

Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Dr. Aşkın KESER
Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Abstract:

In the accelerating competing international environment increasing towards late 70s, importance of HRM policies can be observed. In this dynamic change process that we're living, traditional work relations and management methods could not provide satisfactory answer to changing conditions. So, introduction of new technologies, IT, flexible work regulations and new awarding systems have put HRM on the top of the agenda. For that reason, though it differs in practice according to social, economic, technologic and cultural structure of the countries that they are functioning in, some common strategies and techniques applied in most of the multi-national companies constitute cornerstone of the HRM policies. This study examines the human resources approach in the frame of the multi-national companies

Keywords: HRM, Multi-national companies, Flexible work, New Technologies.

Özet:

70'lerin sonlarında hızlanan rekabet olgusu, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını keşfetmelerine yol açmıştır. Yaşanmakta olan hızlı değişim geleneksel çalışma ilişkilerini ve yönetim yaklaşımlarını demo etmekte ve olası sorunlara çözüm olamamaktadır. İnternet teknolojileri, esnek çalışma düzenlemeleri ve ödül sistemleri İKY uygulamalarının ana konuları olmuştur. Teknolojik gelişme, sosyal yapı, ekonomik politikalarındaki değişimler ülkelerin rekabet kavramına bakışı değiştirmiş, çok uluslu şirketler günün varsayılan işletme şekli haline gelmiştir. Bu boyutuyla makalede çok uluslu şirketler ele alınmakta, bu işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çokuluslu Şirketler, Esnek Çalışma, Yeni Teknolojiler.

1. Dönüşüm ve Çokuluslu Şirketler

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 1 Ocak – 2004

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Dünya ekonomisi otuz yılı aşkın bir süredir teknik, ekonomik ve politik nedenlere dayanan bir yapı değişikliğine uğramaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar, daha fazla liberal içerikli olup, keynesyen ekonomik politikalar bu dönemden sonra Monetarist iktisadi (liberal) politikalara dönüşmüştür. Sosyal devlet olgusu zayıflamış, iktisadi liberalizasyon; piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına ve piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına, dolayısıyla piyasa ekonomisi kurallarının uygulamasına olanak tanımıştır. Bununla birlikte gelişen teknolojik buluşlar işletmelerin hareket alanını arttırmış böylece Çokuluslu Şirket kavramı gündeme gelmeye başlamıştır.

1990'larda büyük girişimciler ve hatta küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalda çok özel olarak nitelendirebileceğimiz bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yer, ne yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, 21. Yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler. Bu uzay çağı işletmelerinin mimarı ve yöneticileri, son yıllarda dünya politikasındaki dengelerin bölgelerden, tüm dünyayı etkileyebilen hükümet ve şirketlere kaydığını bilmektedirler. Hemen her yerde, devletlerin umut ve iddiaları azalırken, bu şirket imparatorlukları ortak mekânları işgal etmekte ve gittikçe daha fazla sayıda insanın yaşamını derinden etkilemektedirler. (Barnet-Cavanagh, 1994, s.2)

2. Çokuluslu Şirket Kavramı

" Çokuluslu şirket, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavramdır. Çokuluslu şirket, "uluslarötesi şirket", "uluslararası şirket" ve "uluslarüstü şirket" kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu tür karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir. (Kutal-Büyükuslu, 1996, s.27)

" Uluslararası (International) Şirket; "Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır".

" Uluslarötesi (Transnational) Şirket; "Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır".

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

" Çokuluslu (Multinational) Şirket; "Bir ülkeden yönetilmeye başlanana ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır". Bir diğer tanıma göre Çokuluslu Şirket; "Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru

şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir. (Kutal-Büyüksulu, 1996, s.34)

Bu şirketlerin teknolojik ve yönetim alanlarında üstün başarıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu özelliklerinin, güçlü ekonomik yapıları ile ilişkili olduğu da bilinmektedir.

