi bir ülkedeki işgücü piyasasını diğer ülkelerdeki işgücü piyasalarına bir bağla bağlamaktadır. İşgücü piyasalarının globalleşmesiyle ortaya

çıkan bu bağ sermayeye, diğer üretim faktörleri yanı sıra, işgücü faktörünü de global olarak kar maksimizasyonu sağlayacak biçimde bir araya getirebilmesi için uygun bir ortam sağlar. Global bir işgücü piyasası varlığının söz konusu olduğu dikkate alındığında, sermaye bir ülkeye ait işgücü piyasasına bağımlı değildir ve farklı ülkelerin işgücü piyasalarında çalıştırabileceği geniş bir insan kaynakları arzı vardır. (Şimşek, 2000:1-2)

Bu gelişmeler işletmelerin insan kaynaklarının uluslar arası boyuta geçişine temel oluştururken, işletmelerin dünya çapında insan kaynaklarına sahip olabilme imkanını elde etmeleri, uluslar arası insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkışını kaçınılmaz kılmıştır.

Son yirmi yıl içerisinde özellikle uluslar arası ticaret ve işletmelerde gözlenen dramatik değişimler, daha önceden güvenli olan piyasaları şimdi işletmelerin yabancı ve yerel rekabetçilere karşı pazar paylaşımı için kavga ettiği savaş alanları haline dönüştürmüştür. Ulusal kökenine bakmaksızın, büyük oranda işgücünün diğer ülkelerde istihdam edildiğini görmek ise artık şaşırtıcı değildir. Örneğin; Ford Motor Şirketi'nin iş görenlerinin yarısı ABD dışından, Philips Şirketi'nin iş görenlerinin ¾'ü Hollanda dışından, Matsushita Elektrik'in iş görenlerinin yarıdan fazlası Japonya dışından ve Ericsson'un personelinin yarısından fazlası İsveç dışındadır. Muhtemelen bu trendler ileriki yıllarda da işverenlerin ihtiyaç duydukları yetenekleri sınırlarının ötesinde bulma istekleri nedeniyle artarak devam edecektir. Ayrıca çok kültürlü işgücü çok ulusluların üst yönetim kademelerine de yavaş yavaş sızmaya başlamıştır. Örneğin; Unilever merkezi personeli 30 farklı ulus içermektedir. Du Pont ise 1991 yılında Amerikalı olmayan ilk başkanını atamıştır. (Dowling, Schuller ve Welch,1994:1-2) Bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminde uluslararası bir yaklaşım gerekliliğinin temel nedenidir.

Büyükuslu ise; uluslar arası veya global insan kaynakları yönetimi geliştirme çalışmalarını aşağıdaki temel gerekçelere dayandırmaktadır. (Büyükuslu,1998:106)

1. Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global aktiviteler ve global rekabet çok uluslu işletmelerin rolünü önemli oranda artırırken, bu işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına da global perspektif kazandırma ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

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

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

4. Global işletmelerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işletmelerin pazar paylarını kaybetmeleri esas itibariyle kötü yönetim uygulamalarından

kaynaklanmaktadır. Bu ise uluslar arası işletmelerin acil olarak uluslar arası tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Global bir işgücü yapısının oluşumunda etken olan konuların başında gelen şirket satın almaları ve ortak girişimler, uluslar arası insan kaynakları yönetimi konusunun ortaya çıkmasında önemli pay sahibidir. Uluslar arası işletme faaliyetlerinin popüler bir alanı, deniz aşırı bir işletmeye sahip olmak ve kontrol altında tutmak için, iki veya daha fazla ortak arasında bir anlaşma ile yapılan uluslar arası ortak girişimlerdir. Örneğin, General Motors ve Toyota A.B.D.'de ortaklaşa araba üretmektedir, Ford ve Volkswagen Güney Amerika'da benzer bir düzenleme yapmıştır, Motorola ve Toshiba, şimdi yüksek tanımlı televizyon setleri için bilgisayar cipleri geliştirmekte ve Nissan ve Hitachi, faks makineleri, televizyon setleri, video kasetler ve gemicilik sistemleri geliştirecek, üretecek ve satacak bir "mobil ofis" meydana getirmek için birlik oluşturmuşlardır. A.B.D.'deki yedi bölgesel telefon şirketi gibi diğer işletmeler de, yerel piyasaların yeterli büyüme fırsatları sağlamadığı düşüncesiyle, deniz aşırı piyasalarda ortak girişimlere dönüşme yoluna gitmeye başlamışlardır. (Rugman ve Hodgetts,2000:5) Bu türden girişimlerin ister istemez farklı ülkelerden çalışanları istihdam etmesi, farklı çalışan grupları ile ilgili düzenlemelerin yerel insan kaynakları uygulamaları ile yapılmasını pek de mümkün kılmamaktadır.

