

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

Aslı ERCAN

Danışman
Doç. Dr. Sevda DEMİRBİLEK

İzmir-2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Stratejileri” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Aslı ERCAN

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : ASLI ERCAN
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Tez Konusu : Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Stratejileri
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ****
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Stratejileri

Aslı Ercan

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

Tezli İnsan Kaynakları Programı

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, endüstri toplumunu endüstri sonrası toplum haline dönüştürmüştür. Bu süreçte ekonomik, sosyal ve siyasi birçok değişim yaşanmıştır. Ekonominin alt birimleri olan işletmeler de, değişim sürecinden geçerek yönetim sistemlerini değiştirmiştir. Stratejik yönetim felsefesini uygulayan çoğu işletme, departmanlarını ve insan kaynakları uygulamalarını yenilemiştir. Küreselleşmenin yarattığı etki ile Çokuluslu İşletme (ÇUI)'lerin sayıları, dünyada daha fazla sayıya ulaşmıştır. Niceliksel artışın yanında ÇUI'lerin faaliyetleri de değişmiş ve gelişmiştir.

Yeni toplumsal yapıda ve ÇUI literatüründe uluslar arası insan kaynakları yönetimi yer almaya başlamıştır. Bu kapsamda, insan kaynakları stratejileri ve uygulamaları uluslar arası hale gelmiştir. Stratejik yönetimle bütünleşmiş insan kaynakları yönetimi günümüzde tüm ÇUI'lerde uygulanmaktadır.

Çalışmada, küreselleşmenin tanımı, unsurları, gelişimi ve yaklaşımları açıklanmıştır. Endüstri toplumu, endüstri sonrası toplum konusu irdelenerek, ÇUI'lerin tanımı, özellikleri, türleri ve stratejik yönetimleri incelenmiştir. Stratejik yönetimin insan kaynakları stratejisiyle ilgili bağlantısı kurularak stratejik insan kaynakları planlaması ve ÇUI'lerde uluslar arası insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları stratejilerinin nasıl belirlendiği ve uygulandığı araştırılmış ve incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Küreselleşme, 2) Endüstri toplumu, 3) Çok uluslu işletme, 4) Stratejik yönetim, 5) Uluslar arası insan kaynakları yönetimi, 6) İnsan kaynakları stratejileri.

ABSTRACT

Master Thesis

Human Resource Strategies in Multinational Companies

Ash Ercan

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Human Resource Program

Globalization and advances in technology have changed the industrial society into post industrial society. During this process, a lot of economic, social and political changes were experienced. The companies which are the lowest units of economy experienced the changing process and therefore changed their business system. Most companies which follow the strategic business philosophy renewed their departments and human resource practices. The number of multinational companies increased in the world owing to the effects of globalization. In addition to quantitative increase, also the operations of multinational companies have changed and developed.

In the new public structure and multinational company literature, the term “international human resource management” began to take place. In this concept, human resource strategies and practices have become an international issue. Today, human resource management which is combined with the strategic management is being carried out in all multinational companies.

The definition and the elements of globalization, its development and approaches are explained in this study. Industrial society and post industrial society matters are considered and the definition of multinational companies is made and their qualities, types and strategic management are examined. The connection is made between the strategic management and human resource management and strategic human resource planning and in multinational companies’ how international human resource management and strategies are identified and applied is explored and examined.

Key Words : 1) Globalization, 2) Industrial Society, 3) Post Industrial Society, Multinational Company, 4) Strategic Management, 5) International Human Resource Management, 6) Human Resource Strategies.

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

YEMİN METNİ.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
EK LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

İÇİNDEKİLER

I. BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

I. KÜRESELLEŞME VE DEĞİŞEN TOPLUM YAPISI.....	3
A. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	3
1. Küreselleşmenin Tanımı ve Unsurları.....	3
2. Küreselleşmenin Gelişimi	7
3. Küreselleşme Yaklaşımları	11
B. TOPLUM MODELİNDEKİ DEĞİŞİM	14
1. Endüstri Toplumu	15
2. Endüstri Sonrası Toplum	22
II. ÇEŞİTLİ YÖNLERİYLE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER.....	29
A.ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI	30
B. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ	34
C. ÇOK ULUSLU İŞLETME TÜRLERİ	44
D. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM.....	46
1. Stratejik Yönetim Kavramı	46

2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Temel Özellikleri	50
3. Stratejik Yönetim Süreçleri	55
a. Planlama ve Analiz.....	55
b. Seçim ve Uygulama.....	56
c. Kontrol ve Denetim.....	57

II.BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE BİR ÇOKULUSLU İŞLETME ÖRNEĞİ

I. STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ İLİŞKİSİ	60
A. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	70
1. İnsan Kaynaklarının Amaç ve Stratejilerinin Belirlenmesi	74
2. İnsan Kaynağı Planlamasının Amaçları	75
3. İnsan Kaynağı Planlamasını Belirleyen İç ve Dış Faktörler	76
4. İnsan Kaynağı Planlamasının Aşamaları	78
B. ULUSLAR ARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	80
1. Uluslar arası Kadrolama (İşgören-Yönetici)	83
a. Uluslar Arası Kadrolama Yaklaşımları	85
b. Küresel Yönetici ve İş gören Özellikleri	92
c. Göçmen İşgören ve Yönetici ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri	94
2. Eğitim ve İşe Alıştırma	97
a. Eğitim	97
b. İşe Alıştırma	100
3. Performans Değerlendirme	102
a. Yurtdışına Giden Çalışanın Değerlendirilmesi	104
b. Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Çalışanın Değerlendirilmesi	106
4. Ücret Yönetimi	106
5. Kariyer Yönetimi	110
6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	113

7. Çalışanların Motivasyonu	115
-----------------------------------	-----

II. BİR ÇOK ULUSLU İŞLETME ÖRNEĞİNDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ.....120

A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	120
----------------------------	-----

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	120
------------------------------	-----

C. İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	121
--------------------------------------	-----

1. Çalışan Profili.....	124
-------------------------	-----

2. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	127
---------------------------------------	-----

a. İşe Alım Süreci.....	128
-------------------------	-----

b. Eğitim ve İşe Alıştırma.....	130
---------------------------------	-----

c. Performans Değerlendirme ve Kariyer Gelişimi.....	135
--	-----

i. Mavi Yaka Performans Değerlendirme Sistemi.....	135
--	-----

ii. Beyaz Yaka Kişisel Gelişim Planı.....	137
---	-----

d. Öneri Sistemi.....	139
-----------------------	-----

e. Ödül ve Takdir Sistemi.....	141
--------------------------------	-----

SONUÇ	144
--------------------	------------

KAYNAKÇA	147
-----------------------	------------

EKLER	161
--------------------	------------

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BP	: British Petroleum
CEO	: Chief Executive Officer
ÇUI	: Çok Uluslu İşletme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GM	: General Motors
IBM	: International Business Machines
IMF	: International Money Foundation
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Ltd	: Limited
ÖİK	: Özel İhtisas Komisyonu
s.	: Sayfa
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
Şti	: Şirket
Tic.	: Ticaret
TÜHİS	: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
UNDP	: United Nations Development Programme
VOC	: The Dutch United East Indies Company
Vol	: Cilt
Vd.	: Ve Diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Strateji Seçme Aşamaları	s.57
Şekil 2: Örgüt Geliştirme Yeniliklerinin Organizasyon Bazında Dağılımı.....	s.62
Şekil 3: İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması	s.72
Şekil 4: İşletme Yönetimi Organizasyon Şeması	s.123

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Küreselleşmenin Zaman Çizelgesi.....	s.9
Tablo 2: Küreselleşme Yaklaşımları.....	s.12
Tablo 3: Fordizm ve Sonrasının Karşılaştırması.....	s.20
Tablo 4: İnsan Kaynakları Stratejileri ve Uygulama Koşulları.....	s.66
Tablo 5: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları.....	s.79
Tablo 6: İşletme Bilgisi.....	s.122
Tablo 7: İşletme Yatırım Ülkeleri.....	s.122
Tablo 8: Eğitim İhtiyacı Kaynakları	s.131
Tablo 9: Beş Yıldız Eğitim Seviyeleri	s.134
Tablo 10: Performans Değerlendirme Skalası	s.136

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Niteliksel Görüşme Anketis.161

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği yenilikler, tüm toplumları, ekonomiyi ve çalışma şekillerini değiştirmektedir. Küreselleşmenin yanında, endüstri toplumundan endüstri sonrası topluma yani bir bakıma bilgi çağına geçişin yarattığı değişimler işletmelerde ve çalışma yaşamında da görülmektedir. Küreselleşme, endüstri toplumu, endüstri sonrası toplum, bir arada düşünüldüğünde zamanla değişen işletme türlerinin, yönetim şekillerinin ve tekniklerinin gelişmeye başladığını ve eski biçimlerin artık yok olduğu fark edilmektedir.

Küreselleşme ile değişen uluslar arası işletme yapıları, artık çok ulusluluktan hatta küresel bir seviyeye gelmektedir. Bununla beraber ÇÜİ'lerin, teknoloji değişimlerinden etkilenecek öncelikle üretim biçimlerini değiştirdiğini bunun yanında insan kaynaklarına farklı gözle bakmaya başladıkları görülmektedir. Bu kapsamda işletmeler, insan kaynakları stratejilerine daha fazla önem vermektedir.

ÇÜİ'ler, geçmişten beri süre gelen ucuz işgücü arayışını dünyanın her yerinde sürdürmeye ve sadece maliyeti düşük beden işçisi değil aynı zamanda pahalı bilgiyi, ucuza getirebilmek için üçüncü dünya ülkelerindeki bilgi işçilerine yönelmektedir. Rekabet ortamında işletmelerin bu şekilde davranması oldukça doğaldır. Çünkü pazardaki rekabet artık yirmi yıl öncesindeki gibi sadece ürüne odaklı değil, kaliteye, müşteriye ve farklı ürün üretmeye odaklıdır. Endüstri toplumundaki tüketim alışkanlıkları, endüstri sonrası topluma geçişte değişmektedir. Artık kaliteli, güvenli, çevreye duyarlı, yeniden tasarlanabilen ve geri dönüşüm sürecine yatkın ürünler işletmeleri farklılaştırabilmektedir.

Bu gelişmeler ışığında, küresel işletmelerdeki insan kaynakları stratejileri tepeden tırnağa yenilenmekte ve işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmektedir. İnsan kaynakları stratejileri, stratejik yönetimin içinde yer alan bir fonksiyon olmaktadır. İşletmeler, vizyon ve misyonları doğrultusunda hedeflerini, politikalarını belirlemekte ve bunları bir stratejik yönetim içinde gerçekleştirmektedir. Bunları gerçekleştirmek için insan kaynakları stratejileriyle belirlenen işletme kültürüne uygun, nitelikli çalışanlar firmaya çekilmelidir. Bunu gerçekleştirmek için işletme,

insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmenin ihtiyaı olan işgücünü belirlemektedir. Bu planlama sadece sayısal olarak işgücü ihtiyaını belirlemekle kalmamakta aynı zamanda, ne tür yetkinliklere sahip çalışanların olması gerektiğini de açıklamaktadır. Endüstri sonrası toplumda, yeni yönetim teknikleriyle birlikte çalışma yaşamında önemli değişiklikler olmaktadır. İşgören ve işveren arasındaki ilişkileri de kökten etkilemiştir.

Yeni teknoloji, sert rekabet şartlarının içindeki işletmeler “beşeri kaynak” olan ve geçmişte sadece “emek” faktörü olarak üretim sürecine katılan “insanı” artık tüm işletme yönetim süreçlerinin içine dahil ederek, kurumun değişmesini, gelişmesini hedeflemektedir. İnsan faktörü artık bir entellektüel sermaye olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde küreselleşme kavramı ve unsurları açıklandıktan sonra, küreselleşme ile gelişen endüstri toplumu ve endüstri sonrası toplumları ele alınmıştır. Ayrıca, çok uluslu işletme kavramı, özellikleri, türleri incelenmiş stratejik yönetim irdelenmiştir. İkinci bölümde ise, UI’lerde stratejik yönetim ile bağlantılı kurularak stratejik insan kaynakları konusu ele alınmış ve uluslar arası insan kaynakları yönetiminin ilgili uygulamalarıyla son olarak otomotiv sanayinin yan ürünlerini üreten bir UI’nin Türkiye’deki insan kaynakları uygulamaları aktarılmaya çalışılmıştır.

İ.BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOKULUSLU İŞLETMELER

I. KÜRESELLEŞME VE DEĞİŞEN TOPLUM YAPISI

Aşağıda küreselleşmenin tanımı ve unsurları incelendikten sonra, küreselleşmenin gelişimi, yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Küreselleşme konusu daha sonra değişen toplum yapıları ile ilişkilendirilecektir.

A. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1. Küreselleşmenin Tanımı ve Unsurları

Günümüzde tüm dünyayı etkileyen küreselleşme, 20.yüzyılda ortaya çıkan bir kavram değildir. Kıtalar arası ticaretten beri varolan, sadece ismi ve şekli değişen, tüm toplumları etkileyen, değişimleri sağlayan teknolojik, ekonomik, toplumsal etkileri olan paradoksal bir süreçtir. Bazı görüşlere göre, küreselleşme belli bir kesim sermaye paydaşlarının sayesinde tüm dünyayı olumlu veya olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak, küreselleşme sadece ticari olarak değil tüm yönleriyle gelişmekte ve toplumları etkilemektedir.

Kavramın açıklamasındaki çeşitliliğe rağmen, küreselleşme anlayışının merkezinde, yeni bir ekonomik küreselleşme fikri yatmaktadır. Ayrı ulusal ekonomilerin ve ulusal ekonomik yönetimin yerli stratejilerinin hızla geçerliliğini kaybettiği gerçeğini ifade etmek için bu kavram kullanılmaktadır. Küreselleşme-yerelleşme süreçlerinin birbiriyle etkileşiminin toplumsal yaşama ait oluşu ve toplumsal yaşamın kurucu ögesini anlatmak amacıyla, “küreselin yerelleşmesi” ve “yerel olanın küreselleşmesi” sonucunda ortaya çıkan yeni durumu “glocal” kavramıyla açıklamıştır¹.

¹ TUTAR Hasan; **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, Şubat 2000, s:18.

Küreselleşme tanımları pek çok eserde çok çeşitli olarak yer almıştır. Tüm bilim adamı ve yazarların görüşleriyle birebir örtüşen bir küreselleşme tanımı şimdiye kadar oluşturulamamıştır. Bu yüzden tanımlar , küreselleşmenin getirdiği değişimler sonucu her bilim dalına göre çeşitlenmiştir.

United Nations Development Programme (UNDP)'ın, İnsani Kalkınma Raporuna göre, “Küreselleşme, sadece mal ve sermaye dolaşımının dünya çapında gerçekleşmesi değil, aynı zamanda dünyadaki tüm insanların iletişim halinde ve birbirlerine bağımlı hale gelmesini ifade eder. Küreselleşme, sadece ekonomik değil, aynı zamanda kültürel, teknolojik ve yönetsel bakımdan da bütünleşme sürecidir. Dünyanın farklı yerlerinde yaşayan insanların karşılıklı bağımlı olmaları ve dünyanın farklı noktalarında meydana gelen olaylardan etkilenmelerini ifade eden bir süreçtir².

Berg'e göre; “Küreselleşme, ulusal üretim, yatırım ve nüfus artışına oranla uluslar arası ticaret, uluslar arası yatırım ve uluslar arası göçün daha fazla büyümesidir. Küreselleşme, uluslararası ticaretin dünya üretimindeki payının, uluslararası yatırımın dünya yatırımındaki payının ve doğdukları yerler dışında yaşayan ve çalışan insan sayısının toplam insan sayısındaki payının artışıdır³.”

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporuna göre; “Küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eder.” Mesafenin/mekanın daralması yönünde bir eğilimi de yansıtan küreselleşme, aynı zamanda, ulusal toplumların sınırlarını aşan bir ‘dünya toplumu’nun oluşmasını teşvik eden dinamikler de içerir⁴.

Zengingönül'e göre; küreselleşme, dünyada mevcut uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel katmanlara ait siyasi, ekonomik, sosyal, ekolojik, kültürel ve hatta coğrafik sistemlerin, birbirlerinden farkındalıklarının gün geçtikçe artmasıyla,

² UNDP; **Human Development Report**, Oxford University Press, New York, 1999, s:1.

³ BERG Van Den Hendrik; **International Economics**, McGraw-Hill, International Edition, 2004, s:12.

⁴ DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI; **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT:2544, ÖİK:560, Ankara, 2000, s:3.

geçişkenliklerinin ve birbirlerini etkileme güçlerinin de arttığı ve dünya çapında bir “farkındalık ve küreye ait olumlu veya olumsuz gelişmelere bilinçli veya tepkisel cevap verme kültürünün oluştuğu, gelişen bir süreçtir⁵.

Küreselleşmeyi, belli bir kültür, ekonomi yada siyaset normunun değer yargısının yada kurumsal yapının, küresel ölçekte yaygınlık kazanarak o alanda geçerli tek norm, tek değer yargısı yada tek kurumsal yapı haline gelmesi şeklinde ifade etmek mümkündür⁶.

Küreselleşme süreci, uluslar arası mal ve hizmet ticareti; doğrudan yabancı yatırımları da içeren sermaye akımları; çok uluslu işletmelerin (ÇUI) rolü; üretim ağının uluslar arası ölçekte yeniden düzenlenmesi; bilgi teknolojilerini içeren yeni teknolojilere uyum konularındaki faaliyetlerin yoğunlaşmasını kapsayan süreçler bütünüdür⁷.

Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonel bir boyut kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme olarak adlandırılan bu olgu ülkeler arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin düzeyini ve boyutlarını tamamen değiştirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki inanılmaz değişimler, ulaştırma ve iletişim maliyetlerini önemsiz bir hale getirmiş, böylece ülkelerin dünya ekonomileri ile entegrasyonu daha kolay bir hale gelmiştir⁸. Bilgisayarlar, fiber-optikler, uydular ve elektroniğin minyatürleşmesi, hem mal ve hizmetlerin üretim, satış ve dağıtım yöntemlerini hem de küresel yatırım modellerini değiştirmiştir⁹.

⁵ ZENGİNGÖNÜL Oğul; **Küreselleşme: Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde**, Adres Yayınları, Ankara, Eylül 2004, s.18-19.

⁶ DPT; s:96.

⁷ TEMİZ Hasan Ejder; **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, Genel-İş Matbaası, 2004, Ankara, s:4.

⁸ AKTAN Çoşkun Can; “**Dünyadaki Yeni Trendler Çerçevesinde Devletin Değişen Rolü ve Geçiş Ekonomileri**”, Küreselleşme ve Geçiş Ekonomileri Uluslar Arası Sempozyumu, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:29, Kongreler Dizisi:3, Bişkek-Kırgızistan, Mayıs 2002, s:4.

⁹ ELLWOOD Wayne; **Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu**, Çeviren: Betül Dilan Genç, Metis Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ekim 2002, s:18.

Küreselleşmeyi belirleyen üç temel unsur vardır. Bu unsurlar; teknolojik gelişmeler, ideoloji faktörü ve ekonomik faktör şeklindedir.

Teknolojik gelişmeler: Küreselleşmeyi hızlandıran faktörlerden bir tanesi teknolojik gelişmelerdir. İletişim, ulaşım ve finans alanındaki yenilikler, uydu kanalıyla uluslararası haberleşmenin kolaylaşması sonucunda ekonomik ve siyasal gelişmelerden tüm dünyanın hızla bilgi sahibi olması¹⁰, bilgisayar teknolojisinin hızla yayılması, yeni teknolojilerin gelişmesiyle üretim biçimlerinin farklılaşması, fordist yapıdan post-fordist yapılara geçilmesi, küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Ayrıca, elektronik posta, faks, video konferans, uydu sistemleri ve özellikle İnternet gibi teknolojik gelişmelerin yanı sıra, ulaştırma maliyetleri ve sürelerindeki azalma sadece bilginin değil, ürün, insan gücü ve diğer üretim faktörlerinin akışkanlığını da artırmıştır¹¹.

İdeoloji Faktörü : Küreselleşmeyi oluşturan bir diğer faktör olarak ideoloji faktörü Doğu Bloğunun yıkılmasından sonra önem kazanmıştır. Bir başka ifadeyle duvarların yıkılmasının ardından, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerden birisi aşılmış ve yeni liberal anlayış çerçevesinde Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Bankası ve Uluslar arası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşlar öncülüğünde küreselleşme akımı süreci hızlanmıştır¹².

Ekonomik faktör: Küreselleşme süreci, örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanların genişlemesine ve ayrıca tüm ekonomik, sosyal, hukuksal birimlerin birbirleriyle sürdürdükleri ilişkilerin artmasına hatta dünya üzerindeki tüm ekonomik örgütlerin birbirleriyle eklemlenmesine neden olmuştur¹³. Ekonomik küreselleşmenin en önemli yönleri; ulusal ekonomik sınırların geçirgenliğinin artması, ticaretin, finans ve üretim faaliyetlerinin uluslar arası alanda yaygınlaşması, ulus ötesi

¹⁰ SELAMOĞLU Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenler Sendikası, İstanbul 1998, s:6.

¹¹ AY Canan, KARTAL Burak; **“Globalizasyonun Çok Uluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetime Etkisi”**, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2004, s:12.

¹² BOZKURT Veysel; **“Küreselleşme, Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar”**, Der:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s:27.

¹³ PİRA Aylin, SOHODOL Çisil; **Kriz Yönetimi: Halka İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004, s:40.

işletmelerin ve uluslar arası finans kuruluşlarının gücünün artmasıdır. Küreselleşme süreci tüm ülkeleri farklı düzeylerde etkilemiştir. Ekonomik faaliyette ulusal sınırların göreceli olarak önemini yitirmesi, daha fazla açıklık ve pek çok ülkenin dünya pazarında bütünleşmesiyle sonuçlanmıştır¹⁴.

Küreselleşmenin ekonomi üzerindeki bağımsız etkilerinden bahsetmek için mutlaka iki şartın bulunması gerekmektedir. Birincisi, herhangi bir şey meydana gelmeden önce yaratıcı ticaret mutlaka yerli ürün fiyatlarını zorlamalıdır. İkincisi, yerli ürün fiyatlarındaki değişimlerdir. Ticaretin gerçekten önemli olan şeyleri etkileyebilmesi için -arz oranı, gelir dağılımı, hayat standartları veya yaşam kalitesi gibi- kaynakların tekrar dağılımını etkilemelidir¹⁵. Ayrıca, üretimin küreselleşmesi bu süreci hızlandırmaktadır. Özellikle imalat endüstrisinde, işletmeler uluslar arası üretimlerini ürün veya üretim aşaması düzeyinde çeşitli ülkelere yayarak, maliyetlerini düşürmektedir. Uzmanlaşmanın yanı sıra düşük maliyetli bölgelerdeki birimlerden sağladıkları ucuz üretim girdileriyle işletmeler, küresel ölçekte üretim yapamayan rakiplerinin önüne geçmektedir¹⁶.