Sosyal ve çevresel etkileri dikkate alındığında, Çokuluslu Şirket hakkında giderek artan endişe, gelişmekte olan ülkelerin (GOÜ), "sürdürülebilir kalkınmalarını" (Sustainable Development) olumsuz etkilemeleri şeklinde yoğunlaşmaktadır. (Moser-Miller, 1997, s.1) Gelişmekte olan ülkelerde Çokuluslu Şirketler çok hızlı bir ilerleme sağlamakta ve güçlü iktisadi yapıları ile bu ülkelerin gelişmeleri açısından birer baskı unsuru oluşturmaktadırlar. Özellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri bu ülkeleri Çokuluslu Şirket için çekici unsurlar konumuna getirmektedir.

Farklı bir görüşe göre; bu ülkelerdeki yabancı yatırım faaliyetleri sürdürülebilir kalkınma açısından olumsuz gelişmelere yol açmaktadır. Bu düşünceye göre Çokuluslu Şirketler, GOÜ'lerin "sürdürülebilir kalkınma"larını engelleyen faktör olarak gelişmektedir.

3. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler

Çokuluslu Şirketlerin bir çok ülke ve alanda etkinlik kazanmaya başlaması ana hammaddelerin yatırım yapılan ülkelerde mevcut olması ile ilgili iken günümüzde ise, global rekabetin artması ve pazar payı sorunu temel belirleyicilerdir. Bir diğer ifade ile global ekonomide, Çokuluslu Şirket haline gelmek, ekonominin tek hakimi olmak anlamını taşımaktadır.

Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler şunlardır;

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

3.1. Çokuluslu Şirketin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği:

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

" İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar). Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 1 Ocak – 2004

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

" İşletmenin uluslar arası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması. Dolayısıyla işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.

" Çokuluslu Şirketin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet artırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturması. İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.

" İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması. Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketlerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır. (Kutal-Büyükuslu, 1996, s.42)

3.2. Çokuluslu Şirketin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği:

Bu bağlamda rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir;

" Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması,

" Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması,

" Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olmasıdır.

4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çokuluslu Şirketler

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, insanlık tarihinde pek çok yönetim modeli geliştirilmiştir. Klasik Yönetim Modeli ile başlayan süreç, 21.yüzyıla yaklaştığımız şu günlerde İnsan Kaynakları Yönetimi olarak devam etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1980'li yılların ortalarında İngiltere'de ortaya çıkmış; düşünce ve uygulama kurulumu Japon metotlarının bir versiyonu olarak Amerika'da şekillendirilmiştir. (Storey & Sisson, 1993, s. 15) Çevresel faktörler ve yoğun rekabet şartları karşısında, örgütsel stratejilerde insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında etkili olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. (Aytaç, 1997, s.3)

Galbraith ve Nathanson, insan kaynaklarının, stratejik gelişme sürecine kesinlikle dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu süreç dâhilinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne örgütsel strateji boyutunda, Personel Seçimi, Performans Değerlendirmesi, Ödül ve Geliştirme ve bunun gibi misyonlar yüklenmektedir. (Ferris-Buckley, 1996, s.9)

Pfeffer'a göre; "İnsan Kaynağı" rekabete başarının sırrı olarak ele alınmaktadır. İşletme için en önemli faktördür, bunun nedeni şudur, "İnsan Kaynağı" kopya edilemez, diğer örgütsel

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 1 Ocak – 2004

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

faktörler gibi, işletmenin rakipleri tarafından ikame edilemez hatta yedeklenemez, dolayısıyla çok dinamik bir yapıyı içerir. Tüm bu noktalar dikkate alındığında, "İnsan Kaynağı" global rekabette başarı sağlamak açısından ümit verici bir faktör olarak ele alınmaktadır. (Pfeffer, 1995, s.26)

İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemdir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonları şunlardır;