#### **VI. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar ve Nedenleri**

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

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden hangi açılarından farklı olduğunun belirlenmesine yönelik literatürde birçok tartışma vardır. Morgan, yerel ve uluslar arası insan kaynakları yönetimi arasında üç açıdan farklılığın söz konusu olduğunu belirtmektedir. Birincisi; işgören türleri (yerel vatandaşlar, yurt dışına gönderilen yöneticiler, üçüncü ülke vatandaşları gibi), ikincisi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ülkeler (ev sahibi ve diğer ülkeler gibi), üçüncüsü ise insan kaynakları fonksiyonları faaliyetleridir. (tedarik ve yerleştirme gibi). Florkowski ve arkadaşları ise makro çevresel faktörler (ülkeler arasındaki kültürel, sosyoekonomik, kurumsal ve politik farklılıklar) nedeniyle uluslar arası insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden

farklı ve daha zor olduğunu ifade etmektedirler. Diğer bir araştırmada ise uluslar arası insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rol üstlendiği ve buna odaklandığı konusu üzerinde durulmaktadır. Örneğin; Schuller ve arkadaşları, uluslar arası insan kaynakları yönetimini, çok uluslu işletmenin stratejik aktivitelerinden meydana gelen ve yine bu girişimlerin uluslar arası ilgi ve amaçlarını pekiştiren insan kaynakları yönetimi konuları, fonksiyonları, politika ve uygulamaları olarak tanımlamaktadır. (Napier ve diğ.,1995:218)

Cascio'ya göre (Cascio,1992:629); faaliyet alanı ile ilgili olarak yerel ve uluslar arası/global insan kaynakları yönetimi arasında en azından beş önemli farklılık söz konusudur. Bu farklılıklar genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Vergilendirme ve bağlı birlikler gibi, daha fazla fonksiyon,
2. Çoklu ücret değerleri gibi, daha fazla heterojen fonksiyonlar,
3. İş görenin personel yaşamında daha fazla katılım, yerleştirme, sağlık, eğitim ve eğlence,
4. Göç eden nüfus ve yerel farklılıklar nedeniyle, yönetime farklı yaklaşımlar,
5. Toplumlar ve hükümetler gibi, daha fazla dışsal etkiler.

Uluslararası insan kaynakları yönetimini ulusal insan kaynakları yönetiminden farklılaştıran nedenleri, genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

#### *1. Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme Nedeniyle Artan İş ve Karmaşıklık*

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

Uluslar arası çevrede faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları departmanı, yerel çevrede gerekli olmayan bir takım aktiviteler ile meşgul olmalıdır: Bunlar; uluslararası vergilendirme, uluslar arası yeniden yerleşim ve

oryantasyon (alıştırma), denizaşırı görevliler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler ve çeviri hizmetleri. (Dowling, Schuler ve Welch, 1994:5-7)

a. Deniz aşırı görevliler uluslar arası vergilendirmeye tabidir ve dolayısıyla hem yerel hem de ev sahibi ülke vergi yükümlülüklerine sahiptir. Bu yüzden vergi eşitleme politikaları gündeme gelmektedir. Vergi eşitleme politikalarının yönetimi ise, yerel ve uluslar arası vergi yükümlülüklerinin yerleşimi ve deniz aşırı bir görevlinin atamasını tamamlama arasındaki olası zaman geriliği ve ev sahibi ülkeler karşısındaki vergi yasalarındaki kapsamlı değişiklikler tarafından oldukça karmaşık bir hale getirilmiştir. Bu zorlukların farkına varan birçok büyük uluslar arası işletme, uluslar arası vergilendirme için temel bir hizmet oluşturmak durumunda kalmıştır.