2. Küreselleşmenin Gelişimi

Beşyüz yıl önce cep telefonlarının, buzdolabının, faks makinelerinin, otomobillerin, uçakların veya nükleer silahların olmadığı bir dünyada, genç ve hırslı Cenovalı bir denizci, olan Chirtobal Colon, yüzyıllar sonra herkes tarafından Kristof Kolomb olarak tanıdığı, Amerika'yı "keşfeden" ünlü adam olmuştur. Böylelikle 450 yıllık Avrupa sömürgeciliğine kapıyı açan bir dönüm noktası olmuştur. Küreselleşme yeni bir terim olmakla beraber, kökleri sömürgecilik tarihine kadar uzanan çok eski bir süreçtir¹⁷.

İnsanoğlu "tüm dünyayı kapsayan ve etkileyen" modern anlamdaki ilk küreselleşme sürecine 19.yüzyılda İngiltere'nin kendi çıkarlarına uygun olarak

¹⁴ TEMİZ; s:4.

¹⁵ O'ROURKE Kevin H. and WILLIAMSON Jeffrey G.; "When Did Globalisation Begin?", European Review of Economic History, 6, Cambridge University Press, 2002, s:27.

¹⁶ AY, KARTAL; s:12.

¹⁷ ELLWOOD; s:13-14.

geliştirdiği dünya düzeni olarak bilinen Pax Britannica ile şahit olmuştur. Endüstri Devrimi ile otomasyon ağının gelişmesi küreselleşme sürecine de hız kazandırmıştı. Küreselleşen dünya 20.yüzyılın ilk yarısında iki büyük insanlık trajedisine, ikinci yarısında da Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) rekabetine sahne olmuştu. Soğuk savaş boyunca askeri kutuplaşmanın yanı sıra, dünya ticaretinin başlıca unsurları olan pazarların ve ham madde alanlarının paylaşılma mücadelesi de yaşanmıştır¹⁸.

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda çoğu ülke, uluslar arası sermaye dolaşımını katı bir denetime tabi tutmaktaydı. Bretton Woods ile bağlantılı kurumlar olan IMF ve Dünya Bankası, özel sermaye dolaşımının kısıtlı olduğu bir ortamda, uluslararası ticaret ve yatırımlara olanak sağlamak amacıyla tasarlanmıştı. Sermaye dolaşımı üzerindeki kısıtlamalar zamanla kaldırılmış ve 1973'teki petrol krizi finans piyasalarının hızla büyümesi sonucunu doğurmuştu. 1980'lerin başında, Ronald Reagan ve Margaret Thatcher döneminde, uluslar arası sermaye hareketleri hızlanmış ve 1990'ların başında Sovyet İmparatorluğu'nun yıkılmasıyla finans piyasaları gerçek anlamda küresel hale gelmiştir¹⁹. Yeni yatırım araçlarının yaratılması, bunların etkinliğini arttıran ve yaygınlaştıran bir haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, sermayenin dolaşımının serbestleşmeye başlaması ekonomik yönden küreselleşmeyi yaratmıştır²⁰. Doğal olarak küreselleşme sadece ekonomik yönden gelişme göstermemiştir. Pek çok alanda, toplumda, işgücü piyasalarında, uluslar arası politik uygulamalarda da küreselleşme olgusu yer almıştır.

Küreselleşme, iş çevresi, sosyal hayat ve bilgi iletişimi ile ilgili farklı engelleri yok eden bir süreçtir. Uluslar arası engeller, dünya çapında serbest ticaret anlaşmaları yoluyla ve ulus devletler arasında radikal bir şekilde ortadan kalkmaktadır. Bunun önemli bir göstergesi olarak, 1999'da Çin ve ABD arasındaki ticaret anlaşmalarının başlamasıdır. Küreselleşmenin içeriğindeki bir diğer element

¹⁸ ERSOY Hamit ve Lale; **Küreselleşen Dünya'da Bölgesel Oluşumlar ve Türkiye**, Siyasal Kitabevi, Ankara, Kasım 2002, s:35.

¹⁹ SOROS George; **Küreselleşme Üzerine**, Çeviren: Mert Keçik, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Nisan 2003, s:2.

²⁰ YILDIZOĞLU Ergin; **Globalleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Kasım 1996, s:14.

zaman-uzay sıkışmasıdır. Bu aynı zamanda ulaşılabilir alt yapı sistemi ile, iletişim ve bilgi teknolojileri aletleri ile yetenekli insanları aynı yere toplayabilme olasılığını getirmektedir. Küresel finans pazarı bunun iyi bir örneğidir²¹.

Tablo 1 – Küreselleşmenin Zaman Çizelgesi

TARİH	OLAY
1492	Kolomb Amerikayı keşfetti.
1602	İlk uluslar arası işletme kuruldu.
1765	Buhar makinesini icât edildi.
1807	Buharla çalışan makineler geliştirildi.
1825	Buharlı lokomotif icât edildi.
1830-1850	Elektirikli telegraf icât edildi.
1940-1945	II.Dünya savaşı – roket teknolojisinin icâdı gerçekleşti.
1944-1947	Bretton Woods politikaları gündeme geldi ve Birleşmiş Milletler, Uluslar Arası Para Fonu ve Dünya Bankası kuruldu.
1967	McLuhan’s küresel köy açıklamaları ortaya çıktı.
1969	Armstorng Ay’a ayak bastı.
1971	Mikroçip icât edildi.
1972	Çevresel faktörleri konu alan, Meadows tarafından yayınlanan “Büyümenin sınırları” yayımlandı.
1973	Petrol Krizi meydana geldi.
1979	Dünya Meteroloji Organizasyonu tarafından Birinci dünya çevre toplantısı yapıldı.
1995	Dünya Ticaret Örgütü kuruldu.
1999	Karşı Küreselleşme hareketi ortaya çıktı.

Kaynak: RENNEN Ward and MARTENS Pim; “**The Globalisation Timeline**”, International Centre for Integrative Studies, Integrated Assessment Vol. 4, No. 3, University of Maastricht, Maastricht, The Netherlands, 2003, s:139.

²¹ TÖRNROOS Jan-Åke; “**The Concept of Globalisation and Some Trends Forming International and Global Business**”, Edited by Niina Nummela, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-8:, 2002, s:4.

Tablo 1’de küreselleşmenin gelişmesini gösteren, önemli tarihsel dönüm noktaları belirtilmiştir. Küreselleşmenin beş yüz yıl kadar önce başladığı belirlenip, tarihsel süreçte kendini hangi olaylarla gösterdiği kanıtlanmıştır. Amerikanın keşfinden sonra, hızlı bir teknolojik gelişim süreci devam etmiş, aynı zamanda kıtalar arası da göçler meydana gelmeye başlamıştır. İlk kurulan Hollanda-Doğu Hindistan uluslar arası işletme, The Dutch United East Indies Company, (VOC)’de sahip olduğu gemileri ve çalışanları ile deniz ticaretinde önemli rol oynamıştır. Neredeyse tüm dünyada faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Sonrasındaki dünyalar savaşı ve bilgisayar çipinin keşfi önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Küresel petrol krizi ve akabinde kurulan kurumlar ve bunların getirdiği bazı ayrımcılık politikaları, dünya çapında küreselleşmeye karşı tavır alınmasını sağlamıştır. Çünkü devletler hiçbir zaman eşit koşullar altında küreselleşme sürecine dahil olamamıştır.

Küreselleşme pek çok boyutta dünyayı etkilemiştir. Her ne kadar ekonomik kalkınma açısından önemli bir fenomen olsa da, küreselleşmenin en önemli toplumsal sonuçlarından bir tanesi gelişmekte olan ülkelerdeki yoksulluk seviyelerinin artışıdır. Bununla ilgili olarak; Dünya Bankasının 2002 yılındaki küreselleşme üzerine olan raporunda, küreselleşmenin üç dalgası aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²²

Birinci Küreselleşme Dalgası (1870-1914)

Bu yıllar arası, ABD başlıca ürünleri ihraç ederek ve kurumlarını, sermayesini, işgücünü ithal ederek dünyadaki en zengin ülkelerden biri haline gelmiştir. I.Dünya Savaşı sırasında, ulusçuluğa doğru küresel geri çekilme ve korumacılık politikası, Büyük Bunalım ve II.Dünya Savaşında göçü, küresel ticareti ve uluslar arası sermaye dolaşımını önemli ölçüde azaltmıştır.

İkinci Küreselleşme Dalgası (1945-1980)

II.Dünya Savaşından sonra, 1945’te uluslar arası ticaret imalat ürünlerinde canlanmıştır. Yine de ticaret liberalizasyonu seçici olmayı sürdürmüştür. Gelişmekte

²² TOKIC Damir and Stijepko; “Globalization: End Of The Third Wave?”, Journal Of Corporate Accounting&Finance, Vol:17, Issue:6, Published Online Wiley Interscience, Wiley Periodicals, 2006, s:3-4.

olan ülkeler, çoğunlukla Altın Çağının dışında kalırken, sadece gelişmiş dünya buna iştirak etmiştir. Buna ek olarak, uluslararası sermaye dolaşımı ve göç sınırlandırılmıştır. İkinci küreselleşme dalgası azalmış olsa da, küreselleşmenin trendleri tamamen yarıda kesilmemiştir. Buna karşın, 1970'lerdeki yüksek enflasyon, küresel ticaretteki değişiklikleri zorlamıştır.

Üçüncü Küreselleşme Dalgası (1980-Günümüz)

Gelişen dünyada, özellikle ABD'nin 1946-1964 arasındaki dönemde doğum oranı oldukça yükselmiştir. Bu dönem arası doğanlar, 20 ve 30'larında temel ürün ve servislere talepleri önemli ölçüde artmıştır. 1970'lerde yüksek oranda enflasyon ortaya çıkmıştır. Bu problemi çözmek için tek yolu, ürünlerin tedarikini ucuz yoldan sağlamaktır. Bu durum, üçüncü küreselleşme dalgasını ortaya çıkarmıştır. Gelişmiş ülkeler, ticaret ürünleri ve imalat endüstrisine katılmasına, seçilen gelişmekteki ülkelerin/bölgelerdeki (Çin,Meksika,Hindistan,Güneydoğu Asya) bol ucuz işgücü ve arzu edilen yerleşim alanları nedeni ile izin vermiştir. Ayrıca bu dönemde, küresel sermaye dolaşımı ve işgücü göçü bölünmüştür. Maalesef üçüncü küreselleşme dalgası önemli küresel dengesizlik yaratmıştır.

3. Küreselleşme Yaklaşımları

Küreselleşme yaklaşımlarıyla ilgili üçlü sınıflandırma yapılmıştır. Aşırı küreselleşmeciler, küreselleşme karşıtları ve dönüşümcülerin fikirleri açıklanmıştır.

Tablo 2 – Küreselleşme Yaklaşımları

Asırı Küreselleşmeciler

Olumlu Yaklaşımlar (Neo-Liberal)

- Küreselleşme yeni bir çağın başlangıcıdır.
- Uzun dönemde herkes yüksek yaşama standardına ulaşacak, ekonomik büyümenin garantisi küresel piyasa olacaktır. Piyasalardan devletlerden daha güçlüdür.
- Ulus devlet önemsiz bir konuma gelmiştir.
- Küresel ekonomide kaybedenler ve kazananlar var. Geleneksel merkez-çevre yapısı yerine “yeni küresel işbölümü” yükselmektedir.
- Küresel düzeyde kültürel karışım, küresel yayılma ve küresel yönetim kurumlarının doğuşu, köklü bir biçimde yeni dünya düzeninin delilleri ve ulus devletin ortadan kalkışı olarak yorumlanmalıdır. Artan küresel iletişim altyapısı küresel uygarlığın doğuşu için ortak bir zemin oluşturmaktadır.

Olumsuz Yaklaşımlar (Neo-Markist)

- Bu tür trendler sadece küçük bir orta-sınıf elitine hizmet eder.
- Küreselleşme hem uluslar arasında hem de ulusların içinde eşitsizlik yaratmaktadır.
- Küreselleşmeyi baskıcı küresel kapitalizmin temsilcisi olarak değerlendirmektedirler.
- Küreselleşme kontrolü devletten alıp uluslar arası yatırımcı kuruluşlara vermiştir.
- Sendikalar ve refah sistemleri çökmektedir. İşsizlik ve sosyal dışlanma artmaktadır. Kontrolsüz büyüme çevreyi tehdit etmektedir.

Küreselleşme Karşıtları

- Küreselleşme yeni bir süreç değildir.
- Küreselleşme bazı düşünürlere göre kâr peşinde koşan mega-işletmelerin, totaliter kurumların tiranlığıdır.
- Ulus devlet hâlâ daha gücünü korumaktadır.
- Küreselleşme beklenilmeyen bir şey değildir, fazlasıyla abartılmakta ve

efsane haline getirilmektedir.

- Küreselleşme, bir bütünleşmeyi değil, farklı kültürler, farklı uygarlıklar yada bölgeler arasında yeni çatışmaları beraberinde getirecektir.
- Küreselleşme süreci, ekonomik yada teknolojik gelişmeler sonucunda ortaysa çıkan bir olgu değil, ideolojik bir tutumdur.
- Dünya ticaretinin çoğu gelişmiş ülkelerin kendi arasında yapılmaktadır, bu nedenle küreselleşme yerine uluslar arasılaşma kavramı kullanılmalıdır.

Dönüşümcüler

- Küreselleşme, modern toplumları ve dünya düzenini yeniden şekillendiren hızlı sosyal, siyasal ve ekonomik değişmelerin arkasındaki ana siyasal güçtür. Yoğun ve derin küreselleşme yaşanmaktadır.
- Geçmiş dönemlerden çok daha bütünleşmiş yeni bir küresel pazar oluşmuştur.
- Ekonomi giderek fazla şekilde hizmet sektörüne bağlı hale gelmektedir. Bilgi, eğlence, iletişim ve elektronik, finans ekonomisi içeren hizmetler ekonomideki en önemli sektörler haline gelmektedir.
- Eski yapılar yıkılmakta, eski alışkanlıklar unutulmakta, kültürel karşılıklı etkileşime girmeye başlamaktadır.
- Ulusal hükümetlerin gücü yeniden yapılanmaktadır.
- Uluslar arası ticaret, yatırım, göç, kültürel değişim, çevresel faktör akışı bütün ülkeleri daha geniş bir küresel sistem içine entegre etmektedir.
- Küreselleşme, sonuçları tahmin edilemeyecek olan karmaşık bir tarihi süreçtir, bu nedenle tek bir dünya toplumu iddiası halen geçersiz bir teoridir.
- Küreselleşme, bütün dünya insanlarını etkileyen temel ekonomik, kültürel, sosyal ve politik değişimlerin merkez kuvvetidir.
- Küreselleşme devletin gücünü ve dünya siyasetini dönüştürmektedir.

Kaynak:Bozkurt, 2000:18-26; Zengingönül, 2004:16-19; GÜNŞOY Bülent; **Küreselleşme: Bir Varoluş Çözümlemesi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006, s:18-19.

Küreselleşmenin sonuçları olumlu ve olumsuz farklı tartışmalar gündeme getirmekte ve bilim adamları birbirine zıt görüşler sergilemektedir. Bu görüşler içerisinde dünyanın küçüldüğü, ulus-devletlerin egemenliklerinin sınırlandığı, terörün küreselleştiği, yerel ve ulusal kültürlerin zayıfladığı, zenginin daha zengin, yoksulun daha yoksul olduğu sıkça sözü edilen noktalar arasında yer almaktadır. Küreselleşmeyi, tüketimleri birbirine benzerlik gösteren, tek kültürlü tasarlanmış bir dünya olarak algılayanlar da bulunmaktadır. Yani, insanlar aynı teknolojileri kullanmakta, aynı yemeği yemekte, aynı marka giysilerini giymektedir. Kısacası dünyanın bir köşesinden diğer köşesine kadar her yerde aynı sembolleri, aynı örnekleri görmek olasıdır. Bu duruma Coca-Cola, Burger King, Mc Donalds gibi markaları göstermek, çok sık kullanılan başvuru örneklerindedir. Bu markalar tüm dünyada bilinmekte ve birçok şubesi bulunmaktadır. Küreselleşme karşıtlarına göre küreselleşme, tüm değer yargılarını ve gündelik yaşamda kullanılan, tepeden tırnağa her türlü aracı tekdüzelik formasına sokan bir süreçtir. Moda adı altında sunulan giyim tarzı, beslenme alışkanlıkları, televizyon dizileri, sinema filmleri, dünya ölçeğinde tek tip bir kültürün dayatılmasından başka bir şey olmamaktadır. Diğer yandan, küreselleşmenin kültürler arası farklılaşmaları, parçalanmaları, kutuplaşmaları hatta çatışmaları doğurduğu ileri sürülmektedir. Olaya küreselleşme yanlısı olanların tarafından bakıldığı zaman ise, onlara göre bu uygulama batı toplumlarının ortak kültürünün bir sonucudur²³.

B. TOPLUM MODELİNDEKİ DEĞİŞİM

Küreselleşmenin başlangıcı Rönesans'taki coğrafi keşiflere kadar uzanır. Gelişme aşamaları ise Birinci Endüstri Devrimi ve ardından İkinci Endüstri Devrimiyle günümüze kadar gelir. 21.yüzyılda hızla gelişen ve değişen bilişim çağı, küreselleşmenin tüm dünyada tamamen yayılmasına, ekonomik, siyasal, toplumsal alanlarda ülkeleri birbirine bağımlı olması sonucunu doğurur. Birinci ve İkinci endüstri devrimi dönemlerinde değişen toplumsal yapı, endüstri toplumu olarak adlandırılır. Son kuşak toplum yapılarından endüstri sonrası toplum günümüzdeki bilişim çağında ortaya çıkan halen daha geçerliliği olan toplum yapısıdır. Buradan da

²³OZAN Rengin; Kültürler arası Ortamda Yerellik Olgusu, <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130855285.pdf> (05.06.2008)

anlaşılacağı üzere teknolojik gelişmelerle birlikte toplum yapısı da aynı paralellikte değişme gösterir.

Küresel dünya ekonomisi, 1500'lerden beri ilerleyen çok yanlı ticaret ve dünya çapında bölümlendirilen işlerdir. 1500'lerden daha öncesinde bile, ticaret ağları, çoğunlukla tüm Avrupa-Asya, Afrika'nın bölgelerine ulaşmış ve yüksek miktardaki ticaret, endüstriyel üretim ve tarımda uzmanlaşmayı desteklemiştir²⁴. Sınırların ortadan kalkması küçük işletmelerin de küresel pazara girmesi ve yeni teknolojilerden yararlanmaları daha kolay ve ulaşılabilir olmuştur. Küresel değişim sürecini ortaya çıkaran faktörlerin bir kısmı, dünya ekonomisindeki yapısal değişimler gibi küresel düzeyde iken, bir kısmı da gelişen teknoloji ve uluslar arası pazar şartlarına uygun olarak işin yeniden organizasyonu gibi işletme düzeyinde gözlenen değişimlerdir²⁵.

Kıtalar arası ticaretin ve bilimsel keşiflerin gelişmesinin en önemli etkisi ekonomide ve toplum yapısında görülmüştür. Küreselleşmenin getirdiği kıtalar arası bilgi paylaşımı sürecinde bilimsel keşifler tüm dünyada ardı ardına gerçekleşmiş ve birden bire üretim süreçlerini ve ekonomiyi etkilemeye başlamıştır. Değişen üretim yapısı toplum yapılarını da değiştirmiştir. Tarım toplumları hızlı bir şekilde endüstri toplumlarına dönüşmeye başlamıştır. Aşağıda önce endüstri toplumu sonra da endüstri sonrası toplum incelenecektir.

1. Endüstri Toplumu

1700'den başlayarak inanılmayacak kadar kısa bir elli yıl içinde, teknoloji icat edilmiştir. Kelimenin oluşturuluş biçimi ile, zanaat becerilerinin esrarengizliği olan *téchne* ile *loji*'yi, yani organize, sistematik, amaçlı bilgiyi birleştirdiğinin göstergesidir. İlk mühendislik okulu Fransa'da 1747 yılında kurulmuştur, ardından 1770 dolaylarında Almanlar ilk tarım okulunu kurarak bu süreci izlemiştir. 1776'da da yine Almanya'da, ilk madencilik okulu açılmıştır. 1794'de ilk teknik üniversite

²⁴ O'ROURKE, WILLIAMSON; s:24.

²⁵ KURTULMUŞ Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2001, s:19.

Fransa'da, Ecole Polytechnique adıyla kurulmuş, onunla birlikte de mühendislik mesleği doğmuştur²⁶.

Endüstri devrimi bir seri teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir. James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması, teknolojik açıdan; 1789 Fransız devriminin yarattığı sosyal etkiler, sebebiyle de oluşan yeni toplumsal yapının oluşması devrimin dönüm noktaları olmuştur²⁷. Buhar makinesinin icadının ardından yapılan buluşlar endüstri devriminin İngiltere merkezli olarak gerçekleştirdiği bir dönem olmuştur.

Endüstri toplumunun gelişmesiyle birlikte Weber'in köklerini Protestan ahlakın bağladığı, çok çalışma, tasarruf yapma, lüks tüketimden kaçınarak kazandığını üretime harcayan, kazanç hırsını da meşru sayan yeni bir girişimci sınıf ortaya çıkmış, para kazanma ve ticari anlayış meşru görülmeğe başlanmıştır²⁸.

Avrupa'da kapitalizme geçiş süreci farklı ulus devletlerde, ayrı nitelikler taşımıştır. Toplum daha çok burjuvalaşırken, politik düzen bir süre daha feodal kalarak bu değişime direnmiştir. Kent merkezlerinde burjuva sınıfı, toplumsal ve kültürel etkisini sağlamlaştırırken, politik ve yönetim aygıtlarının çoğu, varolan toprak sahibi aristokratların eline geçmiştir²⁹. Teknolojik ilerlemelerle birlikte bu aristokrat sınıfı yavaş yavaş sermayeyi elinde tutan kesim haline gelmiş ve sermayeyi, fabrikalara yatırım aracı olarak değerlendirmişlerdir.

Endüstri toplumunda, büyük fabrikaların oluşturulması için gereken teknolojinin pahalı olması, teknolojik değişiminin hızını yavaşlatmaktaydı. Bir teknolojinin maliyetinin düşmesi için uzun zaman gerekmektedir. Bu nedenle uzun

²⁶ DRUCKER F. Peter; **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s:45.

²⁷ ERKAN Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:326, Eylül 1998, s:3.

²⁸ ZENCİRKIRAN Memet; **“Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumu: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler”**, Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:16.

²⁹ ÖZAKAR Serdar; **Gel De Çalış Şimdi: Postmodern Çalışma Hayatı**, Bileşim Yayınevi, Kasım 2004, s:29.

süre aynı malın üretilmesi ihtiyacı doğmaktaydı. Kitle üretimi ve kitle kültürünün endüstri toplumunu karakterize eden en önemli özelliklerden olduğu söylenebilmektedir. Üretim ve tüketimde homojenlik endüstri toplumunun öne çıkan özelliklerinden birisidir. Kitle örgütleri de endüstrileşme sürecinde güç kazanan başka bir yapı olmaktadır. Kitle üretimi ve kültürü toplumunda, bir kitle şeklinde düzenlenip yönetilmesini beraberinde getirmektedir³⁰. Endüstrileşme süreci içinde, organizasyonun en belirgin biçimi bürokrasi olmaktadır. Fabrikalardan standart ürünler üretmesi beklenmekteydi. Bürokrasi de standart kararların üretimine yarayan bir makine olarak kullanılmaktaydı. Kararlar en yukarıdan verilir, emirler kademeli olarak yansımakta ve taban işi gerçekleştirmektedir³¹.