" Eğitim ve Geliştirme

" Kariyer Planlama

" Performans Değerlendirmesi

" Personel Seçimi ve Yerleştirme

" Sosyal Güvenlik

" Endüstri İlişkileri ve Sendikal İlişkiler

" Özlük İşleri

5. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY politikalarının 1970'li yılların sonlarına doğru hızla artan uluslararası rekabet ortamında önem kazandığı görülmektedir. Geleneksel çalışma ilişkilerinin ve yönetim metotlarının, yaşanan dinamik değişim sürecinde değişen koşullara cevap vermemesi ile birlikte; yeni teknoloji, enformasyon teknolojisi; esnek çalışma düzenlemeleri ve yeni ödüllendirme sistemleri İKY politikalarını gündeme getirmiştir. Bu nedenle İKY politikaları Çokuluslu Şirketin faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik, teknolojik ve kültürel yapısına göre uygulamada farklılıklar arz etse de son yıllarda Çokuluslu Şirketlerin birçoğunda görülen ortak, belirli bazı strateji ve tekniklerin İKY politikalarının özünü oluşturmaya başladığı görülmüştür.

Çokuluslu Şirketlerde uygulanmakta olan İnsan Kaynakları Yönetimi ile; stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin personel seçimi yöntemlerinin kullanılması, personel eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması, işgörenin kariyer planının yapılması ve motivasyonunun artırılması gibi bir çok örgütsel yenilikler gündeme gelmektedir. Ayrıca personel seçiminde "psiko-teknik", ücretlendirme de "performansa dayalı ücret" ve ilerleme de "kariyer yönetimi" gibi ileri tekniklere başvurulmaktadır. Bu şirketler, aynı zamanda işgücünün yoğun katılımını sağlayan "öneri sistemleri" modelini kullanarak; işletmede bireyin değerli bir varlık olduğu izlenimini uyandırmakta ve bireyin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. İletişimde dikey kanalların yerine yatay kanalların kullanılması, piramit tipi örgütlenmenin, bir anlamda hiyerarşinin terk edilmesi alternatif olarak yalın

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 1 Ocak – 2004

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

örgütlenmenin uygulanması işletmede çalışma barışının sağlanması açısından önemli gelişmeleri oluşturmuştur.

Çokuluslu Şirketlerde İKY politikalarının kolaylıkla uygulanmasında bu firmaların mali yapılarının güçlü olması, teknolojik yenilikleri izlemeleri önemli etkenlerdir. Bu işletmelerin istihdam etkileri işgücünün önemli bir oranı beyaz yakalıdır. (Örneğin, dünya bilgisayar devi Microsoftun Amerika'daki merkezinde çalışmakta olan 3600 işgücünün 3000'i yani %80'i beyaz yakalı, yüksek vasıf düzeyine sahip işgücüdür) Dolayısıyla belirtilen uygulamalar "Kogniterya" olarak da adlandırılmakta olan beyaz yakalı işgücü (bilgi işçisi) için geçerli olabilmektedir. Ancak bu yapının küçük ve orta ölçekli işletmelerde kolaylıkla izlenebileceğini söylemek kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapıları ya da yönetim anlayışları İKY politikalarını izlemekte yetersiz kalmaktadır. Çokuluslu Şirketlerin uygulamalarında bireyin psikoloji ve davranışsal boyutu da dikkate alınmaktadır. Böylece bireylerin örgüte bağlılığı ve katılımı artmakta, işgücünün işletmeye yabancılaşması ortadan kalkmaktadır. Çokuluslu Şirketlerin uyguladıkları bu tarz ileri düzeydeki yönetim modelleri ile personelin motivasyonunda ve verimliliğinde önemli derecede artış sağladıkları görülmektedir.