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

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

d. Ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler insan kaynağı departmanı için önemli bir aktivite sunmaktadır. Özellikle iş izinleri ve diğer önemli sertifikaların verildiği gelişmekte olan ülkelerde, çok uluslu girişim yöneticileri ve ilgili hükümet memurları arasında kurulan iyi ilişkiler, düzenlemelerin daha kolay olmasına

yardımcı olur. Böyle ilişkileri devam ettirme, iş izinlerinde olduğu gibi potansiyel problemleri çözmeye yardım eder.

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

### *2. Uluslar arasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar*

Çok uluslu bir işletmenin, uluslar arası çevrede başarılı bir faaliyet gösterebilmesi için, ulusal çevrede ihtiyaç duyulmayan bazı fonksiyonları dikkate alması gerekmektedir. Uluslar arası vergilendirme, uluslar arası yeniden yerleşim, yabancı ülkeye gönderilen çalışanlar için kurulması gereken yönetsel sistem, ev sahibi ülke yönetimi ile kurulması gereken ilişkiler, çalışanların oryantasyonu gibi fonksiyonlar, çok uluslu bir işletmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ek olarak yerine getirmesi gereken fonksiyonlardan bazılarıdır. Örneğin; birkaç ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin, bu ülkelerde uygulanan farklı vergilendirme sistemlerine uygun düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Ulusal bir işletme sadece kendi ülkesinin bu konudaki politikalarını bilmek durumunda iken, çok uluslu bir işletme ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerin vergilendirme sistemlerini bilmek zorundadır. Ülkelerin sistemleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarabileceği olası zorluklar ise, faaliyet gösterilen ülkenin sistemine uygun düzenlemelerin çok uluslu işletme tarafından yapılması ile ortadan kaldırılabılır. Çok uluslu bir işletme, gidilen ülkenin vergi sistemine uygun olarak yapacağı düzenlemelerde, yerel işletmelerin çalışmalarından yararlanabilir. Farklı bir ülkede çalışılacağı için, gidilen ülkenin çalışanlardan istediği evraklar, çalışma izni ile ilgili düzenlemeler, çalışma standartları v.b. çok uluslu bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili düzenlemesi gereken ilave fonksiyonlardır. Bu ek fonksiyonlar çok uluslu işletmelere daha fazla işlev yüklemenin ötesinde, uluslararası piyasalarda başarılı olmak için daha fazla sorumluluk yüklemektedir.

### *3. Farklı Uluslardan Oluşan Bir İşgücü Yapısı*

İşletmelerin ulusal veya bölgesel insan kaynakları yönetimi uygulamaları dışında, daha global yaklaşım ve kavramlara ihtiyaç duymalarının temel nedeni, uluslar arası işletmelerin farklı ülkelerdeki değişik kültürel alt yapıya sahip insan kaynaklarını istihdam etmeleridir. (Büyüksü,1998:105) Uluslararası insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran en önemli farklılığın bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü birçok farklı ülkede iş yapan çok uluslu bir işletme hem gidilen ülkenin insanını, hem de kendi ülkesinden insanları istihdam etmenin yanında diğer ülkelerden de çalışanları barındırmaktadır. Bu ise çok uluslu işletmenin insan kaynakları bölümü için oldukça önemli bir detaydır. Çünkü farklı

uluslardan çalışanları barındıran çok uluslu işletmede çok kültürlü bir yapı söz konusu olmaktadır. Birden fazla ulustan meydana gelen çok kültürlü bir işgücü yapısında, yönetimde denge sağlanabilmesi oldukça güçtür ve burada yine en önemli görev işletmenin insan kaynakları bölümüne ve yöneticisine düşmektedir.

#### *4.Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu*

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

#### *5. Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterme Gerekliliği*

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

“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, ancak onun bir işe düşkünlüğünü, inisiyatifini ve işte çalışma dürüstlüğü, düşüncelerini, duygularını ve içten gelen özverilerini satın alamazsınız.” (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:2) Bir yazarın bu sözleri, işletmelerin son derece karmaşık bir yapısı olan insanı kazanmalarının çok güç olduğunu ifade etmesinin yanında, bunun başarılmasının aslında işletmeler için ne kadar fazla önem taşıdığının da bir göstergesidir.

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

kültürlerden çalışanlara daha fazla özen gösterilmesi ve kültürlerden kaynaklanan farklı beklentiler ve talepler konusunda, kültürler arasında bir sentez yapılması zorunludur.