Bu yeni anlayışa göre her iş bir süreçtir. Bu süreci tanımlayıp küçük parçalara ayrılırsa, ortaya bir dizi tanımlanmış alt görev çıkmaktadır. Bu alt görev birimleri konusunda çalışanlar uzmanlaştırılır ve bir montaj hattı mantığıyla iş düzenlenirse verimlilik ciddi oranda artmaktadır. Bunun nedeni, yaparak öğrenme ve sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşmadır. Taylor'un önerdiği "Bilimsel Yönetim" anlayışı ilk kez 1910'lu yıllarda Henry Ford tarafından, model- t adlı dünyadaki ilk "seri üretim" otomobilin imalatına uygulanmıştır. Bu otomobilin fiyatı, daha önceki "ısmarlama" üretim dönemine göre inanılmaz derecede düşük maliyetli olmuştur. Böylece daha yaygın bir tüketici kitlesi bu ürünü alabilir hale gelmiştir. Seri üretim anlayışı, tüm dünyada refah düzeyini yükselten en önemli unsur olmuştur. İlk kez Ford tarafından uygulandığı için, bu seri üretim anlayışına Fordizm adı verilmiştir³².

Endüstri devrimini başlatan fabrika üretimi, insan emeğine ve çalışma koşullarına ilişkin büyük ve köklü değişimleri de beraberinde getirmiştir. Üretim güçlerindeki bu sürekli gelişmelerin, fabrikada kitlesel üretimi olanaklı kılabilmesi için, toplumsal düzeyde iki önemli dönüşüme gerek duyulmuştur. Bunlardan biri, yeni üretimin gerekli kıldığı büyük fabrikaların işçi gereksinimlerinin karşılanabilmesi için, toprağa bağlı serflik düzeninin kaldırılması ve böylelikle – özgür işçilerin- ortaya çıkması zorunluluğuydu. Öbürü ise, üretimi kısıtlayan lonca

³⁰ ZENCİRKIRAN; *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*, s:17.

³¹ TOFFLER Alvin; *Uyumlu Şirket*; Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s:110.

³² KIRIM Arman; *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mart 1999, s:12.

düzeninin tasfiye edilerek, bu tasfiye sonucunda açıkta kalan usta ve kalfaların, fabrikaların ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünü karşılamak üzere buralarda istihdam edilmelerinin sağlanmasıydı³³. Ekonomik yaşamın en önemli özelliklerinden birisi, artan işbölümü idi. Artan işbölümü sayesinde üretim sürecinde, verimlilik artışında sürekli sıçramalar yaşanmıştır. Yeni teknolojilerin üretim sürecine aktarılması, “fabrika” tipi bir örgütlenme yapısı içinde gerçekleştiği için, yeni sermayeyi harekete geçirmek ve yatırım yapmak önem kazanmıştır³⁴. Yeni hammadde arayışları İngiltere’nin önderliğinde gerçekleşmiştir. İngiltere bu özelliği ile üçüncü dünya ülkelerini ve henüz keşfedilmemiş üçüncü dünya kıtalarını örneğin Hindistan sömürgeci faaliyetleriyle kendine bağlamış ve yeni hammadde kaynakları yaratmıştır. Ardından Fransa ve diğer Avrupa ülkeleri bu yolu izlemişlerdir. Günümüzde bağımsızlıklarını kazanmış olan ülkelerde Avrupalıların bıraktığı teknolojik izler görülmektedir.

Endüstri devrimi, zanaat üzerine kurulmuş geleneksel üretimi niteliksizleştirmiştir. Basit işi endüstrinin merkezi haline getirmiştir. Kendine özgü olan işbölümünü, nitelikli olmayan bir faaliyet üzerine kurmuştur. Kısa süreli uygulamalı bir öğretimi mecburi kılan monoton, basit, basmakalıp uygulama işinin kapasite yerine konması, özel ustalığın eski anlamını yitirmesine sebep olmuştur³⁵. Yeni düzende çiraklık, kalfalık sınıfı bağımlı çalışan endüstri işçisi statüsüne geçerek yeni bir işçi sınıfının doğmasına neden olmuştur (endüstri kölesi)³⁶. Endüstri toplumu döneminde, toprağın yerine sermaye malları, yani makineler ikâme edilmiştir. Endüstrileşmek, sermaye malları olarak makine ve teçhizat donanımının artışı anlamına gelmiştir³⁷.

Frederick Taylor’ın görüşleri, yirminci yüzyılın başlarında, işçinin hammadde, sermaye ve makinelerle birlikte, sadece bir diğer üretim faktörü olduğu konusunda yaygın bir yönetim görüşünü ortaya koymuştur. Bu haliyle bilimsel

³³ GÜVEN Sami; **ToplumBilim**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa, 1999, s:118.

³⁴ ERKAN; (**Bilgi Toplumu**) s:5.

³⁵ SAYIN Önal; **İnsan Faktörünün Sosyal ve Ekonomik Gelişmelerdeki Yeri Önemi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:27, İzmir, 1983, s:63.

³⁶ GÜVEN; s:120.

³⁷ ERKAN Hüsnü; **Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma: Cumhuriyetten Günümüze Değişim Süreci**, İmge Kitabevi, 1.Baskı, Ankara, Nisan 2000, s:143.

yönetim, çalışanın birimine büyük ilgi gösteren, fakat işgörenin memnuniyetine hemen hemen hiç ilgi göstermeyen bir yaklaşım olmuştur. Bilimsel yönetim savunucuları, bir işi yapmanın tek doğru yolunun son derece ihtisaslaşmış ve rutin bir yol olması gerektiğini, önemli bir zihinsel gayret gerektirmediğini, çalışanların kararlara katılma yada değerlendirme yetilerini kullanmalarına gerek olmadığını, işçilerin hemen hemen tümünün hiçbir okul eğitimi görmemiş olduğunu ve organizasyonla ilgili problemlere uygulanabilecek hiçbir beceri yada yeteneklerinin bulunmadığını belirtmişlerdir³⁸.

Taylorizm, işçiye olabildiğince küçük bölümlere ayrılmış iş verilmesini öngören, çalışanın kişiliğini hiçe sayan ve sürekli olarak bir başka işçi ile görülmesi olanaklı olan, sorumluluk yaratıcılık ve kişilik gerektirmeyen işlerde çalışma zorunluluğunu yükleyen bir iş örgütlenmesi içermiştir³⁹. İşçinin enerjisinin yoğun tüketimi, aynı zamanda yoğun bir şekilde yeniden üretimi zorunlu kılmakta yoksa kısa zamanda, aşırı yorgunluk ve sinirsel yıpranma yüzünden toplumun, emekçi stoğunun erimesi ve yeterli sayıda çalışacak işçinin bulunması zorlaşır⁴⁰. Taylor aynı zamanda, bu üretim süreci içinde örgüt yapısında oluşan dikey hiyerarşi dışında bir yapının olanaksızlığını savunmuştur. Uzmanların, aralarında hiyerarşik bir bağ olmadan örgütlenmeleri, her ne kadar üretimin gücünü ve etkinliğini artırıyor gözükse de örgütün tümünü oluşturan uzmanlıkların, hepsini yada bir kısmını kapsayan kararları vermek oldukça zor olup, eşgüdüm yetersizliğinden örgüt işleyemeyecektir⁴¹.

Endüstri devrimi yaşayan ülkelerde, işçilere bireysel sözleşme özgürlüğü sağlanırken, sendikaların kurulmasının yasaklanması, çalışmak zorunda olan işçileri çok düşük ücretlerle çalışmayı kabul etmeye itmiştir⁴². İkinci Dünya savaşının sonunda 1970'li yılların ortalarına kadar 30 yıl boyunca, gelişmiş ülkelerin hepsinde,

³⁸ GÖK Sibel; **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 1.Bası, İstanbul, Ocak 2006, s:9.

³⁹ GÜVEN; s:138.

⁴⁰ YILDIZOĞLU; s:89.

⁴¹ SAYIN; s:66.

⁴² GÜVEN; s:123.

yüksek ücretli işler, vasıfsız beden işlerinde yoğunlaşmıştır. Endüstri sonrası toplumunda ise yüksek ücretli işlerin çoğunluğu bilgi işlerine verilmiştir⁴³.

Tablo 3 - Fordizm ve Sonrasının Karşılaştırması

	FORDİZM	SONRASI
İKTİSADİ DÜZENLEME	KEYNESÇİ	MONETARİST
PİYASALAR	KİTLESEL	ÖZEL
YAŞAM TARZI	KONFORMİST	ÇOĞULCU
SİSTEMLER	MERKEZİ	ADEMİ MERKEZİYETÇİ
ÖRGÜTLENME	BÜROKRATİK	HİYERARŞİSİZ
DÜZENLEME	ULUSAL	KÜRESEL
ÖNCÜ SEKTÖR	TÜKETİM	FİNANS
VASIFLAR	VASIFSIZ	ÇOKVASIFLI
İŞÇİLER	KİTLE	ÇOKDEĞERLİKLİ
ÖZELLİKLER	KATI	ESNEK
ÜRETİM	MONTAJ HATTI	ESNEK
TOPLUM	REFAH DEVLETÇİLİĞİ	ÖZELLEŞTİRME
İTİCİ GÜÇ	KAYNAKLAR	TALEP

Kaynak: MUNCK Ronaldo; **Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma,** Çeviren:Mahmut Tekçe, Kitap Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, Ocak 2003, s:118.

Tablo-3'de Fordizm ve sonrasına ait değişimler dikkati çekmektedir. Fordizmle birlikte endüstri toplumunda meydana gelen değişimler, post-fordist dönemde gelişmiş ve kökten değişime uğramıştır. Görüldüğü üzere sadece toplumsal düzeyde değil, siyasal, sosyal, ekonomik düzeyde ayrıca örgütlenmede, yaşam tarzlarında önemli değişiklikler olmuştur. Neredeyse birbirinden tamamen zıt yönde iki ana boyut ortaya çıkmıştır. Buradaki en önemli itici faktör, üretim süreci olmuştur. Fordist sistemden esnek yapıya geçildiği anda tüm yönleriyle toplumları, çalışma ve yaşam tarzlarını hatta hükümetlerin politikalarını bile etkilemiştir.

Endüstri toplumu, tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak; teknolojisini, ekonomisini, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen eskisinden farklı yeni bir toplum yapısı yaratmıştır. Endüstri üretiminin payı artmakta ve %50'lere kadar çıkmıştır. Başlangıçta, temel mal üreten sektör olan gıda ve tekstil gelişirken, daha

⁴³ DRUCKER F. Peter; **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası,** Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Nisan 1995, s:139.

sonra demir çelik, kimya, otomobil ve uçak endüstrisi gibi ara ve yatırım malları endüstrileri gelişmiştir. Endüstri toplumunun son döneminde, endüstri sektörünün payı %50'ler dolayından %40'ların altına düşerken, hizmetler sektörünün payı %60'ların üzerine çıkmıştır. Böylece endüstri toplumunun son aşaması olarak hizmet toplumuna ulaşılmıştır⁴⁴.

Özetle belirtmek gerekirse endüstri toplumu iş bölümünün, uzmanlaşmanın, standartlaşmanın, kentleşmenin, cemaatin gerileyişinin, rasyonelleşmenin, bürokratikleşmenin, sermaye birikiminin, modernleşmenin, benzeşmenin, teknolojik gelişmenin, vasıflı işgücünün, çoğulculuğun, formel ilişkilerin, toplumsal farklılaşmanın, bireyciliğin, para egemenliğinin ve çekirdek ailenin hakimiyetinin arttığı toplumlardır⁴⁵.

Fordizm Krizi; 1970'lerin başında altın-dolar ilişkisine bağlı uluslar arası para sistemi Bretton Woods çökmüş, sabit kur sistemi yerini dalgalı kur sistemine bırakmıştır⁴⁶. 1975'lerde ortaya çıkan petrol krizi, sermayenin oldukları bölgelerden farklı yerlere yönlendirmiş ve kitle üretimini de krize sokmuştur. Bilindiği üzere, kitle üretimi için yüksek miktarda sermaye ve işgücü gerek olup, üretilen ürünleri de devamlı satın alacak müşteriler yani toplumun büyük bir kısmına ihtiyaç duyulmuştur. Aşırı üretim bunalımları fazlalaşmıştır. Üretim, mali kriz birbirini etkileyerek büyümüş sonuçta kitle üretiminin ürettiği ürünleri satın alacak bir toplum ayakta kalamamıştır.

1950'li yıllarda başlayan sıkı örgütsel disipline dayalı "organizasyon insanı" anlayışı yerini karar ve yönetim sürecinde etkisi olan "birey"e bırakır⁴⁷. Endüstrileşmiş ülkeler açısından, fordizm krizi aslında bir endüstri toplumundan endüstri sonrası toplumuna dönüşüm sürecidir. Endüstri toplumunun karakteristiğini oluşturur hale gelmiş olan kitle üretimi-tüketimi, mavi yakalı işgücü, merkezileşme, dev endüstriyel üretim tesisleri, aşırı işbölümüne dayanan geleneksel endüstriyel

⁴⁴ ERKAN; (**Bilgi Toplumu**) s:7-8.

⁴⁵ BOZKURT Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul, 2000, s:20.

⁴⁶ YILDIZOĞLU; s:92.

⁴⁷ KURTULMUŞ; s:25.

üretim yerine, daha yüksek teknolojiye dayanan, esnek üretim biçimini benimsemiş, değişikliklere açık, endüstri sonrası toplumun yükselişidir⁴⁸.

2. Endüstri Sonrası Toplum

Dünya, 250 yıllık endüstri çağından yeni bir çağa geçmektedir. Bu çağ, esasta tarım ve endüstri dönemlerinin birçok temel özelliğinden farklılaşmış ve yeni yaşamsal pratikler üreten elektronik bir çağ haline gelmektedir. Bilgi çağı, dönüştürücü gücünü insan zihninden ve karşılıklı bedenlerin sinerjisinden alan, temelde insani gelişmişliğin sermayesine dayanan bir toplumsal dönüşüm olarak şekillenmektedir⁴⁹. Endüstri toplumundan endüstri sonrası topluma dönüşümün, çok daha hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır⁵⁰.

Endüstrileşme sürecinin son aşaması olan refah toplumu, tüketim toplumu, 1960'larda doruğa ulaşmıştır. Ancak, ABD ve Batı Avrupa'da 1967'de ekonomik durgunluk yaşanmış, 1968'de gençlik hareketlerinin etkisiyle tepki ve başkaldırı doğurmuş, 1973'de petrol krizi yaşanmıştır. Ekonomik kriz, yeni teknolojileri ve organik bilgiyi kullanmak için ortam ve fırsat doğurmuş, petrol krizinin yarattığı etkileri aşma çabası içinde bulunan batı ülkelerine, yeni teknolojileri uygulamak için fırsat yaratmıştır⁵¹.

Yeni toplumu ; George Lichtheim “burjuvazi sonrası toplum”, Herman Kahn “ekonomi sonrası toplum”, Daniel Bell “endüstri-sonrası toplum”, Peter F.Drucker “bilgi toplumu”, Paul Holmes “kişisel hizmet toplumu”, Ralf Dahrendorf “hizmet-sınıflı toplum” veya “kapitalizm-sonrası toplum”, Y.Masuda ise “enformasyon

⁴⁸ BOZKURT; (Enformasyon Toplumu ve Türkiye) s:117.

⁴⁹ MEDER Mehmet; “Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim”, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2001, Sayı:9, s:73.

⁵⁰ KUTLU Erol; **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1209, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:167, Eskişehir, 2000, s:11.

⁵¹ ÜZÜN Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir, Şubat 2000, s:89.

toplumu” olarak adlandırmaktadır⁵². Toffler ise bilgi toplumunu “Üçüncü dalga” olarak isimlendirmektedir.

Drucker’a göre, bilgi kelimesinin anlamında 250 yıl önce başlayan değişiklik, toplumu da ekonomiyi de değiştirmektedir. Formel bilgi, hem kişisel bir kaynak, hem de kilit ekonomik kaynak olarak görülmektedir. Günümüzde bilgi, anlamlı tek kaynaktır. Geleneksel “üretim faktörleri” yani toprak (doğal kaynaklar), emek ve sermaye, ortadan kalkmış değildir. Ama onlar artık ikinci plana düşmektedir. Bu yeni anlamdaki bilgi de işe yarayan bilgidir, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgidir⁵³.

Bilgi paylaşıldıkça çoğalan bir nitelik ve dinamik kazanmaktadır. Zira satılan bilgi, aynı şekilde sahibinde kalmaya devam edebilmektedir. Buna göre bilgi, kültür, din, dil, ırk, coğrafi konum farklarından doğan engelleri ortadan kaldırmakta ve dolaştıkça artan, değer kazanan, pozitif sinerji yaratan, tek küresel kaynak haline gelmektedir⁵⁴.

Endüstri sonrası toplum, dinamizmini bilgiden alan, merkezi ve öncüsü insan olan, toplumun ihtiyaç duyulan vasıflarla donatılmış olan uzmanlardan oluştuğu, temel üretim sektörünü hizmetler sektörünün oluşturduğu ve kişiler arası bir rekabetin geçerli olduğu bir toplum yapısıdır⁵⁵.

Endüstri sonrası toplumda, üretim doğrudan bilgi kullanımı ile değil, bilginin kullanımıyla zenginleştirilmiş ve etkinleştirilmiş bir şekilde, ama yine tarım yada endüstri üretim şekillerinden birinde olmaktadır. Endüstri sonrası toplumunda amaç, üretmek ve dolayısıyla değer oluşmuştur. Oluşturulan değer paylaşımı için endüstri sonrası toplumu’nun henüz kendine özgü bir yöntemi olmadığından endüstri toplumundaki paylaşım modelleri geçerliliğini korumuştur. Endüstri sonrası toplumunun, endüstri toplumundan farklılığı, üretimin temel unsurları olan sermaye, işgücü, enerji, hammaddenin yanına ve belki en önemlileri arasına, bilgi’nin

⁵² BOZKURT; (**Enformasyon Toplumu ve Türkiye**) s:20-21.

⁵³ DRUCKER; (**Kapitalist Ötesi Toplum**) s:66.

⁵⁴ DÜREN Zeynep; **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, Kasım 2002, s:57.

⁵⁵ KUTLU; s:14.

eklenmiş olmasıdır. Yüksek değer katma özelliği ile bilgi, geleneksel üretim ve iş biçimlerini temelden değiştirme olanağını yaratmıştır. Bilgi teknolojileri ve üzerinde çalışan enformatik sistemler aracılığı ile e-iş, e-çalışma, e-ticaret, e-öğrenme gibi süreçler ön plana çıkmış ve üretim şekillerinde önemli değişiklikler yapılmasına neden olmuştur⁵⁶.

Üretim uluslar arasılaşmış, değişik ülkelerde üretilen parçaların başka bir ülkede monte edilmesi ÇUI kavramını gündeme getirmiş, böylece bilim ve teknolojiden kaynaklanan sosyo-ekonomik nedenlerin oluşturduğu ortam sonucunda, dünya mesafe tanımayan tek bir pazar haline dönüşme yoluna girmiş ve ticaretin uluslar arası niteliği artmıştır⁵⁷.

Batı toplumu 1970’li yıllardan itibaren “bireyselliği” keşfetmeye başlamıştır. Sonuçta her birey kendi farklılığını yaşama arzusu geliştirmeye başlamıştır. Bu da, başkalarının kullandığı ürünlerin aynısını kullanmak istememe şeklinde bir piyasa baskısı oluşturmuştur⁵⁸. Endüstri toplumundaki fordizmin katı ilişkilerine karşı endüstri sonrası toplumunda oluşan üretim organizasyonu esnek organizasyon biçimidir. Endüstri toplumunun yarı becerili insan yığınlarının ürettiği standartlaşmış ürünlerden uzaklaşmış; buna karşın robotların bilgisayarların daha yaratıcı ve sürekli yenilenmelere fırsat veren esnek üretim sistemine geçilmiştir⁵⁹.

Erkan’a göre endüstri toplumundan endüstri sonrası toplumuna geçerken; Hiyerarşik yerine eşitlik; Uyum ve uygunluk yerine kişisel nitelik ve yaratıcılık; Standardizasyon yerine farklılık; Merkezileşme yerine, merkeziyetçilikten uzaklaşma; Etkinlik yerine etkililik; Uzmanlaşma yerine bütünsellik, çok disiplinlilik şeklinde değerler sisteminde yeniden yapılanma gerçekleşmektedir⁶⁰. Endüstri toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kâr maksimizasyonu ön plandayken, endüstri sonrası toplumda müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır. Sınıflı

⁵⁶ TEKELİ İlhan, ÖZOĞLU Ç.Süleyman, AKŞİT Bahattin, IRZİK Gürol, İNAM Ahmet; **Bilgi Toplumuna Geçiş: Sorunsallar / Görüşler/ Yorumlar/ Eleştiriler ve Tartışmalar**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 1.Basım, Ankara, Aralık 2002, s: 265-266.

⁵⁷ ÜZÜN; s:90.

⁵⁸ KIRIM; s:13.

⁵⁹ ERKAN; (**Bilgi Toplumu**) s:121.

⁶⁰ ERKAN; (**Bilgi Uygarlığı**) s:147.

toplum yapısı yerini çok merkezli fonksiyonel toplum yapısına bırakmaktadır⁶¹. Endüstri sonrası toplumunu, önceki toplumlardan ayıran beş temel özelliği bulunmaktadır.

Bilgi çağı;⁶²

- Bilgiye dayalı toplumun yükselişinden meydana gelmektedir,
- İşletmelerin bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet göstermelerine neden olmaktadır,
- İş süreçleri verimlilik artışını ortaya çıkarmaktadır,
- Bilgi teknolojilerinin kullanımının başarısının etkinlik ile ölçmektedir,
- Pek çok ürün ve hizmetin, bilgi teknolojileri ile iç içe geçmesini sağlamaktadır.

Endüstri sonrası toplumda, bilgi ve iletişim teknolojisinin yarattığı ortam içinde ekonomik faaliyet küreselleşme eğilimine girmektedir. İletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimlerinin beraberinde getirmektedir. Küreselleşme sürecinde, girdilerin temini ve çıktılarının pazarlanması için gündeme gelen piyasalar artık dünya çapında düşünülmektedir. Endüstri toplumunda fabrika üretimi, öncelikle ulusal sınırlar içindeki pazarlara yönelik ve onlara hitap ederken, endüstri sonrası toplumda dünya standartları belirleyici konuma yükselmektedir⁶³.

Endüstri toplumunda stratejik kaynağı oluşturan “sermaye”, yerini endüstri sonrası toplumuna geçiş sürecinde “bilgi”ye bırakmakta ve bilgiyi üreten kurumlar toplumun temel eksenini oluşturmaya başlamaktadır⁶⁴.

⁶¹ ERKAN; **(Bilgi Toplumu)** s:105.

⁶² ÇUKACI Yusuf Cahit; **Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetilmesi, Muhasebeleştirilmesi ve Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003, s:12.

⁶³ ÖZÇAĞLAYAN Mehmet; **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, Alfa Basım Yayın, 1.Baskı, İstanbul, Temmuz 1998, s.27-28.