Çokuluslu Şirketlerin uygulamakta oldukları İKY politikalarının pek çok olumlu sonuçlarının yanısıra izledikleri politikalara bağlı olarak, bazı olumsuz sonuçları da barındırdıklarına tanık olunmaktadır. Bunlar, şu başlıklar altında özetlenebilir;

" İşgücünün değişen yapısına bağlı olarak "mavi yakalı işgücü" nün yerine "beyaz yakalı işgücü" nün ağırlık kazanması söz konusudur. Bu noktada dikkati çeken olumsuz kanı; İKY politikalarının daha çok "beyaz yakalı işgücü" ile sınırlı kalmasıdır. İşletmenin öncelikle "beyaz yakalı personel" e yönelik politikalar izlemesi olumsuz bir gelişmedir.

" İKY politikalarının uygulanmaya başlanması ile birlikte geleneksel çalışma şekilleri değişmiş, tam süreli çalışma yerini part-time çalışmaya bırakmıştır. Böylelikle işgücünün örgütlenmesi zayıflamış ve sendikalaşma oranında düşüşler gözlenmiştir.

" Belirtilen politikalar aynı zamanda istihdam şekillerini de etkilemiş; "çevre işgücü", "çekirdek işgücü" gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmeler "Outsourcing" (taşeron firma) olarak da nitelendirilen sistemi benimsemekte ve örgütün pek çok işlemini dış firmalardan sağladıkları çevre işgücüne yaptırmaktadırlar. Böylece işletmelerde yoğun bir istihdam daralması görülmekte, beyaz yakalı işgücü "çekirdek işgücü" ağırlık kazanmaktadır. Bu durum sendikalaşma oranını da etkilemektedir. Çünkü "beyaz yakalı işgücü" sendika üyeliğine sıcak bakmamaktadır. Bu durum sendikaların üye kaybetmelerine ve dolayısıyla da mali yapılarının da zayıflamasına yol açmaktadır.

" İKY politikaları örgütlerde sendikalaşmayı olumsuz etkilemekte özellikle "performansa dayalı ücret" uygulamaları ile sendikaların faaliyet alanlarına girmektedirler. Katılıma dayalı yönetim anlayışının gelişmesi ise, örgütler bir bakıma sendikaların görevlerini üstlenmektedirler. Böylece pek çok konuda sendikaların faaliyetlerini üstlenen örgütler, sendikaların krize girmelerine yol açmaktadırlar.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 1 Ocak – 2004

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

"Beyaz yakalı işgücü" nün yaygınlaşması ile bireysel pazarlık önem kazanmış, toplu pazarlık sistemi eski önemini yitirmiştir. Toplu sözleşmeye dayalı olmayan ilişkilerin genişlemesi, sendikaların bu açıdan etkinsizleşmelerine yol açmıştır.

SONUÇ:

Sonuç olarak Çokuluslu Şirketler dünya üzerinde devasa bir ekonomik güçle donanmış büyük işletmelerdir. Dünya ticaretinin yaklaşık olarak %80'ini ellerinde bulundurdukları tahmin edilmektedir. Uyguladıkları modern yönetim modelleri, etkin teknoloji kullanımı ve güçlü iktisadi yapıları başarılarının temelini ifade etmektedir. İKY Politikaları açısından ele alındığında uygulamaları pek çok küçük ve orta ölçekli (Kobi) işletmeye örnek oluşturabilir. Böylece Çokuluslu Şirketlerin uygulamalarından yararlanabilme imkânı doğacaktır. Çokuluslu Şirketlere önyargılı yaklaşılmadığı takdirde; bu firmaların örgütlenme şekilleri ve profesyonel yapılarının, gelişmekte olan ülkelere, küçük ve orta ölçekli işletmelere örnek teşkil ettiğini unutmamak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Aytaç, Serpil, 1997, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Barnet Richard J. ve Cavanagh, John, 1995, Küresel Düşler (Gülden Şen), Sabah Kitapları

Buckley, Ronald M. & Ferris, Gerald R., 1996, Human Resources Management, 3rd Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,

Kutal, Gülten ve Büyüksulu, Ali Rıza, 1996, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul,

Pfeffer, Jeffrey, 1995, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (Çeviri:Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul

Storey, John & Sisson, Keith, 1993, Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, USA