#### *6. Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar*

Çok uluslu bir işletme birçok yerel kültürü bünyesinde barındırır. Farklı uluslardan çalışanları barındıran çok uluslu bir işletmede, üst yönetimin farklı yönetim yaklaşımları sergilemesi de söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler yerel konular üzerinde yoğunlaşarak, uluslar arası ve yerel çevre arasındaki farkı göz ardı etmektedirler. Ancak bu farklılık üzerinde önemle ve ayrıntılı bir şekilde durmak, uluslar arası insan kaynakları yöneticilerinin ihmal etmemesi gereken bir görevdir.

#### *7. Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki*

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

#### *8. Daha Fazla Riske Maruz Kalma*

Uluslararası faaliyette bulunan bir işletme elbette ulusal piyasada faaliyette bulunan bir işletmeye nazaran daha fazla risk ve tehdit altındadır. Finansal ve politik risklerin yanında çok uluslu işletmeler için insan kaynakları açısından da bazı riskler söz konusudur. Her şeyden önce farklı kültürlerden birçok çalışmanı barındıran çok uluslu işletme, bu kültürler ile örgüt kültürü arasında dengeyi sağlamak zorundadır. Yurt dışına gönderilecek elemanların gerekli eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu ise ilave bir maliyet demektir ve bu elemanların başarısızlığı halinde harcanan para boşa gidecektir. Elbette ulusal bir işletme için de çalışanların başarısızlığı ek bir maliyete neden olmaktadır. Ancak ulusal bir işletmenin başarısızlıkları çok uluslu işletmeye göre daha çabuk tolere edilebilir. Yurt dışına eleman gönderme zaten birçok açılarından risk taşıırken, bu aşamada yaşanacak başarısızlıkların sonuçları da daha büyük olacaktır.

Dünyada en iyi bilinen işletmelerin çoğu, çok uluslu girişimlerdir ve onların isimleri, ürünleri ve hizmetlerinin oldukça popüler olması nedeniyle, kolaylıkla tanınmakta ve bilinmektedir. Bu durum sadece, General Motors, Exxon ve IBM gibi ABD kökenli çok uluslu firmalar için değil, aynı zamanda diğer ülkelerdeki çok uluslular için de geçerlidir. Örneğin; Avrupa ve Pasifik ülkelerindeki en büyük denizaşırı çok uluslu endüstriyel işletmelerden bazıları; Unilever (Britanya/Hollanda), Fiat (İtalya), Volkswagen (Germany), Philips (Hollanda), Peugeot (France ), Nestle (İsviçre), Toyota Motor (Japonya ), ve Samsung (Güney Kore)'dur. (Rugman ve Hodgetts,2000:36) Risk boyutunun fazla olmasına karşılık doğru stratejilerle faaliyetlerini yürüten ve büyüyen işletmeler, bir “dünya işletmesi” olma şansını rahatlıkla yakalayabilmektedirler.

### SONUÇ

Ekonomik hayatın temel dinamiklerinden olan işletmelerin globalleşme süreci ile birlikte yaşadığı önemli dönüşümlerden birisi, özellikle teknoloji ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler neticesinde, bir çok ülkede faaliyet gösterme imkanı bulmalarıdır. Birçok ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin, bu özelliklerinden dolayı örgütsel yapılarında ve yönetsel faaliyetlerinde farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu farklılıklar ister istemez işletmelerin insan kaynakları yapısına da yansımaktadır. İşgücünün ülke ve bölgeler arasındaki akışı işletmelerin farklı ülke insanlarından oluşan bir çalışan yapısına sahip olmasına neden olmaktadır. Özellikle farklı ülkelerden çalışanlara sahip çok uluslu işletmelerin, bütün çalışanların kültürel bütünlüğünü sağlayacak bir yapıyı oluşturması gerekmektedir. Yine çok uluslu işletmelerin farklı ülkelere yönelmesi ve oralarda faaliyet göstermesi sonucunda işletmenin kendi ülkesinden olan çalışanlarını başka ülkelerdeki faaliyetlerinde çalışmak üzere transfer etmesi gerekmektedir. Bu nedenle çok uluslu işletmelerin insan kaynaklarının yönetiminde yapısal farklılıkların göz önünde bulundurulması şarttır.