⁶⁴ EKİN Nusret; **Bilgi ekonomisi'nde Elektronik Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası, No:1998-61, İstanbul, 1998, s:41.

Endüstri toplumu veya endüstri sonrası toplum olsun, hakim toplum tipi artık küreselleşmekte ve diğer toplum tiplerini kendisine benzer yapılara dönüştürmekte iken bu değişim süreci homojen bir “küresel toplum” oluşturma gücünden yoksundur. Endüstri sonrası toplumu, endüstri toplumlu, tarım toplumlu ve ilkel toplumların hepsi birden aynı anda varlığını sürdürebilmektedir⁶⁵.

Sermayedar/girişimci sınıf endüstrileşme sürecinde kendi karşısını, işçi sınıfı olarak yaratmıştır. Siyasal rejimin gelişmesi sürecinde, her toplumsal sınıfı temsil eden bir siyasal parti, parlamentolarda, temsili sistem içinde kendi sınıfının sözcüsü olma rolünü oynayabilmiştir. Endüstrileşmiş toplumlarda, sermayedar sınıfının karşısında zayıf güçte kalan işçi sınıfı, örgütlenme ve sosyal devlet çerçevesinde korumaya alınmıştır. Toplumunu oluşturan bu tür yapı bugün eleştiriye uğramıştır. Dayandığı gerekçeleri ise, toplumsal sınıfın aslında olmayışı, bireyin varoluşudur. Endüstri sonrası toplumunda sermaye önemsizleşmiş, yaratıcı birey ön planda olduğu gibi, bu yeni yaklaşıma göre, sermaye uluslar arası pazarda o kadar bollaşmıştır ki, neredeyse kıtlığı kalmamıştır. Dolayısıyla, 21.yüzyıl içine girdiğimiz bilgi çağı, endüstri çağından farklı olarak, artık girişimci/sermayedarın değil, bilgi üretme yaratıcılığına ulaşmış bireylerin yarattığı çağdır. Sermaye/işçi çelişkisi tarihe karışmıştır⁶⁶.

Sınıf değişimleri sonucu, endüstri toplumundan endüstri sonrası topluma geçişte ‘kol gücüne dayalı’ veya ‘mavi yaka’ işlerine kıyasla, ‘kol gücüne dayanmayan’, ‘beyaz yakalı’ çalışan sayısı artmaktadır⁶⁷. Hizmet sektörünün gelişmesiyle de eğitim, idare ve büro işlerinin artışıyla da beyaz yakalı işçilerin yapacakları işlerin sayısında çok büyük artışlar ortaya çıkmaktadır⁶⁸. Endüstri sonrası toplumunda eğitilmiş, nitelikli insanın, yani entelektüel sermayenin ön plana çıkması, yeni bir birey tipinin oluştuğunu ortaya koymaktadır⁶⁹. Beceri gerektirmeyen tekrarlama işlerini yaptıkları için yüksek ücret alan makine

⁶⁵ GÜNŞOY; s:45.

⁶⁶ KAZGAN Gülten; **Küreselleşme ve Ulus-Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, Ekim 2002, s:36.

⁶⁷ GIDDENS Anthony; **Sosyoloji: Eleştirel Bir Giriş**, Çeviren: Ülgen Yıldız, Phoneix Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, Ekim 2001, s: 55.

⁶⁸ BOZKURT; **(Enformasyon Toplumu ve Türkiye)** s: 25.

⁶⁹ ERKAN; **(Bilgi Uygarlığı)** s: 166.

operatörlerinin yerini, tasarlama, denetleme, proses ve ürünlerin bakımı yada enformasyon yönetimi dolayısıyla yüksek ücret alan bilgi işçileri almaktadır⁷⁰. Endüstri sonrası toplumunun, özellikle bilgi işlerinde çalışan kişiler, yüksek vasıf seviyesine sahip oldukları için, işi yavaşlatmaları veya bırakmaları durumunda işletme büyük zarar görmektedir. Bu nedenle personel tatminini sağlamak işletmenin önde gelen konularından birini oluşturmaktadır⁷¹.

Hizmet sektöründeki gelişmeyle birlikte, insanı bir makine parçası olarak gören ve değerlendiren görüşlerin yanında, çalışma hayatında katı bürokratik kurallar, aşırı işbölümü, işçiye güvenmeyen, sorumluluk vermeyen hiyerarşik bir yönetim sistemi yer almaktadır⁷². Bununla birlikte, hizmet sektöründe çalışanların eğitim ve meslek formasyon seviyeleri yüksek olmaktadır. Endüstri devriminin başlangıcında işçi sayısı durmadan artmakta, endüstri ötesi toplumunda işçi sayısı azalmakta, buna karşın beyaz yakalıların işgücü içindeki oranları yükselmektedir⁷³. Öte yandan endüstri sonrası toplumda istihdamın hizmetler sektöründe yoğunlaşması, istihdamın yapısında standart tam günlük istihdamdan atipik istihdama doğru bir değişikliğe yol açmaktadır⁷⁴.

Endüstri sonrası toplumunda bilgi üzerine çalışanlar “bilgi işçisi” olarak adlandırılmıştır. Başlangıçta mühendisler, teknisyenler ve profesyonelleri nitelemeye yönelik olarak kullanılırken, kapsamı oldukça genişlemiş ve son dönemlerde “altın yakalı işçi” olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bilgi işçisi veya altın yakalı çalışanın diğer mavi ve beyaz yakadan farkı, altın yakalı çalışanın, teknolojik bilgisini ve aynı zamanda mavi yakalı işçideki tekniği de kullanmasıdır⁷⁵.

⁷⁰ DRUCKER; **(Gelecek için Yönetim)** s:141.

⁷¹ ZENCİRKIRAN; s:25.

⁷² EKİN; s: 42.

⁷³ SAYIN; s:85.

⁷⁴ KUTLU; s:22.

⁷⁵ İŞİĞİÇOK Özlem; **“Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”**, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s: 70.

Bilgi yönetimi işçilerinin biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi beceriler yanında, bilginin kültürel, politik, kişisel yönlerini iyice anlamış olmak gibi yeteneklere sahip olması beklenir. Bu tip çalışanlar bazen hat çalışanları arasına alınır. Bu sayede çalışacakları konuda bilgi birikimine sahip olmaları sağlanır. Bazen de var olan çalışanlar, görevleri değiştirilerek bilgi yönetimi işçisi haline getirilir. Kitaplık görevlileri, bilgi sistemi departmanı çalışanları bu kapsamda bilgi yönetiminin uygulanması için hizmet edenleri oluşturur⁷⁶.

Kurtulmuş'a göre endüstri toplumu ve endüstri sonrası toplum arasındaki ekonomik ve çalışma hayatına yönelik farklılıkları şöyledir; ekonominin endüstri sektörü yerine hizmetler sektörü etrafında örgütlenmeye başlaması, istihdam piyasalarında vasıfsız-orta vasıflı kol gücü yerine üstün vasıflı işgücünün önemli hale gelmesi, bireysel tatmin fonksiyonu açısından, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel bireysel ihtiyaçların tatmininden karmaşık ihtiyaçların tatminine yönelmiş olması, üretim teknolojisinde “ürün esaslı” stratejileri yerine, küresel pazarlarda rekabeti esas kılan üretimde çokluk, çeşitliliği ve esnekliği öngören “pazar esaslı” stratejilerin uygulanmaya başlanmasıdır⁷⁷.

Endüstri sonrası toplumunun çalışma hayatına yönelik değerleri genel olarak şöyledir:⁷⁸

- Yaratıcılık
- Yenilikçilik
- Rekabet
- Bireycilik
- Verimlilik
- Kendini geliştirme ve farklılığını ortaya koyabilme
- Her alanda kalite
- Esnek çalışma
- Yaşam kalitesini yükseltme

⁷⁶ BARBAROS Bercestin; **Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye İlişkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005, s:46.

⁷⁷ KURTULMUŞ; s:104.

⁷⁸ ZENCİRKIRAN; s:28.

- Risk alabilme ve bireysel sorumluluk yüklenebilme
- Değişime ayak uydurma
- Vizyon sahibi olma
- Zamanı verimli kullanma

Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimde, endüstri toplumu yerini tamamen yapısal farkları gösteren endüstri sonrası toplumuna bırakmakta ve nitelik farkları gösteren yeni yapılar oluşmaktadır. Yeni toplumda, fabrika ve maddi üretim, toplumun temel özelliği olma niteliğini yitirmekte, yerine sembolik unsurların önem kazandığı, bilgi /hizmet üretimi önem kazanmaktadır⁷⁹. Temel ekonomik kaynak, yani üretim araçları artık sermaye, doğal kaynaklar ve emek değildir. Yeni kaynak Bilgi'dir.

Küreselleşmeyle birlikte, işletmeler de değişen toplumsal yapıya ve esnek iş süreçlerine adapte olmak zorunda kalmışlardır. Sadece yurtiçi üretim yapan bazı büyük sermayeli işletmeler küreselleşmenin etkisiyle uluslar arası düzeylerini artırmışlar ve ÇÜİ ve küresel işletme olma yoluna girmişlerdir. Drucker'ın belirttiği gibi kapitalist ötesi toplumun yani endüstri sonrası toplumunun adem-i merkezi olma zorunluluğu vardır. Kuruluşlar hızla kararlar verebilmeli, performansa yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumdaki değişikliklere yakın, çevreye yakın, demografiye yakın, bilgiye yakın olmalı, bunların hepsini yeni fırsatlar olarak değerlendirmelidir⁸⁰.

II. ÇEŞİTLİ YÖNLERİYLE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Aşağıda ÇÜİ kavramı, özellikleri ve ÇÜİ türleri incelendikten sonra, ÇÜİ'lerde stratejik yönetim, stratejik yönetim kavramı amacı, temel özellikleri ve süreçleri üzerinde durulacaktır.

⁷⁹ KUTLU; s:19.

⁸⁰ DRUCKER; (**Kapitalist Ötesi Toplum**) s:90.

A. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Teknolojik gelişmeler ve uluslar arası düzeydeki serbestleştirme faaliyetleri sonucunda, son yıllarda üretim, tüketim ve finans alanında yeni sistemlere dayanan bir küresel ekonomi ortaya çıkmaktadır. Ekonomik ve sosyal entegrasyonun küresel düzeyde artması yerel, ulusal ve bölgesel ölçekte önemli değişikliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır. ÇÜİ'lerin sermaye ve üretimin küreselleşmesini hızlandırmaları, kitle iletişim araçlarının kontrol ederek küresel düzeyde tüketim kültürünü yaymaları ve tüm iktisadi faaliyetlerde belirleyici konuma gelmeleri dikkatleri bu işletmelerin faaliyetlerine ve meydana getirdikleri etkilere yöneltmektedir⁸¹. 1870 sonrasındaki teknik ve örgütsel gelişmeler, benzer ürünlerin birçok çeşidinin aynı işletme tarafından hem yurtiçinde hem yurtdışında üretilmesini olanaklı kılmaktadır⁸².

Modern ÇÜİ en açık belirtisi, endüstri devrimiyle beraber uluslar arası imalatın gelişmesidir⁸³. Tarihsel gelişimine bakacak olursak ÇÜİ'lerin sayısı II.Dünya Savaşı sonrası katlanarak artmıştır. Uluslar arası yatırımın ilk dalgası Amerikan işletmelerinden gelmiştir. Bu işletmeler dünya çapında petrol endüstrisi, madencilik ve tarıma yatırımlar yapmış, bu sektörleri büyük ölçüde hakimiyeti altına almıştır. Daha sonraları Avrupalı ve Japon uluslar arası işletmeler de küresel ölçekte önemli rollere sahip olacaktır. Gerçek uluslar üstü güç, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya üçlüsündedir. Savaş sonrası dönemde ÇÜİ'ler, dünya çapında kapitalist ilişkilerin temel koruyucuları haline gelmişlerdir⁸⁴.

Uluslar arası kuruluşlardan Birleşmiş Milletler, ÇÜİ'lerin tanımını, şu şekilde yapmaktadır. ÇÜİ, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve faaliyet alanlarına bakılmaksızın iki yada daha fazla ülkede faaliyet gösteren, işletme birimleri arasında, küresel stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu, koordineli ve ortak politikaların

⁸¹ AKTAN Coşkun Can, VURAL İstiklal Y.; **Çokuluslu Şirketler: Global Sermaye ve Global Yatırımlar**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Mayıs 2006, s:2.

⁸² BATMAZ Nihat, TUNCA Halil; **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye (1923-2003)**, Beta Basım, 1.Bası, İstanbul, Mayıs 2005,s:9.

⁸³ HIRST Paul, THOMPSON Grahame, **Küreselleşme Sorgulamıyor**, Dost Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, Mart 2000, s:45.

⁸⁴ MUNCK; s: 44.

saptanması sağlayan, bir yada birden fazla karar alma merkezinin etkin kontrolüne dayalı bir karar alma sistemine sahip, bilgi, kaynak ve sorumlulukları birimleri arasında paylaşan ekonomik şletmelerden oluşan ticari bir teřebbüstür⁸⁵.

Genel olarak Uİ, bir ana merkez ve bu merkezi bulunan ve bu merkeze bağlı olarak değişik ũlkelerde faaliyet gŖsteren şube, şletme veya ştiraklerden oluşmaktadır. Merkez izlediği stratejiler çerçevesinde, bağlı şletme ve şubelerin yŖnetimini organize etmekte ve denetlemektedir. YŖnetim, organizasyon ve denetim işlevlerini ana merkez ũstlenmektedir. Ana merkeze bağlı olarak faaliyet gŖsteren bağlı şletmeler ve şubeler ise elde ettikleri kazançların tamamını veya bir kısmını merkeze transfer etmektedir⁸⁶. Bu kapsamda bir eleştiri getirilmektedir, her ne kadar bu şletmeler için çok uluslu terimi kullanılsa da şletmenin bir bŖtŖn olarak sahiplik ve yŖnetiminin ũlkeler arasında dağıldığı anlamına gelmemektedir. Aslında, bu nitelikte şletmelerin sahipliği ve ũst dŖzey yŖneticileri genellikle merkezlerin bulunduğu anavatan ũlkelerde ve hatta belirli bir grubun elindedir. BŖylesi şletmeler aslında tek uluslu olarak sınıflandırılmadırlar⁸⁷. Ancak Uİ'lerin en Ŗnemli Ŗzelliklerinden biri, yŖnetimde veya şletme sahipliğinde ulusallık taşıyan Ŗzelliklerin bulunmaması gerekmektedir. Ŗrnek olarak, General Motors (GM), Microsoft, BP (British Petroleum) bu şletmelerin kŖkenleri bellidir ancak çok uluslu hatta kŖresel olarak adlandırılmaktadırlar. Bu da gŖsterir ki; Uİ'ler ana ũlke hŖviyetlerini kaybetmeseler bile kŖresel pazarda yerelleşerek, çok uluslu sistemleri ve ŖrgŖt ağları sayesinde sahiplikte çok çeşitliliğe gidebilmektedir. GŖnŖmŖzde tamamen ana ũlke hŖviyetini kaybetmiş bir Uİ halen daha bulunmamaktadır. Bu da çok doğal bir olaydır. Bu tŖr şletmelerin kuruldukları, geliştikleri ana ũlkelerinin Ŗzelliklerinden ayrılmaları bir hayli zor olmaktadır.

DŖnyadaki ilk modern Uİ, 1950 yılında Alman şletmesi Uni ve İngiliz şletmesi Lever Brothers tarafından kurulmuştur. İki şletme birleşerek Unilever

⁸⁵ şATIROĞLU D. Kadir; **okuluslu şirketler: StrŖktŖrel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Ŗniversitesi Siyasal Bilgiler FakŖltesi Yayınları:536, Ankara, 1984, s:22.

⁸⁶ SEYİDOĞLU Halil; **Uluslar Arası İktisat Teori Politika ve Uygulama**, GŖzem Yayınları, İstanbul, 2001, s:678.

⁸⁷ şATIROĞLU; s:8-9.

ismini almış ve 60 farklı ülkede faaliyet gösteren⁸⁸ kozmetikten gıdaya dünyanın en büyük perakende işletmesi haline gelmiştir.

ÇUI'ler birden fazla ülkede sahiplik, kontrol ve üretim yönetimi imkanlarını kullanan işletmelerdir. Dunning'e göre ÇUI, doğrudan yabancı sermaye yatırımları yaparak, birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden dolayısıyla ana ülke dışında mal ve hizmet üreten yani uluslar arası üretim yapan işletmelerdir⁸⁹.

ÇUI tanımlanırken, köken ülkelerinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin aynısını ve aynı oranda yurtdışında yatırımda buldukları bölgelerde de faaliyetlerini gerçekleştirme şartının aranması, bu yönde tanımlamaların olmasına rağmen, gerçekçi olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin çokuluslu olarak nitelendirilebilmesi için, sadece endüstri üretiminde bulunması anlamına gelmemektedir. Sadece yurtdışında satış veya araştırma-geliştirme (AR-GE) birimleri bulduran işletmeler de bu kategoriye dahil olmaktadır. Aksi halde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kapsam dışında kalması söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla burada önemli olan kriter, yurtdışında faaliyetin büyüklüğü değil, yurtdışında faaliyette bulunulmasıdır⁹⁰. Bu işletmeler, ya dışarıda yeni bir şube kurarak veya mevcut bir yerli işletme satın alarak yada sermayesini arttırarak yayılmaktadır⁹¹.

ÇUI, “ birden fazla ulusal nüfuz sahasında şubelere ve bağlı lere sahip olan ” diye tanımlanır⁹². Bu tipte yabancı ülkelerdeki faaliyetler yapı ve politika olarak yerli faaliyetlerle eşit tutulur. Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için işletme kaynaklarını ülke sınırlarını dikkate almaksızın dağıtır. İşletmenin merkezi köken

⁸⁸GÜLTEKİN Fikret; **Çokuluslu İşletme ve Uluslar Arası İşletme**, <http://fikretgultekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf> (05.05.2008)

⁸⁹BATMAZ, TUNCA; s:9.

⁹⁰HEKİMLER Alpay; **Almanya'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Yönetime Katılım Boyutuyla**, Legal Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 2006, s:6-7.

⁹¹SEYİDOĞLU; s:679.

⁹²HIRST, THOMPSON; s:15.

ülkedir⁹³. ÇUI'ler, sermayenin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olması, aynı anda birden fazla ulusal/bölgesel pazara hitap etmesi, yatırımlarının dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özellikleri taşır⁹⁴.

Gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve bağlı kuruluşları arasında, işletme bütünlüğünün sağlanması bakımından, karar verme ve kontrol mekanizmaları yoluyla temel faaliyetlerde entegrasyonu gerçekleştirmiş bulunan işletmelere ÇUI denilebilir⁹⁵.

ÇUI'lerden bahsederken kullanılan bazı kavramları açıklamakta yarar vardır;

Köken Ana Ülke: ÇUI'nin ana merkezinin yer aldığı, ilk kurulduğu ülkedir.

Ev Sahibi Ülke: ÇUI'lerin doğrudan yatırım yoluyla faaliyet gösterdikleri, hizmet ve üretim gerçekleştirdikleri ülkeyi ifade etmektedir.

Üçüncü Ülke: Ana ve ev sahibi ülke dışında yer alan ÇUI'lerin üretim ve hizmet faaliyetlerinin herhangi birindeki faktörlerden bir tanesinin sağlandığı ülkedir. Genelde bu ülke bilgi işçilerinin transfer edildiği ülkelerdir.

Ana İşletme: Ana işletme, yatırımı yapan asıl işletmedir. Bu işletmeler, bir yandan bağlı işletmelerin mülkiyetlerini ellerinde bulundururken, aynı zamanda bu işletmelerin yönetiminde de söz sahibidirler. Çeşitli örnekler vermek gerekirse; Adidas'ın köken ülkesi ABD'dir. Bosch'un köken ülkesi Federal Almanya'dır. Honda'nın Türkiye'ye yaptığı yatırımlar ülkemiz ev sahibi ülke konumundadır.

Bağlı/Yavru İşletme: Diğer ülkelerde sahip olunan fabrika veya işletmelerdir. Merkezi işletmenin şubeleri olarak da tanımlanabilmektedir. Bu şubeler kendi içlerinde bağımsız olabilmektedir.

⁹³ KUTAL Gülten, BÜYÜKUSLU Ali Rıza; **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s:27.

⁹⁴ KURTULMUŞ; s:126.

⁹⁵ ŞATIROĞLU; s:16.

Doğrudan Yabancı Yatırım: Bir işletmenin ana merkezini bulunduğu ülke dışında yeni bir şirket kurması veya mevcut bir yerel işletmeyi satın almak veya sermayesini artırmak suretiyle kendine bağlı bir işletme haline getirmesi olarak tanımlanabilir. Doğrudan yabancı yatırımların en önemli özelliklerinden biri, ortaklık kurduğu işletmenin mülkiyeti kısmen yada tamamen elinde bulundurmamakla kalmaması, aynı zamanda onunun yönetim ve denetimini de ele geçirmesidir⁹⁶.

Küreselleşme sadece yabancı pazarlardaki satışları değil aynı zamanda doğrudan yatırım yoluyla yabancı kaynaklarında kullanımını kapsamaktadır. Bu kaynaklar sadece işgücü (emek) ve doğal kaynaklardan değil giderek yükselen insan sermayesi, entelektüel kazanım ve fikirlerden oluşmaktadır. ÇUI'ler, önem kazanan aktivitelerin gruplar halinde organize edildiği ticaret ağının merkezinde “en önemli işletme” olarak operasyonunu gerçekleştirmektedir⁹⁷.

Bir işletmenin üretimini, kurulu bulunduğu ülkenin sınırlarının ötesine taşımak üzere ana merkezini dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması veya mevcut üretim tesislerini satın alması bir doğrudan yabancı sermaye yatırımdır. Bir ana merkezin koordinasyonu altında, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelere çok uluslu adı verilmektedir⁹⁸. Uluslar arası işletmelerin, çok uluslu işletmeler düzeyine geçmesinin ve doğrudan yabancı yatırım yapmasının çeşitli sebepleri mevcuttur. Bu sebepler, kendi ülkelerindeki doymuş pazarları, diğer ülkelerde yaratmak ve küresel bir kâr elde etmek, yurtdışındaki ucuz hammadde ve ucuz işgücünden yararlanmak veya farklı sektörlerde yatırım yaparak ürün bazında çeşitlendirmeye gitmek olabilir.

B. ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

ÇUI, küreselleşmenin etkisiyle birlikte gelişmiş ve eski ÇUI kavramı değişmeye başlamıştır. Artık tek çeşit ve tek özellikli bir çok ulusluluk söz konusu değildir. Uluslar arası işletme, ÇUI, küresel işletme, ulus ötesi ve uluslar üstü işletme olarak adlandırılır. Çokulusluluk dereceleri bu işletmelerin, kaç yavru

⁹⁶ TEMİZ; s:15.

⁹⁷ CARLSSON Bo, MUDAMBI Ram; “**Globalization, Entrepreneurship, and Public Policy: A Systems View**”, Industry and Innovation, Vol:10, Number 1, March 2003, s:103-104.

⁹⁸ SEYİDOĞLU; s:664.

işletmesi olduğuna, hangi pazar ve bölgelerde yer aldığına, çokuluslu strateji veya küresel strateji uygulamasına göre değişmektedir.

ÇUI'lerin çok ulusluluk dereceleri her ne kadar bir birinden farklıymış gibi gözükse de aslında günümüzdeki küreselleşme dalgasıyla birlikte, uluslar arası işletmeler önce ÇUI'ler haline gelmiş ve son değişimle küresel/ulus ötesi işletmeler haline gelmişlerdir. ÇUI ve ulus ötesi işletmelerin arasındaki küçük bir fark, ulus ötesi/küresel işletmenin yönetim ve faaliyet fonksiyonları anavatanın bulunduğu ülkeden yönlendirilmemektedir. Aslında örneklere baktığımızda ÇUI'lerde yavaş bir şekilde ulusallık niteliklerini yitirmeye başlamıştır. Örneğin Sony'nin Dünya Chief Executive Officer (CEO)'su bir Amerikalıdır. İşletme, faaliyetlerini sadece Japonya ve ABD'de değil, özellikle genç nüfus popülasyonunun yüksek olduğu ülkelerde de faaliyetlerini yürütmektedir.

Uluslar Arası İşletme, terimi ise genellikle bölüm veya şube düzeyindeki faaliyetlerini bir merkez etrafında toplayan ve direk yatırım dahil, yabancı pazarlara girmek için tüm potansiyel stratejileri uygulamayı düşünen bir işletme tipi olarak yorumlanmaktadır⁹⁹.

ÇUI'ler ve küresel işletme arasındaki ayırım, küresel işletmenin bazı tanımlama özellikleriyle oluşabilmektedir. Bu özellikler, küresel işletmelerin pazar payları, yapısal özelliklerine göre yapılan tanımlamalarda, işletmelerin faaliyette bulunduğu ülke sayısı veya mülkiyetin dağıldığı ülke sayısı, işgörenlerin ait olduğu ulusa göre yapılan ayırım, performans yaklaşımına göre yapılan ayrımlarda kârlılık oranı, Birleşmiş Milletler'in küresel işletme tanımında, bu işletmelerin hukuki statüleri ve tabi olacakları hukuk kuralları esas alınmaktadır¹⁰⁰.

⁹⁹ ŞATIROĞLU; s:11.

¹⁰⁰ TUTAR; (Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi) s:71.

Literatürde, işletmelerin çokulusluluk seviyelerini değerlendiren birçok kriter tanımlamıştır. Bu kriterler şöyledir;¹⁰¹

1. Kontrolünde veya sahibi oldukları yavru işletmelerin boyut ve sayılarına göre,
2. Madenler, fabrikalar, bankalar, ofis ve hoteller gibi değer yaratıcı faaliyet gerçekleştiren ülkelerin sayılarına göre,
3. İşletmelerin küresel servetleri, gelirleri veya yabancı yatırımlarında çalışanların sayılarına göre,
4. Yönetimlerinin uluslar arası derecesine göre,
5. Yüksek değer taşıyan faaliyetlere göre, (örneğin AR-GE'nin uluslar arasılaştırılması, bu ölçüden kast edilen yabancı üretimin kalite veya genişliğine ulaşılmasıdır.)
6. Sistemin getirdiği avantajlara göre, (ÇÜİ'lerin devletten sağladığı yararlar ve faydalar sona erince, ekonomisini diğer ülkelerde gerçekleştirebilenlerdir.) ÇÜİ'ler belirlenmektedir.

ÇÜİ'de üretim, yatırım, pazarlama gibi faaliyetlerin ana ülke dışındaki yoğunluğu, uluslar arası düzeydeki bir işletmeye göre oldukça fazladır. Küresel işletme ise uluslar arasılaşması en üst seviyeye ulaşmış, yabancı pazar yerine bakış açısına sahip olan, iş stratejisi, örgüt yapısı ve insan kaynakları sistemiyle ilgili uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve koordinasyonun ağırlık kazandığı işletmelerdir¹⁰².

ÇÜİ'lerle, ulus ötesi ve uluslar üstü işletmeler bir bakıma tamamen küresel işletmelerdir. Aslında ÇÜİ'lerde günümüzde küresel işletmelere yaklaşmakta ve küresel işletme olmaya bir adım daha yaklaşmaktadır. Çok ulusluluktan çıkıp tamamen küresel olan işletmelerin başında Sony, Samsung, Nokia gelmektedir. Dikkat edilecek olursa bu işletmelerin çoğunluğu bilişim sektöründe yer almaktadır. Çünkü Coca-Cola, Pepsi, Nestle işletmeleri gıda sektörü olduğu için dünya pazarlarındaki farklı bölgelerde o bölgeye ilişkin ayrı reklam, pazarlama, insan

¹⁰¹ DUNNING H. John; **Multinational Enterprises And The Global Economy**, Addison-Wesley, 1993, s:3.

¹⁰² AY, KARTAL; s:13.

kaynakları stratejileri uygulamak zorundadır. Fakat bilişim sektörü tüm dünyada aynı şekilde reklam, pazarlama ve insan kaynakları faaliyetleri yapmaktadır. Çünkü önemli olan bilgi teknolojisidir. Bu işletmelerin uyguladıkları küresel stratejiler, ürün standardizasyonu tüm dünyada kabul görmüştür.

ÇUI, üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave kârlılığını gerçekleştirmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, çokuluslu işletme değişik ülkelerde yavru işletmeler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya işgücünün %20' si ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlanabilir¹⁰³.

Küresel İşletmeler, literatürde ağırlıklı olarak ÇUI terimi kullanılsa da küresel işletme, global player gibi tanımlamalar aslında daha çok büyük ölçekli, yatırımda buldukları ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin yoğunluğu işletmenin değeri, istihdam edilen işgücü sayısı bakımından ÇUI'ler skalasının en üstünde yer alan, birçok ülkenin milli gelirden daha fazla gelire sahip işletmeler kast edilmektedir. Örnek olarak otomotiv sektöründe Amerikan kökenli GM ve Ford, Alman kökenli Volkswagen ve iki işletmenin birleşmesi ile doğan DaimlerChrysler, elektrik ve elektronik endüstrisinde Siemens ve Robert Bosch, Japon kökenli Sony ve Toshiba, kimya işkolunda Bayer, Fransız kökenli Aventis, İngiliz BP bu işletmelerden sayılabilir¹⁰⁴.

Bu tür işletmeler, ortamdaki değişikliklere karşı uyum güçleri yüksek olup geleceği etkileyebilecek küresel eğilimlere karşı son derece duyarlıdır. Gelişmiş bir iş stratejisi gerektiren, son derece gelişmiş bir organizasyon yapısına sahiptir. Farklı bir düşünce yapısına sahip ve uyum yeteneği yüksek yöneticiler ve işletme kültürü gerektirir. Merkezilerini, gerektiği durumlarda kendi anavatanlarının dışına taşımakla kalmazlar, farklı işlevler, farklı ürün çizgileri yada farklı işkolları için birkaç

¹⁰³ TAĞRAF Hasan; “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2002, s: 38.

¹⁰⁴ HEKİMLER; s:8.

merkeze birden sahip olabilir. Bu karmaşık kurumsal yapılarda, farklılaştırma ve bütünleştirmekte kullanılır¹⁰⁵.

Küresel işletmeler, “ana ülke” gözetmeksizin faaliyet gösteren, ana kararlarını küresel bakış açısıyla veren ve bir çok farklı ülkeden üst düzey yöneticiyi istihdam eden, işgörenleri çoğunlukla farklı etnik, dinsel ve ulusal temellerden gelen ve bu şekilde küresel operasyonlarını bütünleştiren işletmelerdir. Bu tür işletmeler, bütün dünyayı, kaynakların elde edildiği, üretim binalarının kurulduğu ve ürünlerin pazarlandığı bir alan olarak görmektedir ve bir ulusal ülke ile tanımlanamayan işletmelerdir¹⁰⁶. Küresel işletmeler, hammaddeyi uygun herhangi bir ülkeden satın alarak, emeği daha düşük bir değere başak bir ülkeden temin ederek, ürünü başka bir ülkenin pazarında satışa sunabilmektedir¹⁰⁷.

Küresel model, işletmeler tarafından dünyanın tek bir pazar olarak görülmesini ve ülkeler arasında tüketici zevk ve tercihlerine göre farklılıkların dikkate alınmamasını ifade etmektedir. Bu işletmeler az sayıda bölgede üretim tesisleri kurmaktadır. Operasyonlar merkezleştirilmiş olduğu için, bağlı kuruluşların faaliyetlerin genellikle pazarlama ve hizmet işlevleri ile sınırlıdır. Örneğin Sony, merkezleştirilmiş üretim tesisleri ve küresel pazarlama stratejileri yardımlarıyla küresel televizyon piyasasında birim maliyetlerini büyük ölçüde düşürmüştür¹⁰⁸.

Ulus Ötesi (Transnational) İşletmeler, uluslar arası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamına gelip ÇUİ'lerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirtir¹⁰⁹. Ulus ötesi yapıda, küresel koordinasyon ve bütünleşme ihtiyacı, aynı işletmenin farklı iş kollarında, fonksiyonlarında ve her fonksiyonun içindeki aktivitelerde farklılık gösterebilir. Örneğin küreselleşme ve bütünleşme ihtiyacı Unilever'in kimya bölümünde daha yüksek olduğu halde, deterjan bölümü

¹⁰⁵ GÜRÜN Fethi; **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 2001, s:18.

¹⁰⁶ BOLAT Tamer, SEYMEN Aytemiz; **“Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi”**, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:57.

¹⁰⁷ TUTAR; **(Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi)** s:70.

¹⁰⁸ BOLAT, SEYMEN; s:57.

¹⁰⁹ ŞATIROĞLU; s:9.

için yerel farklılaştırma daha ön plandadır¹¹⁰. Uluslar ötesi işletmelerde ise, sermayenin, pazarların ve yatırımın çok uluslu olmasına ek olarak sermayenin ulusal kimliğinin yitirdiği ve işletmelerin dünya ölçeğinde uygulamaya koydukları kendilerine özgü kurum kültürleri öne çıkar¹¹¹.

Ulus ötesi işletme, ana işletmenin bulunduğu köken ülke dışında birden fazla ülkede faaliyetlerinin gerçekleştiren ve hem bölgesel, hem de küresel şartlara göre kararlar alabilen işletmeleri ifade etmektedir. Günümüzde ulus ötesi işletme kavramı ÇUİ yerine kullanılmaktadır. ÇUİ arasında sıkça görülen ve işletmenin varlığını sürdürebilmeleri açısından zorunluluk hale gelen işletme birleşmeleri sayesinde bu işletmelerin çok ulusluluk (köken ülke) kavramı ortadan kalkmakta ulus ötesi işletmeleri oluşturmaktadır¹¹².

Bu modeli uygulayan işletmelerde, emeğin ucuz olduğu ülkelerde, emek yoğun ürünlerin üretildiği küresel ölçekli üretim tesisleri, kalifiye işgücünün ağırlıkta olduğu ülkelerde ise, sermaye yada ileri teknoloji yoğun ürünlerin üretildiği tesisler kurulmaktadır. Ana parçalar merkezileşmiş üretim tesislerinde üretilmekte, daha sonra nihai ürünün olduğu yerel ihtiyaçlara göre değişen yerel fabrikalara gönderilmektedir. Örneğin Caterpillar Tractor, küresel üretimi merkezileştirme yoluyla bir ulus ötesi işletmedir. İşletme, ürünlerini pek çok aynı parçayı kullanabilecek şekilde tasarlamış ve hem küresel talebi karşılamak hem de ölçek ekonomilerini gerçekleştirmek için, sınırlı sayıda ve büyük ölçekte parça üretim tesisi kurmuştur¹¹³.

Uluslar üstü işletmeler, halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslar arası bir anlaşma ile kurulan, uluslar arası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşla bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşla vergi ödeyen ve böylece milliyetini hukuken kaybeden işletmedir¹¹⁴.

¹¹⁰ AY, KARTAL; s:17.

¹¹¹ KURTULMUŞ; s:126.

¹¹² TEMİZ; s:20.

¹¹³ BOLAT, SEYMEN; s:59.

¹¹⁴ KUTAL, BÜYÜKUSLU; s:27.

İleri endüstri ülkelerinde ulusal bütünlüğü sağlamış işletmelerin büyük ölçekli uluslar arası faktör hareketleri yoluyla kendi ülkelerinin coğrafi ve hukuki sınırlarından kurtularak başka bağımsız ülke sınırları içinde yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunmaları, ÇUI'lerin doğuşu ve yayılmasına yol açan faktörlerin başında gelmektedir¹¹⁵.

ÇUI'ler, tüm dünya ülkelerini pazar olarak görmekte ve çeşitli ülkelerde doğrudan yatırım yapmaktadır. Birden çok ülkede bir yada birden fazla birbiriyle bağlantılı yada birbirinden bağımsız malın üretimi, dağıtımı ve pazarlamasıyla ilgili ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadır¹¹⁶. ÇUI, faaliyette buldukları ülkelerde oluşturdukları genellikle esnek ağ yapıları ile özellikle, vergi, yatırım ve gelirlerini o ülke dışına kaydırabilme, yeni yatırımlar için yer belirleme gibi konularda kendilerine avantaj sağlamaktadır¹¹⁷.

Gelişmekte olan ülkelerde ÇUI, çok hızlı bir ilerleme sağlamakta ve güçlü iktisadi yapıları ile bu ülkelerin gelişmeleri açısından birer baskı unsuru oluşturmaktadır. Özellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri, bu ülkeleri ÇUI için çekici unsurlar konumuna getirmektedir. Farklı bir görüşe göre; bu ülkelerdeki yabancı yatırım faaliyetleri sürdürülebilir kalkınma açısından olumsuz gelişmelere yol açmaktadır. Bu düşünceye göre ÇUI, gelişmekte olan ülkelerin "sürdürülebilir kalkınmalarını" engelleyen faktör olarak gelişmektedir¹¹⁸.

İşletmelerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler ÇUI'in ülkesindeki (köken ülke) koşulların iticiliği ÇUI'in yatırım yaptığı ülkenin çekiciliği şeklinde sıralanabilir. Avantajları, üretimlerini ölçek ekonomilerine, sermaye güçlerine ve AR-GE faaliyetlerine dayandırmış olmalarıdır. Bağlı işletmeler, ana işletme için bütün dünya üzerinden bir bilgi akışı sağlamakta ve ürün için en uygun ulusal işletme, değerlendirme biçimi, karşılaştırmalı maliyet avantajı, tüketici zevkleri

¹¹⁵ ŞATIROĞLU; s:11.

¹¹⁶ IŞIK Hüseyin; **Çokuluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye**, T.C Maliye Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No:2005/370, Ankara, 2005, s:15.

¹¹⁷ ZENGİNGÖNÜL; s:68.

¹¹⁸ SÜLÜN Dilara; **"Uluslararası İşletmeler"**, İzmir Ticaret Odası, Dış Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü Yayını, Nisan 2005, s:3.

hakkında bilgi vermektedir¹¹⁹. Köken ülkeler endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerdir. Bu ülkelerin endişesi, iç piyasa koşullarının yetersizliği ve mevcut pazar payını korumasıdır. Bir diğeri ise üretilen malın uluslar arası nitelik taşımasıdır¹²⁰.

ÇUI'in ülkesindeki koşulların iticiliğinden kaynaklanan nedenler çok sayıdadır. Tokol'a göre, bu faktörlerden ilki iç piyasanın yetersizliğidir. İç piyasanın yetersizliği ülkenin ekonomik yapısı sonucu ürün ticaretinin yetersizliğinden veya işletmenin üretim kapasitesinin ülkenin mala olan talebinin üzerinde olmasından kaynaklanabilmektedir. İkinci neden mevcut pazarı koruma endişesidir. Üçüncü neden üretilen malın uluslararası nitelik taşımasıdır. Bu durum özellikle petrol ve maden ihracı ve plantasyon işleri gibi bazı işkollarında ortaya çıkmaktadır¹²¹.

Kabul eden ülkenin çekiciliğinin faktörlerini değerlendirildiğinde, kabul eden ülkenin geniş bir iç pazara sahip olması en önemli faktördür. Yatırım yapılan ülkenin imalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması, ithalata belli kontenjanlar uygulayarak çeşitli sınırlamalar getirmesi veya bazı malların ithalini tamamen yasaklaması, ihracatçı işletmelerin pazar kaybetmemek için bu ülkeye yatırımda bulunmaya zorlanması sayılabilir. Bir diğer faktör, kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması ve kamu otoritesi tarafından sağlanan avantajlardır¹²². ÇUI, herhangi bir ülkede yatırım yaparken beraberinde sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisi getirir. Ev sahibi ülke küresel pazarlara kolayca erişme olanağına sahip olan ÇUI'e mal ve hizmet tedarik eden yerli işletmeler sayesinde bölgesel ve küresel piyasalara erişim olanağına kavuşabilir¹²³.

ÇUI'lerin var olmalarının temel nedenini küresel iletişim ile üretim ve dağılımda, rekabette avantaj elde etmektir. Rekabette avantajlar ise dış faaliyetlerin yatay ve dikey alanlarda artması ile olmaktadır. Bir çok ÇUI, dikey entegrasyon ile yabancı piyasalarda sıkça olan kusurları önlemek ve yabancı ülkeden hammadde ile

¹¹⁹ BATMAZ, TUNCA; s:11.

¹²⁰ GERŞİL Sarı Gülşen; "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:1, 2004, s:149.

¹²¹ TOKOL Aysen; "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

¹²² GERŞİL; s:149.

¹²³ AKTAN, VURAL; s:18.

ana mal üretimlerinin tedariklerinde başarı sağlayabilmektedir. Böylece, onlar daha iyi dağıtım ve hizmet için iletişimi gerçekleştirebilmektedir. Yatay entegrasyon ile ÇUI'ler tekelci güçlerini koruyarak, üretimlerinin yerel koşullarda beğenilmesini sağlamayı istemektedir¹²⁴.

ÇUI, yatırım yapmak istediğinde bunun çeşitli sebepleri vardır. Bunlar; kâr maksimizasyonu, birden çok ülkede faaliyette bulunmak şartıyla ortaya çıkan riskleri dağıtmak, yurtiçi piyasasının oluşturamayacağı bir ölçeğe ulaşmak, uluslar arası alanda ortaya çıkan arbitraj olanaklarından yararlanmak, sahip olunan üstün teknoloji yardımıyla yerel işletmeler üzerinde avantaja sahip olmaktır¹²⁵.

ÇUI'ler faaliyetleri ile üretim ve tüketimin küreselleşmesini sağlamakla birlikte, sahip oldukları parasal, teknolojik ve üretim güçleri ile olumlu ve olumsuz bazı sonuçlara neden olmaktadır.

ÇUI'lerin olumlu etkilerine değinilmek gerekirse; Dünya ticaretinin artmasına katkı sağlarlar. Karşılaştırmalı üstünlük prensibine uygun olarak üretimi teşvik etmek yoluyla ürün maliyetlerini azaltırlar. Yeni mallar üreterek üretimin uluslar arasılaşması vasıtasıyla satış imkanlarını yaygınlaştırırlar¹²⁶. Yabancı işletmeler özellikle-ÇUI'ler- uluslar arası pazarlara daha yakın olduklarından ülke içinde üretilen malları daha kolaylıkla ihraç ederek, ödemeler dengesine olumlu katkıda bulunurlar. Yabancı yatırımlar, yeni iş alanları yaratarak istihdam sorunun çözümünde olumlu katkı sağlar. Yabancı işletmeler, üretim süreci içinde işgücü ve yöneticileri eğiterek ekonomide vasıflı işgücü ve yönetici açığının kapanmasına yardımcı olabilir. ÇUI'ler hazır ve denenmiş modern teknolojileri az gelişmiş ülkelere transfer ederek, endüstri kesiminde bu sıçramayı sağlayabilir. ÇUI'ler bir yandan yerli girişimcilere örnek olup daha fazla kişiyi üretim alanına çekerken, yarattıkları rekabet nedeniyle ekonomi içindeki mevcut tekelci eğilimlerin önlenmesinde etkin bir rol oynayabilirler. Yabancı işletmeler üretimde kullandıkları

¹²⁴ GENÇLER Ayhan; “Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar” İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:5, Sayı:2, 2003.

¹²⁵ AKTAN, VURAL; s:36.

¹²⁶ GENÇLER ; Cilt:5, Sayı:2.

yerli girdiler nedeniyle bir çok yeni endüstrinin kurulmasının veya mevcutların üretim kapasitelerini teşvik eder¹²⁷.

ÇUI'lerin olumsuz etkilerine değinilmek gerekirse; Yabancı dış yatırımların sonucu olarak işletmenin ana ülkesinde işlerin kaybına ve dolayısıyla istihdamın azalmasına neden olur. Ev sahibi ülke içindeki sermayeyi arttırır (yerel endüstrileri yatırım sermayesinden yoksun bırakır) ancak, ev sahibi ülkelere ihracat kârlarını da yükseltir. Borçlu yaratır ve zayıf olanı borcu sağlayana bağımlı hale getirir. Ürünlerin üretimlerini tekelleştirerek ve dünya piyasalarında dağıtımlarını denetleyerek ele geçirilmelerini sınırlar. Az gelişmiş ülkelere uygun olmayan teknoloji ihraç eder. Üçüncü dünya ülkelerini birinci dünya teknolojisine bağımlı hale getirirken, az gelişmiş ülkelerdeki endüstrilerin ve yerel teknik uzmanlaşmaların gelişimini engeller. Enflasyona katkıda bulunacak kartellerin yaratılmasına ortak olur. Reklam yoluyla bazı mallara olan yerel talebi arttırma yoluna gidebilir. AR-GE alanındaki faaliyetleri ana ülkeye çekerek üretimde bulunduğu ülkeyi kendisine bağımlı tutabilir. Teknolojik bağımlılığı arttırabilir. Böylelikle yerel kaynakların, yeteneklerin ve girişimlerin gelişmesine engel oluşturabilir¹²⁸. ÇUI'nin yatırımlarının işsizlik sorununun çözümüne olumlu bir katkı sağlayacakları da şüphelidir. ÇUI'ler gerek getirdikleri teknolojinin kapital yoğun olması ve gerekse çeşitli sosyal sorunlarla karşılaşmamak için mümkün olduğu kadar üretimde kapital/işgücü oranını yüksek tutmaya çalışmaları nedeniyle önemli sayıda işçi istihdam etmektedir¹²⁹. Yerel otoriteler tarafından yeterince kontrol edilememektedir. Uyguladıkları ücret ve sosyal politikalar toplumun katmanları arasındaki farkın açılmasına neden olmaktadır. Kendi içlerinde gerçekleştirdikleri hesaplamalar ile (ana işletmeden pahalıya satın almak ve buraya ucuza satmak gibi) kârlarını istedikleri gibi gizleyebilmekteler ve ödeyecekleri vergileri böylece kendi istekleri doğrultusunda ayarlama imkanına sahip olmaktadır. ÇUI'ler sadece, kendileri için belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için çaba göstermektedirler ve yatırım yaptıkları ülkelerin önceliklerini dikkate almamaktadır¹³⁰.

¹²⁷ ALPAR Cem; **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 2.Basım, Ankara 1978, s:69-70.

¹²⁸ GENÇLER; Cilt:5, Sayı:2.

¹²⁹ ALPAR; s:71.