Çok Uluslu İşletmelerin insan kaynaklarının yönetiminde geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetiminin işletmelerin başarılarında üstlendiği kritik rol, uluslar arası insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Faaliyetlerin artan oranda karmaşıklığı, farklı birçok ülkede faaliyet gösterilmesi nedeniyle daha fazla riske maruz kalma olasılığı, daha fazla toplumsal ve politik etki, yerel farklılıklar nedeniyle yönetime farklı yaklaşımlar getirilmesinin gerekliliği gibi nedenler insan kaynakları yönetiminde uluslar arası yaklaşımın ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Çok uluslu işletmelerin faaliyet alanlarının büyümesi insan kaynakları bölümlerinin sorumluluk alanının da genişlemesine neden olmuştur. Bu genişleme insan kaynaklarının önemini artırmış ve işletmeler için kritik bir noktaya gelmesinde temel etken olmuştur. İster ulusal, isterse çok uluslu olsun bugün bütün işletmeler için, bilgiyi üreten ve kullanan insanın önemi en üst düzeydedir ve işletmeler

bünyelerindeki insan kaynaklarından azami ölçüde yararlanabilmek için etkin bir sistemi kurmak zorundadırlar.

### Kaynaklar

- Baysal, Ayşe Can (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İ.Ü.İşletme Fak. Yay. No:225, İstanbul.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid ve Dave Ulrich, (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, USA.
- Büyükuslu, Ali Rıza (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Canman, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara.
- Cascio, Wayne, (1992) *Managing Human Resources :Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill Book Co., Singapore.
- Cascio, Wayne ve Elaine Bailey (1995) “International Human Resource Management:The State of Research and Practice”, *Global Perspectives of Human Resource Management*, Ed: Oded Shenkar, Prentice Hall Inc., New Jersey;15-36.
- Dowling, Peter J., Randall S. Schuller ve Denice E. Welch, (1994) *International Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wadsworth Publishing Company, California.
- Eren, Erol (2001), *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 5. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Goodnight, Jim (2002) “Varlığımın % 90’ını Çalışanlar Oluşturur”, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, S:3.
- Greenspan, Alan (2002) “İnsan Kaynağına Yatırım”, *Executive Excellence*, Yıl:5, Sayı:59.
- Handy Charles, (2002), “Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı”, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, S:4
- [http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik\\_yonetimcokrollu.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_yonetimcokrollu.asp)  
(24.01.2002)
- Kaynak Tuğray ve diğ., (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İşletme İktisadi Ens.Yay.No:406, İstanbul.

- Lawler III, Edward E., (2002) “İnsan Sermayesi”, *Executive Excellence*, Yıl:6, Sayı:61.
- Mutlu, Esin Can (1999), *Uluslar arası İşletmecilik*, Beta Yay., İstanbul.
- Napier, Nancy K. ve diğ., (1995) “Juggling on a High Wire: The Role of the International Human Resources Manager” , Gerald R.Ferris, Sherman D.Rosen ve Darold T.Barnum (eds.), *Handbook of HRM*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts; 217-242.
- Palmer, Margeret ve Kenneth T.Williams, (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev: Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul.
- Rhinesmith Stephen (2000) *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi-Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik*, Çeviren: Gülden Şen, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Rugman, Alan M. ve Richard M. Hodgetts (2000), *International Business- A Strategic Management Approach-*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall Publisher, Harlow-England.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Schuller, Randall S. ve Gary W.Florkowski (1996), “ International Human Resources Management”, Betty Jane Punnett ve Oded Shenkar (editors), *Handbook for International Management Research*, Blackwell Publishers, Massachusetts; 351-401
- Shenkar, Oded, 1995 “ The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge”, *Global Perspectives of Human Resource Management*, Ed: Oded Shenkar, Prentice Hall Inc., New Jersey;11-13
- Sparrow Paul, Randall S.Schuler ve Susan E.Jackson (2000), “Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide”, *Readings and Cases in International Human Resource Management*, Ed: Mark Mendenhall ve Gary Oddou, South Western Pub., Kanada;42-69.
- Şimşek, Birgül (2000) “İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri”, *İşgücü Dergisi*, C:2, S:1;1-2
- Yavuz Filiz (2000), “Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yayıncılık, İstanbul; 228-229.