¹³⁰ HEKİMLER; s:16.

C. ÇOK ULUSLU İŞLETME TÜRLERİ

Dünya ekonomisi özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanan ekonomik uygulamalar ile daha fazla liberal içerikli olup, keynesyen ekonomik politikalar bu dönemden sonra liberal politikalara dönüşmüştür. Sosyal devlet olgusu zayıflamış, iktisadi liberalizasyon, piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına ve dolayısıyla piyasa ekonomisi kurallarının uygulamasına olanak tanımıştır. Bununla birlikte gelişen teknolojik buluşlar işletmelerin hareket alanını arttırmış böylece “Çokuluslu İşletme” kavramı gündeme gelmeye başlamıştır. Böylece, ÇUI’ler İkinci Dünya Savaşı sonrası de gelişimi ve özellikle 1960’larda çok yaygınlaşmış bir işletme türüdür, uluslararası işletmelerin büyümüş, gelişmiş bazı kendine özgü niteliklerine sahip bir çeşididir¹³¹.

ÇUI’lerin varlıklarının üçte ikisi ana bölge/ülkelerindedir ve mal ile hizmetlerinin gene üçte ikisini ana bölge/ülkelerinde satmaktadırlar. Çokuluslular ayrı ulusal zeminlerden hareket etmektedir ve –iç piyasalarında, stratejileri ve çalışmaları açısından ihracatları ve dış rekabet düzeyleri belirleyici olsa da- köksüz sermaye değildir¹³².

ÇUI’lerin türleri dört çeşittir. Bu çeşitlendirme, ÇUI’lerin izlediği politikalar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. İşletme stratejisine göre ÇUI’lerin türleri belirlenmiştir.

Etnosentrik model, ana ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak bilinir. Şubeler ağırlıklı olarak ana işletme personeli tarafından yönetilmektedir. Burada, işletme yönetiminin yerel ülke personelinin teknik ve yönetim kapasitesinin ötesinde, ileri bilgi ve beceriler gerektirdiği düşüncesi vardır. Yabancı ülkedeki şubenin hemen hemen tüm üst düzey yönetim kadroları ana ülke uyruklu personel tarafından doldurulur¹³³. Bu işletmeler, faaliyetlerini ve stratejilerini köken işletmeye yönelten işletmelerdir. Bu tür işletmeler, pazarlamada, AR-GE’de, insan kaynakları

¹³¹ SÜLÜN; s:1.

¹³² HIRST, THOMPSON; s:16.

¹³³ SEYİDOĞLU; s:682.

stratejilerinde, finansmanda, köken ülkenin tercih edildiği çok uluslu işletme türünü ifade etmektedir¹³⁴.

Polisentrik model, ev sahibi ülkeye yönelik bir örgütlenme şeklidir. Burada her yabancı şube adeta yarı bağımsız bir işletme gibi çalışır. Ana işletme daha çok mali konular üzerinde bir denetim uygular. Ancak en üst düzeydeki yönetim kadroları ana ülke yurttaşlarına ayrılmıştır, diğer kadrolarda ev sahibi ülke elemanları çalıştırılır¹³⁵. Faaliyetlerini, ev sahibi ülkelere yöneltmişlerdir. Ev sahibi ülkelerdeki yavru işletmeler, yine kendilerini kabul eden ev sahibi ülkelerin pazarlarına arzda bulunmak amacıyla kurulmuş işletmelerdir¹³⁶.

Bu modelde temel felsefe, dünyanın çeşitli ülkelerindeki, kültürleri tamamen farklı yabancıların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasının güç olduğu, bu nedenle de faaliyetlerinde etkin olduğu sürece, bağlı işletmelerin özerk bir şekilde hareket etmelerinin daha rasyonel olacaktır. Bu yapı içinde, merkez işletme yöneticileri, yabancı yöneticilere güvenir ve bağlı işletmelerin performansı yüksek olduğu sürece geri planda kalmayı tercih eder. Bağlı işletmelerdeki ev sahibi ülke yöneticileri, aynı zamanda kendi elemanlarını seçme ve yetiştirme özerkliğine de sahiptir¹³⁷.

Rejiosentrik model, ÇÜİ türünde, kendi stratejik ilgileriyle yavru işletmelerininkini bölgesel temelde karıştırmaya çalışan modeldir. Genelde bu tip ÇÜİ'ler, bölgesel ofisleri çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bölgesel ÇÜİ'lerin merkez yönetimi ve bölgesel ofisleri ortak şekilde çalışarak, ulusal ihtiyaç ve istekleri karşılamak ve bölgesel entegrasyonun avantajlarını dengelemek için düzenli olmak zorundadır. Pazarlamanın, bölgelerin dışında değil, bölgeler dahilinde standart olması gerekmektedir. Bölge merkezli yaklaşım izleyen işletmeler de, ürün ve bölgesel uyumun yan yana zıtlık oluşturduğu matriks yapıda bir karar alma yöntemini uygulanmaktadır¹³⁸.

¹³⁴ BOLAT, SEYMEN; s:64.

¹³⁵ SEYİDOĞLU; s:682.

¹³⁶ GÜRÜN; s:22.

¹³⁷ BOLAT, SEYMEN; s:65.

¹³⁸ DUNNING; s:224.

Geosentrik model ise tümüyle evrenseldir. Yönetimde ana ülke uyrukluğ u egemen olmaktan çıkar. Yönetim kadroları beceriye göre farklı uluslardan kişiler tarafından doldurulur. Şubeler daha bağımsız ve içinde buldukları ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarıyla daha bütünleşmiş durumdadır¹³⁹. Dünya merkezli işletme modelinde, işletme hiçbir ülke ile özel ilişkide bulunmaz. Bağlı işletme yöneticilerinin başarılı oldukları takdirde, ana ülke işletmesinde de görev alabilir. Bir başka ifadeyle, bu yapıda yönetim kadroları liyakate göre doldurulmakta ve herhangi bir milliyet farkı gözetilmez¹⁴⁰.

Yönetim kararları, tüm dünyadaki gelişme ve sorunları analiz ettikten sonra ana işletme tarafından verilir. Ancak; ev sahibi ülkelerdeki yavru işletmelerin ihtiyaç ve gereksinimleri de göz önünde bulundurulur. Hatta, kararlar alınırken ev sahibi ülkenin vatandaşıymış gibi davranılır¹⁴¹.

D. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

1. Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji, Latince yol, çizgi anlamına gelen *stratum* kelimesinden türetilmiştir. Bir başka kaynağa göre yunanlı general strategos'un sanatını ve bilgisine yönelik kullanılan *strategos* kavramlarıdır¹⁴². Kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir¹⁴³. Strateji, işletmenin uzun dönemde faaliyetlerini ve yapısını belirleyici şeklide yön verecek stratejik kararlara bir ölçütler seçimi sunar¹⁴⁴. Strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir¹⁴⁵. Ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir

¹³⁹ SEYİDOĞLU; s:682.

¹⁴⁰ BOLAT , SEYMEN; s:65.

¹⁴¹ GÜRÜN; s:23.

¹⁴² AKAT İter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 1994, s: 422.

¹⁴³ GÜÇLÜ Nezahat; **“Stratejik Yönetim”**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:23, Sayı:2, 2003, s:66.

¹⁴⁴ TAŞKIRAN Necati; **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3.Baskı, İzmir, Mart 2003, s:4.

¹⁴⁵ ÜZÜN; s:2.

davranışla sınırlandırır. Yönetimsel anlamda ve işletmenin kâr maksimizasyonu yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınır¹⁴⁶.

Amaç; bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte ulaşmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil etmektedir, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir amaç konumundadır¹⁴⁷.

Misyon; “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekir¹⁴⁸. İşletmelerde misyon, stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. İşletmenin misyonu, işletmenin içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğindedir. Misyon, var ettiği değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı elemandır¹⁴⁹. İşletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği yada hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını teknoloji gereksinimini ifade eder¹⁵⁰. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “ne tür bir işletmeyiz?” sorusunun cevabını vermesi gerekir¹⁵¹. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, çalışanlara ortak bir yön vermesidir. Örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlardan oluşur. Herhangi bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve faaliyetlerini içeren, belli inançlar

¹⁴⁶ ÖZBEK Oğuz; “**Stratejik Planlama ve Yönetim**”, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s:302.

¹⁴⁷ EREN Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 6.Bası, Eylül, İstanbul, 2002, s:9.

¹⁴⁸ ÖZBEK; s:307.

¹⁴⁹ ÜLGEN Hayri, MİRZE S.Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Şubat 2004, s:126.

¹⁵⁰ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:13.

¹⁵¹ ÜZÜN; s:11.

hierarchy to the owner and this belief at the same time institutionalization of it is also a special importance should be given¹⁵².

An example of a mission statement, Otis Elevator's vision, "Our mission, for every customer, people and things to move up and down, short distances using the world's same elevators from more than 150 years ago."¹⁵³.

Vision, strategy without untested thoughts and dreams are all. Vision's characteristics are as follows:¹⁵⁴

- Every manager and leader is original,
- In the future, the planned activities are perceived and evaluated.
- Vision is explained by the manager and understood by others, shared, value increases.
- The organization's future is related to activities.
- Vision is a manager and strategists' creativity, innovation, risk-taking, participation and sharing characteristics provide information and determine the organization's culture.

Vision, the future we want to reach, a situation we want to reach, a point on the map, the process of reaching it is not. For example, Ford's "Quality is Job 1" slogan, quality is related to a clear vision. Vision, an organization's values, goals and objectives are expressed in a simple way. Members' feelings and thoughts are expressed. Vision, the organization's current position, a clear way to the future and a map for the future¹⁵⁵. Vision is a clear goal and this goal is achieved by the organization as a means. It can be defined and uncertainty or unexpected situations when it is shared and the organization's action is required to be clear. Vision's sharing and

¹⁵² TUTAR Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, Temmuz 2000, s:163.

¹⁵³ THOMPSON Arthur A., STRICKLAND III A.J. Jr; **Strategic Management Concepts and Cases**, McGraw-Hill Irwin, Twelfth Edition, New York, United States of America,1991, s:9.

¹⁵⁴ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:12.

¹⁵⁵ AYTAÇ Tufan; "**Okul Vizyonu Nedir Nasıl Geliştirilir**", Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s:2-3.

gerçekleştirilmesi için lider yada yöneticilerin bunu diğer örgüt üyelerine benimsetmeleri gerekir¹⁵⁶. Kısaca, vizyon işletmenin gelecekte kendini hangi durumda görmek istemesidir.

Tanımlanamayan, ölçülemeyen ve somut olarak algılanamayan ve üyelerince benimsenmeyen örgüt amaçlarının, gerçekleştirilmesi güçtür. Bu nedenle, bir örgütün amaçlarının başarılması, etrafında bir araya gelmeyi gerektiren, örgütsel vizyon ve misyon sayesinde gerçekleştirilir¹⁵⁷.

Politika; karar vericiye yol gösterir. Politika kararları, astlara kolayca alabilecekleri ilkeleri belirler¹⁵⁸. Uzun dönem planlamadan oluşur ve yol göstericidir. Yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış, belirlilik ortamında alınan, işletmenin fonksiyonları ile ilgili devamlı kararlardan oluşur. Politika sık sık değişmez, strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınır¹⁵⁹. Politika ile strateji arasındaki önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir¹⁶⁰. İşletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak politikayı tanımlanabilir¹⁶¹.

Stratejik Yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey

¹⁵⁶ ÜLGEN, MİRZE; s:180.

¹⁵⁷ TUTAR ; (**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**) s:163.

¹⁵⁸ TAŞKIRAN; s:8.

¹⁵⁹ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:14.

¹⁶⁰ GÜÇLÜ; s:68.

¹⁶¹ ÜLGEN, MİRZE; s:35.

kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır¹⁶². Stratejik yönetim, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ışığında, çevresel tehdit ve fırsatların değerlendirilmesini vurgular. İşletmenin çevresi sürekli değiştiğine göre planlar bir defalığına yapılarak, değişmez kalıplar haline getirilemezler. Böylece stratejik yönetim, işletmenin belirlediği stratejileri, tüm işletme fonksiyonlarına kendi açılarından örgütlenerek top yekün uygulamasıdır¹⁶³.

2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Temel Özellikleri

Küresel işletmeler geçmişte, ÇUI aşamasında, konjoktüre çok iyi uyum sağladıkları için gelişmişlerdir. Bugün ise, “küresel paradoks”un getirdiği siyasal bölünmeler sürecinde dünyanın birçok yerinde yaşanan ve kolay kolay kontrol edilemeyen ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar, işletmelerin stratejik planlama yapmasının önemini arttırmaktadır¹⁶⁴.

Stratejik yönetimde işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler gibi) etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük işlerinin yönetimi ile ilgili değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için mümkün olan, ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve finansal açıdan kâr getirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır¹⁶⁵.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulmaktadır. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olmaktadır¹⁶⁶.

¹⁶² EREN; (İşletmelerde Stratejik Yönetim) s:18.

¹⁶³ EFİL İsmail; İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel Yayınları, 1.Baskı, Eylül 2004, s:16.

¹⁶⁴ TUTAR; (Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi) s:151.

¹⁶⁵ ÜLGEN, MİRZE; s:25-26.

¹⁶⁶ GÜÇLÜ; s:74.

Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Strateji NE'dir? NİÇİN oluşturmalıdır? NEZAMAN oluşturulacaktır? NEREYE ulaşmak hedeflenmektedir? NASIL oluşturulacaktır? KİM (LER) tarafından oluşturulacaktır?¹⁶⁷.

Stratejik yönetim kavramının amacı, işletmelerin, daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önünde tutarak karar verilmesidir¹⁶⁸.

Stratejik yönetimin bazı önemli özellikleri mevcuttur. Bunlar:¹⁶⁹

- a. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir.
- b. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir.
- c. Stratejik yönetim işletmeyi bir bütün olarak algılar.
- d. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir.
- e. Stratejik yöntemin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin amaçlarını sıralamamız gerekirse:¹⁷⁰

- a. Stratejik yönetim, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetim sürecidir.
- b. Stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- c. Stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve kâr aralığını yüksek tutabilen bir sistemdir.

¹⁶⁷ EFİL; s:16.

¹⁶⁸ DÜREN; s:10.

¹⁶⁹ ÜZÜN; s:3-4.

¹⁷⁰ ÜLGEN, MİRZE; s:26.

d. Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.

ÇUI'de küresel stratejileri konusundaki çağdaş yaklaşımlar, ana rekabet üstünlükleri, işletmelerin görülmeyen değerleri ve örgütün yetenekleri gibi küresel pazarlarda uzun dönemli başarıları etkileyecek anahtar hususları ortaya çıkarmaktadır¹⁷¹. ÇUI'ler küresel işletme seviyesine gelirken önem verilen pazar, tüm dünya pazarı olmaktadır. İşletmenin uluslar arası tüm faaliyetleri stratejik önem sahibi durumuna gelmektedir. Küresel işletme, sınırsız yönetim anlayışıyla, merkez ile bağlı işletmelerin koordinasyonunun üst seviyede olduğu "bütünleşik ağ" veya matriks gibi örgüt yapılarına sahip, orta ve üst kademede her çalışanın dünyadaki her şubede çalışabileceği bir sistemler faaliyetine devam etmektedir¹⁷².

Çok uluslu yada ulus-ötesi işletmeler, tek stratejik yön ve eğilime sahip olmak yerine "gevşek bağlantılı fakat büyük oranda benzer" yarı otonom birimler olarak çalışmaktadır. İşletmelerin kazançlarını arttırmak asıl amacından uzaklaşmadan, yerel yapılara uyum sağlayacak esneklikleri göstermeleridir. Katı, merkezi talimatların yerini, koşullara uyumu gözeten, işletmelerin temel politika ve vizyonlarına ters düşmeyen, ancak ülkeden ülkeye değişebilen farklılıklar uygulanmaktadır¹⁷³. Bu da literatürde geçen "küresel düşün, yerel hareket et" felsefesiyle bağdaşmaktadır. Aslında tüm ÇUI veya ulus ötesi işletmelerin temel stratejisi bu yöndedir. ÇUI'ler küresel düşünüp, yerel kapsamda uygulama, dünyanın pek çok bölgesinden çok çeşitli kaynaklardan yararlanma amacıyla temel ve fonksiyonel stratejilerini oluşturmaktadır.

Küresel işletme stratejik faktörlere göre seçimlerini yapabilir. Bu faktörler beş grupta açıklanabilir. Pazara giriş, standardizasyon, ürünlerin sunumu, faaliyetlere eklenen orjinallik, pazarlama yaklaşımı ve rekabetçi tutumdur. Bu unsurlar, işletmenin izleyeceği küresel veya uluslar arası stratejiye göre çeşitlendirilir¹⁷⁴.

¹⁷¹ KURTULMUŞ; s:84.

¹⁷² AY, KARTAL; s:14.

¹⁷³ ÖZAKAR; s:84.

¹⁷⁴ ERBAYANDUR E.Gül, "Two Sides of the Globalization Medal"; Yaşar Üniversitesi, Uluslar Arası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Konferansı, İzmir, Mart 2006, s:4.

ÇUI'yi oluşturan ve dünyanın çeşitli ülkelerine dağılan ve o ülke geleneklerine olan bağlı işletmeler ve şubeleri, tek bir yönetim altında ana işletme tarafından saptanan küresel stratejiyi uygulamaktadır. Ana merkez ile bağlı işletmeler ve şubeler arasında sürekli bir iletişim bulunmaktadır. İletişim sayesinde stratejide, hareket tarzlarında, teknolojiye, finansmanda ve insan kaynaklarının kullanımında birlik sağlanmaktadır¹⁷⁵. Kuruluş, ülke seçimi, ekonomik büyüklük, bağlı işletmeler tarafından gerçekleştirilecek ürün çeşidi, bağlı işletmeler arasındaki ticaretin yönü, hacmi ve bileşimi ile bağlı işletmeler tarafından milli pazarlar için üretilecek mal ve hizmetler konusunda alınacak stratejik kararlar ana işletme tarafından kararlaştırılmaktadır¹⁷⁶.

ÇUI yerel rekabet avantajlarını gelirlerini veya kârlarını maksimumlaştırmak için çaba sarf ederken, küresel bir işletme çeşitli yerlerde yaptığı yoğun faaliyetlerini dünya çapında paylaşma ve bütünleşme yoluyla yine dünya çapında maksimumlaştırmak için çaba sarf edecektir. Küresel işletmeler nerede ne faaliyeti yapacağına karar verip dünya çapında o faaliyeti paylaşma ve bütünleşmektedirler¹⁷⁷.

Bunun yanında küresel strateji de rekabetçi hareketler tüm ülkeler bazında bütünleştirilmelidir. Farklı ülkelerde aynı tarz hareket eş zamanlı olarak veya sistematik bir sıra benimsenir. Küresel strateji ÇUI'nin uzun dönemde çıkarına da olsa bile ilgili işletmenin içinde bulunduğu sektör buna imkan vermeyebilir. Müşterilerin küresel beklentisi, küresel stratejiye geçirme önemli bir faktördür. Örneğin, (GM) ve Ford, Bosch ve Goodyear gibi tedarikçilerden giderek artan ölçüde küresel sözleşmeler istemektedir¹⁷⁸.

Stratejileri genellersek burada önemli üç ayrı strateji bulunmaktadır:¹⁷⁹

¹⁷⁵ IŞIK; s:15.

¹⁷⁶ BATMAZ, TUNCA; s: 10.

¹⁷⁷ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:327.

¹⁷⁸ AY, KARTAL; s:14.

¹⁷⁹ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:330-331.

Çok uluslu strateji; çeşitli ülkelerdeki birimler birbirinden bağımsızdır, her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında faaliyet gösterir. Uluslar arası merkez diğer birimlerden farklı bir özellik taşımaz.

Küresel strateji; çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlıdır ve onun kontrolü altındadır. Uluslar arası merkezi çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları ve çalışmaları yapar. Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri de bir merkezden gerçekleştirilir.

Melez (hybrid) strateji; çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini yine bir merkezden ve ayrıca birbirleriyle sürekli ilişkide bulunarak gerçekleştirir. Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilir. Çok hareketlilik müşteri ihtiyaçları için karşılıklı dayanışma söz konusudur. İletişim imkanlarından yararlanma oranları oldukça yüksektir. Tüm örgüt nerede olursa olsun, ilgili kaynakları kullanır. Küresel rekabet gereği müşteriyi kaçırmamak için hızlı hareket eder.

Küresel ölçekte üretimde bulunup, küresel ağın esnekliğinden yararlanarak düşük maliyetli ve belirli konularda uzmanlaşmış ülke birimlerine faaliyetlerini kaydırabilmek, az düzeyde ayarlamayla başarılı olabilen standart ürünler sunabilmek ve hükümetler, sendikalarla pazarlık gücünü kuvvetlendirmek maliyetleri azaltacaktır. Küresel stratejiyi benimseyen elektronik işletmelerinin üretim faaliyetleri ucuz ama nitelikli emeğin bulunduğu Güneydoğu Asya'ya yönlendirmeleri önemli bir örnektir. Tüketici tercihindeki artış, kalitenin yükselmesi ve değişik ülke birimlerinde yenilik ve girişimciliğin desteklenmesi, küresel stratejinin avantajlarıdır. Küresel stratejinin dezavantajları ise, artan koordinasyon sorunları, raporlama ihtiyaçları, aşırı merkezîyetçilikle azalan yerel motivasyon ve moral, yönetim maliyetlerinin aşırı büyümesidir. Küresel sorunlar yerel sorunlarmış gibi çözüm aranırken yönetim karmaşasına düşülebilir¹⁸⁰.

¹⁸⁰ AY, KARTAL; s:19.

3. Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejilerin, stratejik yönetimin başlangıç evresinde, misyonun tanımladığı sınırlar içinde ele alınması ve hazırlanması gereklidir¹⁸¹.

a. Planlama ve Analiz

Birinci aşama planlamadır. Strateji düşünme sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur¹⁸². İşletmelerde stratejik planlar, örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel işlevleri arasında denge kuran, performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardır. Bu planlarda, ürün ve çeşitleri, pazar ve müşteriler, teknoloji, üretim kaynakları, pazarlama, yatırım, personel gibi konulardaki beklentileri ve gereksinimleri değerlendirerek belirlenen amaç ve görevlere yer verilir¹⁸³. İşletmenin CEO'su, yönetim kurulu üyeleri, planlama yöneticisi ve işletmenin üst düzey kurmaylarından oluşan ve adına stratejistler denilen grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışır. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenir¹⁸⁴. Dış ve İç çevre analizi, işletme dışındaki fırsatları, tehditleri, içsel olarak da zayıflıkları ve üstünlükleri belirlenip, işletmenin karar mekanizmaları tarafından görüşüldükten sonra strateji belirlenmesine yardımcı olur. Üst yönetim örgüt kültürünü de göz önünde tutarak stratejilere karar verir. Stratejiler kapsamında vizyon, misyon, politika gibi yönetim işlevlerinin temelini oluşturacak kavramlar belirlenir.

ÇUI açısından ele alırsak, stratejik yönetim doğal olarak iki aşamalıdır. İlk aşama, merkez tarafından verilen strateji kararları, ikinci aşamada diğer ülkelerde bulunan bölgesel merkez ve/veya işletmenin verdiği yerel strateji kararlarıdır. Bu süreçte, merkezde verilen kararlar daha çok hangi ülkelerde, bölgelerde yatırım yapılacağı veya yatırımların hangi bölgelere kaydırılacağı, küresel düzeyde işletme

¹⁸¹ ÜLGEN, MİRZE; s:126.

¹⁸² GÜÇLÜ; s:77.

¹⁸³ ÖZBEK; s:306.

¹⁸⁴ EREN; (İşletmelerde Stratejik Yönetim) s:19.

kültürü ve imajı genel olarak belirlenir. Tabii bu stratejiler daha sonra yatırım yapılan ülkeye veya bölgeye göre esnetilip, değişiklik gösterebilir. Yine de çok bilinen işletmeler, küresel anlamda özelliklerini korumakla yükümlüdür. Stratejilerini ve politikalarını buna göre belirler. Kurum için markanın yaşanabilir süresini uzatmak ve geliştirmek önemlidir. ÇUI'lerin genel stratejileri öncelikle ürettiği ürün ve marka imajıyla ilgilidir. Daha sonra belli başlı politikalar gelir. Örneğin İnsan Kaynakları Stratejileri, Pazarlama dağıtım stratejileri gibi.

b. Seçim ve Uygulama

İkinci aşama seçim ve uygulamadır. Stratejilerin faaliyetlere sonuçlara dönüştürülmesi aşamasında dört temel sorun mevcuttur. Bunlar, organizasyonel yapılanma, doğru uygulama sistemleri uygulama, uygun yönetim stilini kabul etme, ve organizasyonel kültürün yönetilmesidir¹⁸⁵. Politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalardır¹⁸⁶. Bu safha stratejik yönetimin hareket safhası olarak adlandırılır. Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. Hayata geçirilmesinde kişisel disiplin, bağlılık ve özveri ön planda olup, başarı için motivasyon şarttır. Hedeflerin belirlenmesi, politikaların tespiti ve kaynakların tahsisi bu süreçte yer alır¹⁸⁷.

Stratejik uygulama sürecinde işletmeler şu konulara odaklanırlar:¹⁸⁸

- Radikal değişikliklerin gerektiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,

¹⁸⁵ EFİL; s:308.

¹⁸⁶ EREN; (İşletmelerde Stratejik Yönetim) s:20.

¹⁸⁷ ÜZÜN; s:18.

¹⁸⁸ ÜLGEN, MİRZE; s:72.

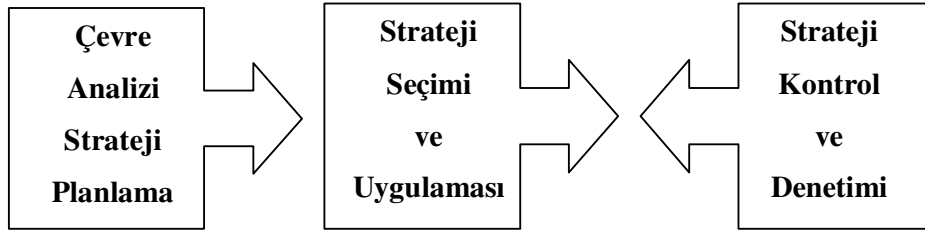
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik veya liderin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanmasıdır.

Bu aşamada yöneticinin, iç ve dış çevre baskılarına karşı koyabilme, kararlı, tutarlı ve inandırıcı olma yeteneklerine sahip olması gerekmektedir¹⁸⁹. Çünkü stratejileri uygulayacak olan, astlarına kurum kültürü sayesinde seçilen stratejileri uygulatacak olan yöneticilerdir.

c. Kontrol ve Denetim

Seçilen stratejinin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkindir¹⁹⁰. Amaç, hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar¹⁹¹. Seçilen ve uygulanan stratejinin, işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaştığı değerlendirilir¹⁹². Bu aşamada hedeflerin istenilen seviyede gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini belirlemek ve istenmeyen sonuçları düzeltmek için gerekirse stratejileri ve hedefleri tekrar gözden geçirilir.

Şekil 1 – Strateji Seçme Aşamaları



¹⁸⁹ AYKAÇ Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s:78.

¹⁹⁰ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:20.

¹⁹¹ EFİL; s:309.

¹⁹² ÜZÜN; s:20.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, çevre analizi-strateji planlama, strateji seçimi ve uygulaması, kontrol ve denetim kendi aralarında ilişkilidir. Çevre analizinin yapılıp, strateji planı ortaya konulduktan sonra strateji seçimi yapılır ve bu süreçten sonra kontrol devamlı olarak seçilen strateji uygulamalarını kontrol eder.

Yönetim, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin aynı şekilde devam edip etmediğini, dış fırsatların halen geçerliliğini koruyup korumadığını ve dış tehditlerin halen tehdit oluşturup oluşturmadığını belirlemelidir. İşletmenin planlanan ile halen gerçek olan hedef ve amaçlarını karşılaştırarak gelişmeleri değerlendirmelidir¹⁹³. Geri besleme işletme içinde tüm birimler tarafından sağlanmalıdır.

Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetimin her evresinde yapılması gereken bir faaliyettir. Stratejik plan, strateji seçiminden başlayarak, analiz seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmeler şarttır. Analizlerin doğru yapılıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır¹⁹⁴.

Alt birimler bazen, amaçlanan stratejinin gerektirdiği davranışların aksi olan tavır ve tutumları sergileyebilir. Bunun nedeni, plan, politika ve programların stratejiyle iyi bütünleşmemesi olabileceği gibi, başarı ölçütlerinin yetersizliği, geri besleme ve bilgi akışı sisteminin iyi işlememesi, örgütü oluşturan yönetici ve personelin yeterli ölçüde motive edilememiş, ödüllendirilmemiş olmasından kaynaklanabilir. Diğer bir neden de çalışanların eski stratejilerin etkisinde kalmış olmasıdır¹⁹⁵.

İki yeni trend ÇU’lerde stratejik planlamayı daha bütün bir hale getirmiştir. Bu trendler, birçok endüstrinin küreselleşmesi ve paydaşların daha aktif olmasıdır. 10 yıl öncesine kadar, çoğu ÇU, küresel entegrasyon veya diğer paydaşların

¹⁹³ ÜZÜN; s:21.

¹⁹⁴ ÜLGEN, MİRZE; s:73.

¹⁹⁵ EREN Erol; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı, Eskişehir, Eylül 2004, s:339.

faaliyetleriyle ciddi şekilde ilgilenmemiştir¹⁹⁶. Küreselleşmenin hızı, ÇUİ'lerde stratejik yönetimde yukarıda belirtilen unsurları dikkate alarak dünyanın diğer bölgelerindeki faaliyetlerle ilgilenmelerini gerekli kılmıştır.

¹⁹⁶ WORTZEL Heidi Vernon and Lawrence H., **Global Strategic Manament The Essentials**, John Wiley& Sons Inc., Second Edition, Canada,1991, s:74.

II.BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE BİR ÇOK ULUSLU İŞLETME ÖRNEĞİ

I. STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve kârlılığın arttırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi (İKY), insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır¹⁹⁷.

1970 sonrasında çevre koşullarındaki değişim üretim sisteminde, işin niteliğinde ve doğal olarak işyerinin organizasyonunda değişim ve yeni gelişmelere uyumu zorunluluk haline getirmiştir¹⁹⁸. Bu gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışının değişmesi ve giderek yeni yönetim sistemleri kurulmasına yol açmıştır. Eğitimli kalifiye “insan” önemi üretim süreçlerinde daha da etkili olmaya başlamıştır.

Verimliliğin arttırılması için yapılan çalışmalarda, örgüte nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonunun ve moral gücünün yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve çatışmanın azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin attırılması çabaları, merkeziyetçi örgüt modelinden katılımcı örgüt

¹⁹⁷ ŞENKAL Abdulkadir; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:160.

¹⁹⁸ SELAMOĞLU; (Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı) s:32.

modeline geçme girişimleri, örgütteki insan kaynaklarına verilen önem en belirgin biçimde ortaya çalışmalardan bazılarıdır¹⁹⁹.

UI'lerde insan kaynaklarının, en önemli yeri işletmenin, stratejik yönetimindeki rekabet ortamına yönelik insan kaynakları politikalarıdır. ÇUI'ler diğer işletmelerden ayrı olarak, insan kaynağını, rekabeti artırmak, sektörde fark yaratmak, bu bağlamda etkili ve verimli entelektüel sermayeyi elinde tutmak istemektedir. Bunun da sebebi 21.yüzyıldaki rekabetin "bilgi" odaklı olmasıdır. Bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmek için kalifiye yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanı sıra, UI, yoğun rekabet ortamında kârlılığını ve talep esnekliğini arttırmak için ülke avantajlarını kullanarak üretim maliyetlerini düşürme çabası içindedir. Bu yüzden, emek creti düşük ülkelerde yatırım yaparak maliyetleri biraz olsun düşürme istemektedir.

ÇUI'lerin kurulmalarının esas sebebi, değişik ülkelerde oluşan deneyimlerini bir merkezde toplayıp bunlardan yararlanma, aynı çeşit hizmetler için gereksiz yere her ülkede benzer yatırım yapmamak, uygun bir stratejik yapılanma ile kaliteli ve ihtiyaca uygun hizmetler retmektir²⁰⁰. 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 İKY'ni daha stratejik olmaya, küresel bir bakış açısı geliştirmeye ve işletmenin bütünüyle küresel gelişmelere uyum sağlaması için gereken değişimi yönlendirmesi için sorumluluk almaya yneltmektedir²⁰¹.

Gerçekçi bir İKY, ancak işletme stratejisi çerçevesinde ortaya çıkabilir. Bunun içinse stratejik düşünmenin işletmenin en önemli becerilerinden biri haline gelmelidir. İnsan kaynakları biriminin strateji oluşturma sürecinde mutlaka rol alması

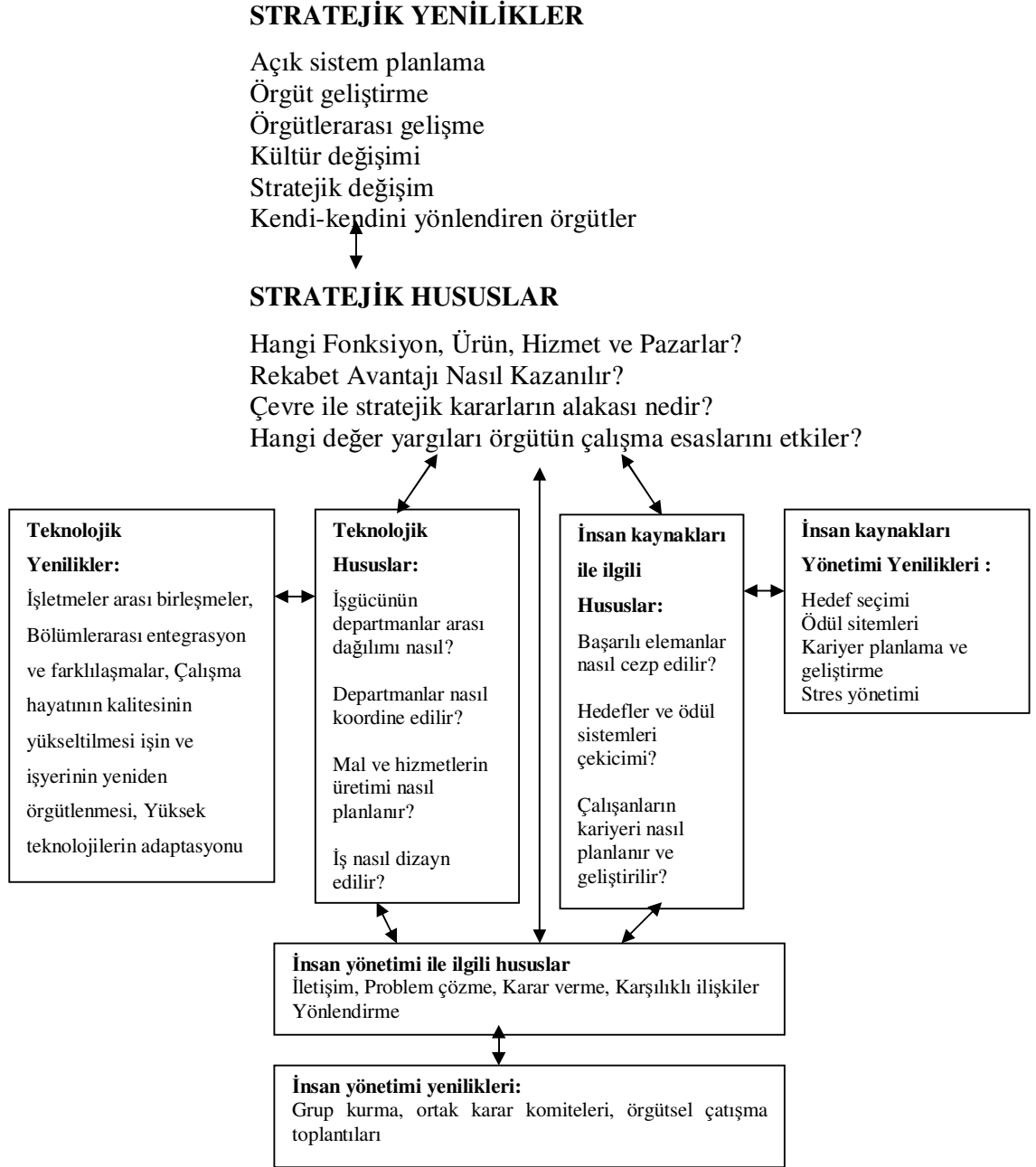
¹⁹⁹ AYKAÇ; s:22.

²⁰⁰ IşIK; s:15.

²⁰¹ FİLİZÖZ Berrin; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:1, 2003, s:167.

gerekir. Ancak içinde yer aldığı strateji oluşturma sürecinde ortaya çıkan “stratejik niyet” çerçevesinde bir insan kaynakları politikası oluşturulabilir²⁰².

Şekil 2 – Örgüt Geliştirme Yeniliklerinin Organizasyon Bazında Dağılımı



Kaynak: KURTULMUŞ; s:184.

²⁰² KIRIM; s:126.

Şekil 2’de belirtildiği üzere stratejik yenilikler içinde işletmenin gelişimiyle ilgili yapılması gereken değişim anlatılmaktadır. Bu değişim süreçleri stratejik hususlar ile birebir bağlantılıdır. Stratejik hususlar belirlenirken, teknolojik ve insan kaynakları ile ilgili hususlardan yardım almaktadır. Ayrıca stratejik hususlara, insan yönetimi direkt etkileşim halindedir.

Stratejik yaklaşım, insan kaynaklarını sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir. Stratejik yönetim anlayışı içinde çalışmak, insan kaynakları bölümünü, kendi terminolojisini kullanan içe dönük bir birim olmaktan çıkararak iç ve dış müşterilerin dilini konuşan, dışa açık, anlaşılabilir ve anlaşan bir birim olmasını kolaylaştıracaktır. Böylece, çalışanları ve diğer birimleri birer taraf ve hatta rakip olarak gören bir anlayış yerini, onları iç müşteri ve stratejik iş ortağı olarak gören bir anlayışa bırakacaktır²⁰³.

Stratejik yönetim çerçevesinde insan kaynakları stratejilerinin yerini belirleme adına, bazı soruların cevaplandırılması gerekir. Eren ve Pfeffer’den yararlanılarak hazırlanan strateji belirlemede etkili olan sorular şöyledir:²⁰⁴

1. İşletmenin stratejisi nedir? İşletme, kendisini rakiplerden farklı kılmak için ne yapıyor? Ayırt edici özellikleri ve yetenekleri nedir?
2. İşletmenin stratejisini etkin bir şekilde uygulayabilmesi için tüm düzeydeki elemanlarının hangi tür yetenek, tavır ve davranışları olması beklenir? Yetkinlikleri hangi yönde olmalıdır?
3. İşletmenin şu konulardaki ilke ve uygulamaları nedir?
 - a. İşe alma sistemi (hangi kaynaklardan ve ne tür araçlarla işgücü istihdam edilebilir, işletmeye ne tür işgücü çekilmelidir)?

²⁰³ BARUTÇUGİL İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, Mart 2004, s:57.

²⁰⁴ EREN; (**İşletmelerde Stratejik Yönetim**) s:370, PFEFFER Jeffrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s:177.

b. Seçim sistemi (işe yerleştirmede hangi yol ve yöntemleri benimsemeli, personelin niteliklerine ve çalıştıracakları iş konularına göre ne tür testler uygulanmalı, mülakat yöntemleri nasıl olmalıdır)?

c. Ücret sistemi; hiyerarşik seviyeye yada birimlere göre ücret farklılıkları, bilgi ve beceriye dayalı ücret, performansa dayalı ücret, gibi yaklaşımları içeren ne tür ücret sistemleri belirlenmelidir? İşçiler için, saat başı, aylık, parça başına, primli, teşvikli, kaliteye dayalı ücretlendirme sistemlerinden hangisi uygulanmalıdır? Bunun için tüm tarafların (personel, sendika, işveren) itirazsız kabul edilebilecekleri bir iş değerlendirme yöntemi ve uygulaması nasıl gerçekleştirilebilir ?

d. İşletmede ne tür bir kariyer sistemi olmalıdır? İnsan kaynakları ihtiyacı belirlenerek, ne yönde bir terfi sistemi oluşturulacaktır? Organizasyonun yapısına göre de ünvanların nasıl kullanılacağı belirlenmelidir?

e. Eğitim sisteminde nelerin olması gerektiği belirlenmelidir. Mevcut personelin hangileri yeni stratejinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları gösterebilmeleri için eğitilmelidir? Hangi personeli teknik bilgi ve beceriler, hangi personeli yöneticilik ve beşeri ilişkileri güçlendirme, hangilerini de kurumsal kültür, stratejik vizyon kazandırmak için eğitime tabi tutmalıyız? Kurum içi ve dışı eğitim seçenekleri, eğitim araç ve yöntemleri neler olmalıdır? İşe yeni giren personelin ortamla kolayca bütünleşebilmesi için, nasıl bir işe alıştırma ve geçici rotasyon programları uygulanır?

f. İş güvencesi, işten çıkarmalar ve işletmenin elemanlarına karşı sorumlulukları, sendikalarla ilişkiler ve toplu pazarlık konularında çatışmalı, uzlaşmacı, katılımcı ve bunun gibi politikalardan hangisi izlenecektir?

g. İşte uzmanlaşma ve İşbölümü seviyeleri nasıl olmalıdır?

h. Performans sisteminin nasıl olması gerektiği açıklanmalıdır?

4. Yeni stratejinin gerektirdiği alışkanlıklar davranış biçimleri ve disiplini için personel nasıl hazırlanmalıdır? Küresel strateji izleyen uluslar arası işletmelerde işgücü çeşitliliğinin yarattığı kültürel farklılığı işletme kültürü ile nasıl bağdaştırabilir?

5. İşletmenin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlayabilmek, işçilerin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap verebilmek için katı çalışma kurallarında nasıl yumuşama ve esneklik sağlanabilir? Mevcut yasalara göre, işçi alma ve çıkarma, gezici işçi çalıştırabilme veya kısmi zaman esasına göre (part-time) işçi çalıştırabilme, çalışma sürelerinde yada işe başlama ve bitirme zamanlarında esneklik ile fonksiyonel esneklik gerçekleştirilebilir mi ?

6. Sosyal olanaklar; kreş, kafeterya, kantin, spor tesisleri, prim ve ikramiye sistemleri, personel taşıma servisleri ve bunun gibi sosyal olanakları personeli işletmeyle bütünleşmesine ve geleceğini bu işletmeye bağlayarak daha özenli çalışmasını sağlayıcı teşvik politikaların nasıl olacağıdır.

İnsan kaynakları stratejiktir. Çünkü, istihdam politikaları, işletmenin amacına ulaşma isteğinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, İKY işletme politikalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle İKY politikaları değişik örgüt kültürlerine uygulanabilecek düzeyde esnek oluşturulmalıdır²⁰⁵.

İşletme stratejisiyle entegrasyon; İnsan kaynakları stratejileri üzerinde etkisi olabilen anahtar iş konuları genelde şunları kapsamaktadır:²⁰⁶

- Masrafları kısma veya büyümeyi ilgilendiren amaçlar, işletme edinme, birleşmeler, geri çekilerek yatırım yapma, çeşitlendirme, ürün/pazar gelişimi

²⁰⁵ TUTAR; (Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi) s:118.

²⁰⁶ ARMSTRONG Michael; **Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Ltd, 10th Edition, London, 2006, s:134.

- Yeniliklerle ürün/servis farklılığı, üretim kazanımları, gelişmiş kalite/müşteri hizmeti, maliyet azaltımına yol açan rekabet avantajını yükseltme teklifleri
- Daha pozitif, performans-odaklı kültür geliştirmek için duyulan ihtiyaç ve bağlılık elde etme, ortaklık, iletişim, ilgi, bağlılık ve takım çalışması gibi konularda organizasyonun felsefe değişiklikleriyle bağlantılı kültür yönetimi.

İş stratejileri insan kaynakları faktörleri tarafından etkilenebilmektedir. İnsan kaynakları iş stratejilerinin işe yaramasıyla ilgilenmektedir. Fakat iş stratejisi anahtar insan kaynakları fırsatlarını ve limitlerini hesaba katmak zorundadır.

Tablo 4 – İnsan Kaynakları Stratejileri ve Uygulama Koşulları

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ TİPİ VE ÖZELLİKLERİ	UYGULAMA KOŞULLARI
GÖREV ODAKLI STRATEJİLER	
Bütünüyle işletme birimlerine yönelik stratejilerdir. <ul style="list-style-type: none"> • Alt kademelere yüksek derece odaklanma • İşgücü planlama, işin yeniden tasarımı ile iş ve uygulama usullerinin yeniden gözden geçirilmesine yönelik içerik • Maddi hedefli ödeme yapısı • İçten ve dıştan istihdam • Güçlü işletme kültürü • Fonksiyonel beceri eğitimi ve çok yönlü becerinin formelleştirilmesi 	Bu strateji, belirli bir pazara yönelik durumda ve pazar/ürün/hizmetlerde temel değişimlerin yaşandığı ortamlar için geçerlidir. İnsan kaynakları stratejileri yapısal sistemle ilgili ve kültürel hızlı değişime uyum gösterebilecek bir kapasiteye sahip olacak şekilde belirlenmelidir. İşletme birimlerine, otonomi, maksimum yetki devri, gerçek büyüklüğe ulaşma ve dış gücünden yararlanma (taşeron) gibi uygulamalara yoğun dikkat göstermelidir.
GELİŞTİRİCİ STRATEJİLER	

<p>İnsan kaynakları stratejisi; işletme insan kaynakları birimleri ve işletme birimleri ile işbirliği içinde birlikte hareket etmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Birey ve takımın geliştirilmesine odaklanma • İstihdamda mümkün olan en yüksek oranda iç kaynağa dayanma • Geniş geliştirme programları • Esas ve gerçekçi ödeme ve ödüllendirme • Bütünleşik organizasyon geliştirmeye öncelik verme • Parasal olmayan motivasyonlar 	<p>Pazarlar büyüdüğü ve ürün/pazar yeniliği istendiğinde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları stratejileri organizasyonlar arası sinerji ve “Pazar liderliği” kültürü yaratmalıdır. Bireysel gelişmeye, bütünleşik işletme kültürü yönetimine, güçlü bir iç işgücü piyasası geliştirmeye ve takım ruhundan yararlanmaya büyük önem verilmektedir.</p>
ÇEVİRİM STRATEJİSİ	
<p>İnsan kaynakları stratejisi kısa dönem için üst yönetimin liderliğinde yönlendirilir. Bu dönemde insan kaynakları, sistem, yapı ve metotların sorgulanması, yeniden yapılanması veya eskilerinin iptal edilerek yenilenmesi söz konusudur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüm organizasyonu ve kariyerleri etkileyen büyük yapısal değişim • Küçülme • Kilit pozisyonlara dışardan yatay istihdam • Yeni düşünce yaratma amaçlı takım oluşturma 	<p>Bu strateji işletme çevresinde büyük değişim yaşandığında, işletme stratejileri köklü şekilde değiştiğinden kullanılmaktadır. İnsan kaynakları stratejileri, gereksiz insan kaynakları uygulama ve yapılarını kırmalı, ortadan kaldırmalı ve yeni bir kültür tanımlamalıdır. Belli başlı eylemleri zorunlu küçülme, yatay istihdam, yeni insan kaynakları sistemi, köklü çalışma ve işin yeniden yapılanmasıdır.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Eski kültürün tasfiye edilmesi 	
GELENEKSEL STRATEJİ	
<p>İnsan kaynakları uygulamaları merkezi olarak yönetilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin merkezden yönlendirilmesi • Prosedürlere, kurallara önem verme • Organizasyon metod etütleri • Esnek olmayan iç tayin politikası • Operasyonel ve gözetim amaçlı eğitim • Endüstriyel sözleşmelere ve ödül sistemlerine dayalı bir insan kaynakları yapısı 	<p>İşletmenin sabit/pazar/ürünlerde mutlak monopol olduğu durumlarda ve sadece çok sınırlı kitle üretimi yapıyorsa insan kaynakları stratejileri, prosedür kontrolünün sağlanması için bir araç olarak kullanılır. Formel, detaylı iş tanımları, düzenli işçi-işveren, endüstri ilişkileri temel hedeflerdir.</p>

Kaynak: KEÇEÇİOĞLU Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi : İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Eylül 2003, s:95-96.

Tablo 4’de açıklandığı üzere farklı uygulamalara farklı stratejiler geliştirmektedir. Rekabetçi stratejiler, maliyet düşürme stratejileri, yenilikçi stratejilerinde uygulanan insan kaynakları stratejileri farklıdır.

Örneklendirmek gerekirse, yenilikçi bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için çalışanların işbirliğine yatkın ileri düzeyde yaratıcı, uzun dönem düşünmeye eğilimli, risk alan ve belirsizliklerden rahatsız olmayan kişiler olması gerekmektedir. Kalite iyileştirme stratejilerinin öne çıktığı organizasyonlarda çalışanlar üretim veya hizmet süreçlerine odaklanmalı, riskin azaltılmasına ve öngörülebilirliğe önem vermelidir. Buna karşın, maliyet düşürme stratejisinin başarılı uygulanması, çalışanların kısa döneme odaklanmasını, riske duyarlı, öngörülebilir sonuca yönelik düşünen ve kendi başlarına çalışmaktan mutlu olan kişiler olmasını gerektirir²⁰⁷.

²⁰⁷ BARUTÇUGİL; (**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**) s:63.

Stratejik olarak yönetilen bir kurumun; performans yönetimi ve sürekli gelişmeyi merkez alan, yalın, takım çalışmasına dayalı bir yapıda olması; kurum hedef ve stratejilerine odaklanmış, yetkilendiren, katılımcı, motivasyonu yüksek, iyi bir iletişimci, vizyon ve hedef koyan, süreç sorumlusu, tedarikçi ve müşteri ilişkisini tüm çalışanlar için arttıran bir yönetim tarafından yönetilmesi; çalışanlarının genel ve çok yönlü yeterliliklere sahip, yetkilendirilmiş, katılımcı, motivasyonu yüksek, iyi birer iletişimci olmaları; birey ve takım performansına ve yeterliliklere yönelik ödüllendiren ücret ve maaş yönetimine sahip, anında bilgilendiren, eğitim ve geliştirmeye yönelik sistemlerinin olması, yeniden tasarlanmış süreçlerle ekip faaliyetleri gerektiren çalışmaların yapılması, kendilerine ait sürecin bütününden sorumlu takımlarla yürütülen çalışmaların yapılması, katma değer yaratan çalışmaların yapılması gerekmektedir²⁰⁸.

İnsan kaynakları strateji çeşitleri ; İki basit tip insan kaynakları stratejisi tanımlanabilmektedir. İlki etkili stratejiler diğer ise İKY'nin farklı yönleriyle ilgili stratejilerdir.

Etkili stratejiler, kişilerin nasıl yönetilmesi konusunda organizasyonun genel amaçlarını tarif etmektedir. Ayrıca organizasyonun ihtiyacı olan insanları elinde tutup onları cezbetmek için hangi adımların atılması gerektiği ve çalışanların olabildiğince göreve bağlılığın, motivasyonunu ve işte kalmalarını sağlamaktır. Bu stratejiler, daha özel stratejiler için ortam sağlayan amaçların ayrıntılarından arındırılmış kesin ifadeleri olarak nitelendirilmektedir²⁰⁹.

Spesifik insan kaynakları stratejileri ise kısaca şöyledir;²¹⁰

1. Yetenek yönetimi, organizasyonun “yetenek savaşını” ne şekilde kazanmaya çalışacağıdır.
2. Sürekli gelişim, bir süre sonra artarak devam eden hedefli ve sürekli gelişimi desteklemedir.

²⁰⁸ ERSEN Haldun; **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 4.Baskı, Maestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2005, s:45.

²⁰⁹ ARMSTRONG; s:124.

²¹⁰ ARMSTRONG; s:126-127.

3. Bilgi yönetimi, performans ve öğrenmeyi ilerletmek için bilgiyi yaratmak, edinmek, tutmak, paylaşmak ve kullanmaktır.
4. Kaynaklama, yüksek kalitedeki insanları cezp etme ve bünyesinde tutmadır.
5. Öğrenme ve gelişim, çalışanların öğrenme ve gelişmelerinin desteklendiği bir ortam sağlama sürecidir.
6. Ödül, uzun vadede organizasyonun iş hedeflerine ulaşmak ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak ödül politikalarını ve faaliyetlerini geliştirip uygulamak için ne istediğini tanımlamaktır.
7. Çalışan ilişkileri, organizasyonun, ne yapılması gerektiği ve organizasyonun çalışanları ve iş ortaklarıyla olan ilişkilerinde neleri değiştirilmesi gerektiği konularındaki maksatlarını tanımlamaktır.

A. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşletmelerin en önemli kaynağı beşeri kaynak yani insan kaynağıdır. Bu kaynağı işletme stratejilerine uygun olarak planlamak önemlidir. Yıllık veya 6 aylık dönemlerde yapılan planlamalar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre işgücünü nasıl kullanacaklarına ilişkin yol gösterici olmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlaması aslında insan kaynakları planlamasının stratejik yönetime uyumlaştırılmış şeklidir. Her ne kadar literatürde bu kavramlar birbirinden farklı görünse de aslında hepsi aynı amaca hizmet etmektedir. Yani stratejik insan kaynakları planlaması ve insan kaynakları planlaması, işletme stratejileri, stratejik yönetim çerçevesinde örgütün ihtiyacı olan ve olacağı insan kaynağının ve stratejilerinin planlanmasıdır. Bunları birbirinden ayırmak veya benzerleri gibi göstermek doğru olmamakla birlikte yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu çalışmada stratejik insan kaynakları planlaması adı altında tüm bu konular bütünleştirilmiştir.

İşgücü ile ilgili tüm faaliyetlerin hedefi, işletmeye, faaliyette bulunduğu iş alanında rekabet üstünlüğü temin etmek ve yaşamını daha iyi bir konumda sürdürebilmesini sağlamaktır. Seçilen kurumsal stratejilere uygun ve uyumlu olan bir işgücünün bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda, iş yönetim rekabetçi stratejiler

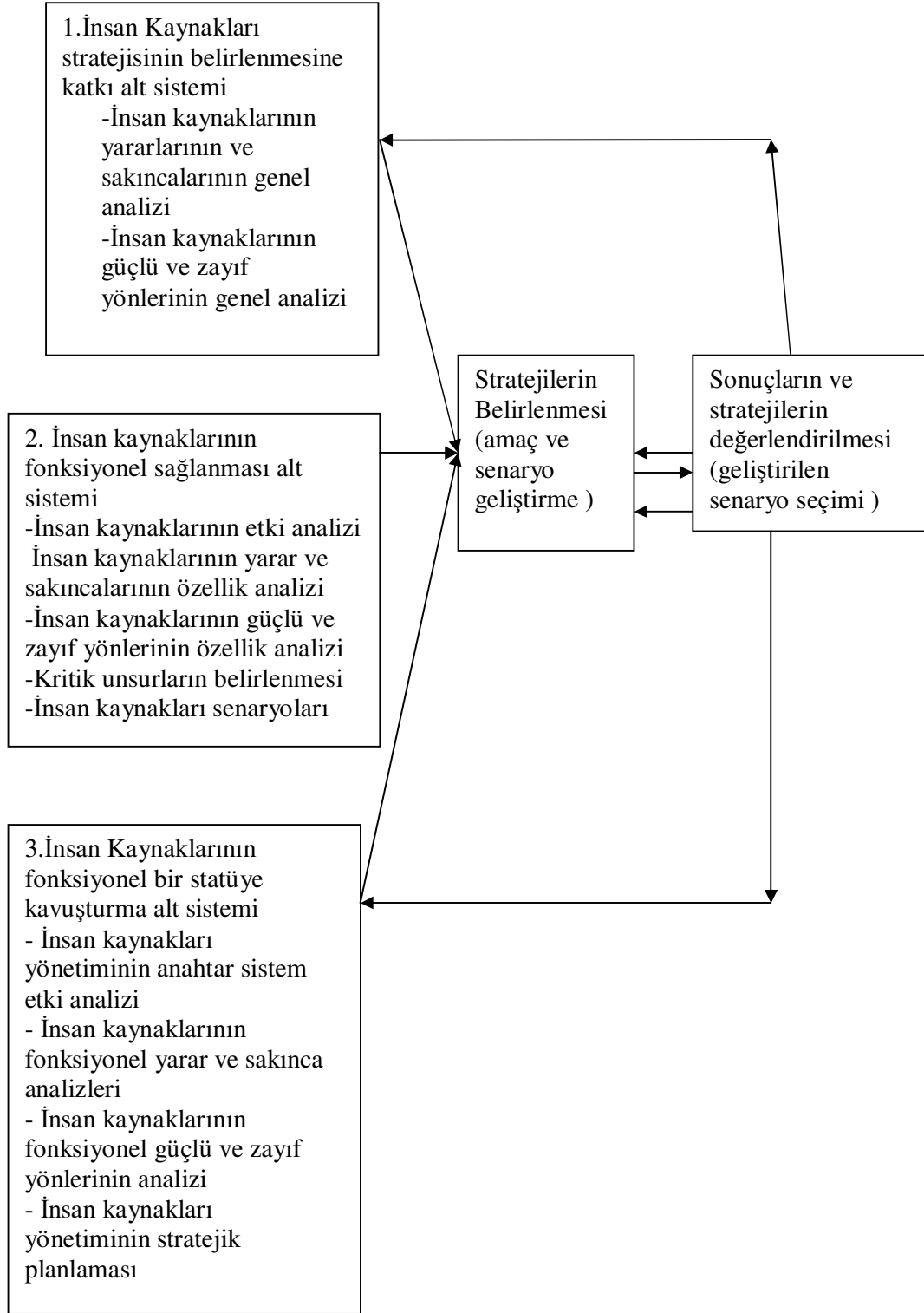
açısından da, işgücünün maliyet liderliği ve farklılaştırmayı uygulayabilecek yaratıcılığında olması gerekmektedir²¹¹.

Stratejik insan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir. Bu planlamanın çeşitli yararları mevcuttur. Reaktif davranışlar yerine pro-aktif davranışların cesaretlendirmesi, organizasyon hedeflerine ulaşmak için açık iletişim sağlanması, şimdiki durum ile vizyon arasındaki farklılığın belirlenmesi, çalışanların arasında ortak bağların yaratılması, eleştirel bakış açısı, rekabetçi üstünlük sağlamak, çevresel değişimlere ve teknolojiye ayak uydurabilmek, genel işletme stratejilerini desteklemektir²¹².

²¹¹ ÜLGEN, MİRZE; s:294.

²¹² BARUTÇUGİL; (**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**) s:127-128.

Şekil 3 – İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması



Kaynak: AKYÜZ Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s:129.

Şekil 3'te insan kaynaklarının stratejik planlaması açıklanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarıyla işletme stratejisi ilişkisi gösterilmiştir. Girdiler çıktılar belirtilerek hangi doğrultuda bu planın yapıldığı incelenmiştir.

İnsan kaynakları stratejileri örgütün dışsal ve içsel tüm fonksiyonlarıyla ilgilidir. Bu etkileşim şöyle açıklanmaktadır:²¹³

İnsan kaynakları stratejileri;

- İşletmelerin bütün örgütsel stratejileri arasında eşleşmeyi artırmakta örtüşmeyi sağlamaktadır.
- İşletmenin faaliyette bulunduğu çevreyle uyum kapsamını genişletmektedir.
- Özgün örgütsel özellikler içerisinde daha fazla eritilmektedir.
- İşletmelerin ayırıcı yeterliliklerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.
- Karşılıklı olarak birbirini zorlar veya tutarlılığı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının en zor kısmı belirli bir dizi teknikler ve onların rafine şekilde uygulanması değil, yöneticilerin yeni yönler belirlemedeki faydasıdır. İnsan kaynakları stratejileri ortaya çıkan durumlara yönetimin gösterdiği tavidir. Bu planlar, insanların yönetimi yoluyla rekabeti sağlayıp koruma fırsatlarını gösteren planlardır. İnsan kaynakları planı, yönetimin giderek yükselen ani hatta düzensiz değişimi tahmin edip yönetmesine yardımcı olduğunda stratejik'tir. İnsan kaynakları stratejileri, İKY'nin işin stratejik çerçevesiyle bağlantısını sağlayan araçtır.

İnsan kaynakları stratejileri aynı özellikleri taşımaktadır. Bunlar genel bir yön belirlemede, birçok program ve aktivite ve fonksiyon içermektedir ve bir yıldan fazla süreye yayılmaktadır²¹⁴.

²¹³ KEÇECİOĞLU; s:111.

²¹⁴ WALKER W. James; **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill, Phoenix, 1992, s:62.

1. İnsan Kaynaklarının Amaç ve Stratejilerinin Belirlenmesi

Örgütün insan kaynaklarının amaçları ile, örgüt amaçları arasında bir uyum olması, bir çelişki bulunmaması, örgütsel başarının önde gelen koşullarından birisidir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının bu aşaması, örgütün insan kaynaklarının amaçlarını belirlerken, konuyu stratejik bir yaklaşımla ele aldığı için, amaçların uzun vadeli ve makro düzeyde amaçlar olması söz konusudur. Bu aşamada, örgütte çalışanların kapasiteleri, güdüleri, beklentileri, umutları, memnuniyetleri ve şikayetleri, amaçlarının neler olacağını belirleyen unsurlardır²¹⁵.

Örgütte çalışan personel sayısı, personelin cinsiyetlerine göre, yaşlarına göre, eğitim düzeylerine göre dağılımı, örgütte ihtiyaçtan fazla veya daha az personelin bulunması, örgütün benimsediği yönetim anlayışı, örgütün faaliyet alanı ve geleceği ile ilgili beklentiler gibi unsurlar da örgüt personelinin amaçlarının ne olacağı konusunda etkili olan unsurlardır. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurularak örgütteki insan kaynaklarının amaçlarının belirlenmesi, hem örgüt açısından hem de örgüt çalışanları bakımından önemli bir konudur. Bunun gerçekçi olması için örgütsel ortamın elverişli olması, örgüt kültürünün ve yönetim anlayışının bunu sağlamaya uygun olması gereklidir²¹⁶.

Etkin olması istenen insan kaynağı planlaması, organizasyonun vizyon ve misyonundan ve bunlara bağlı olarak belirlenecek uzun dönemli hedef ve amaçlarından yola çıkılarak yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlarının organizasyonun stratejik amaçlarına katkıda bulunabilmesi için kurumun stratejik iş planlaması ile doğru orantıda olmalıdır. Stratejik iş planlaması, işletmenin temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının kurum stratejisi ile uyumlu olması ve insan kaynakları üzerindeki etkileri önemlidir²¹⁷.

²¹⁵ AYKAÇ; s:121.

²¹⁶ TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006, s:80.

²¹⁷ BARUTÇUGİL; (**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**) s:240.

Örgütteki insan kaynaklarının amaçları belirlendikten sonra, buna bağlı olarak, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda stratejiler oluşturulması gerekecektir. İşletmenin belirlediği ana stratejisi ile örneğin pazar payını artırma, savunma stratejisi, insan kaynakları stratejilerinin uyumlu olması gerekmektedir. Buna göre yeni personel alıp almama stratejisi, yüksek ücret ödeme stratejisi gibi²¹⁸.

Örgütlerin amaçlarının ve faaliyet alanlarının farklı olması halinde belirlenecek stratejilerin farklı olabileceği gibi, aynı amaçları paylaşan ve aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin benimseyecekleri stratejilerde de farklılıklar olabilmektedir. Bu aşamada, ortaya konulacak olan amaçlar insan kaynakları ile ilgili olacaktır²¹⁹.

Seçilen stratejilere uygun olarak ortaya çıkacak yeni işler veya mevcut işlerdeki değişiklikler, bu işleri gerçekleştirecek çalışanlarında değiştirilmesini veya onların bazı yeteneklerinin geliştirilerek yenilik ve değişime uyum sağlayabilmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun için gerekli işgücü planlamasının yapılması gerekmektedir²²⁰.

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi, uygun insan kaynakları stratejilerinin tasarlanması açısından hayati önem taşımaktadır; çünkü vizyon, işletme misyon ile insan kaynakları faaliyetleri arasında köprü görevi görmektedir. Doğru vizyon, işgörenleri faaliyete geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. Bunu, çalışanları güdüleyerek ve işletme misyonuna uygun bir faaliyet sürecine istekle katılmalarını sağlayarak yapmaktadır²²¹.

2. İnsan Kaynağı Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması

²¹⁸ AYKAÇ; s:123.

²¹⁹ TORTOP vd.; s:81.

²²⁰ ÜLGEN, MİRZE; s:294.

²²¹ AKYÜZ; s:136.

örgütün aşırı yada eksik personelle çalışmasını engeller, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlaması için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir²²².

Planlama yapılan bir işletmede işgören, kendisinden neler beklendiğini nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını tahmin edebilir ve bu faaliyetlere katılabilir²²³. İnsan kaynağı planlamasındaki amaçlar şöyle sıralanabilir :²²⁴

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlevsel) tahminler yapmak.
- İşgöreni organizasyonda tutmak ve verimi artırmak için tüm ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynağı yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.
- İnsan kaynağına ilişkin ihtiyaçlarla organizasyonun faaliyetleri arasında bağlantıyı sağlamak.
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

3. İnsan Kaynağı Planlamasını Belirleyen İç ve Dış Faktörler

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen işletme dışı pek çok faktör mevcuttur. Bu faktörler iç ve dış çevre dediğimiz unsurların bulunduğu değişkenlerdir. İç çevre olarak örgütün kendi yapısı, işletme stratejileri, kültürü, çalışanların demografik yapıları ve pek çok içsel unsurlardan oluşmaktadır. Dış çevre ise, işletmenin bulunduğu ülke, ekonomik koşullar, coğrafi yapı, yasal düzenlemeler, teknoloji değişiklikleri, sendikalar ve ÇÜİ gözüyle bakarsak bu dış çevrenin tüm dünyada var olan koşullarıdır. ÇÜİ'lerde dış faktörler daha fazla İnsan kaynakları planlamasını etkiler.

²²² YÜKSEL Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara, Ekim 2003, s:68.

²²³ ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5.Baskı, İzmir, 2004, s:44.

²²⁴ PALMER Margaret, T. WINTERS Kenneth; **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, s.34.

Örgüt içi personel hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler gibi) örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme ve küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılan pay gibi örgüt içi değişkenler, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir²²⁵.

Örgüt dışı değişkenlerden en önemlisi ekonomik koşullardır. Ekonomik koşullar, çalışanların ücret düzeylerini, örgütün işten çıkarma uygulamalarını çok net olarak belirlemektedir. Ayrıca yasal düzenlemeler ve teknolojik faktörlerde etkilidir. Hükümetin para ve kredi politikaları, ithalat ihracat politikaları, yasal ticari sınırlamalar, çalışanlarla ilgili yasalar hepsi planlamayı etkilemektedir²²⁶.

Örgüt dışı değişkenlerden; emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki değişimler gibi makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenler yine insan kaynakları planlamasını etkilemektedir.²²⁷

Dış çevredeki fırsat ve tehditlerle iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye çalışmaktadır. İşletmenin, işgücü piyasasında şimdiki ve gelecekteki eğilimlerinin göz önüne almasına imkan sağlamaktadır, aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmak için elinde bulunan kaynakların yeterliliğini ölçme amacını gütmektedir²²⁸.

²²⁵ YÜKSEL; s:69.

²²⁶ ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE H.Serdar; **Stratejik ve Uluslar Arası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak 2007, s:62.

²²⁷ YÜKSEL; s:69.

²²⁸ AKYÜZ; s:140.

4. İnsan Kaynağı Planlamasının Aşamaları

İnsan kaynakları planlaması, örgütteki yetenek ve beceri düzeylerinin belirlenmesini ve emeklilik, işten uzaklaştırma, terfi, nakil, hastalık gibi örgütten ayrılmalar ile, işe devamsızlık ve diğer başka nedenlerden dolayı ortaya çıkan boşalmalara dönük öngörülerini içermektedir. Son dakikaya bırakılan işgücü alımlarının yaratacağı sakıncaları gidermek, önemli maliyet kalemi olması nedeni ile ihtiyaçtan fazla veya ihtiyaçtan az miktarda örgütte işgören bulundurmamak için çalışan ile ilgili bir takım tahmin ve planlar yapılmaktadır²²⁹.

İnsan kaynakları planlaması aşamaları özetlemek gerekirse dört aşamadan oluşmaktadır. İlki, örgütün stratejileri, kültürü, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve buna uygun planların yapılması, ikincisi eldeki insan kaynağının envanterinin çıkarılması, mevcut işgücü, norm kadro, gelecekte tahmini ihtiyaç olacak insan kaynağının belirlenmesi, bu kaynağın aynı zamanda demografik yapısının çıkarılması, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve diğer özellikleri kapsayacak şekilde belirlenmesidir. Bu sürecin akâbinde insan kaynakları planları ve stratejileri hazırlanmaktadır. İşe alma, performans değerlendirme, terfi, rotasyon yoluyla iş değiştirme, ücret stratejisi, ödül ve motivasyon konularında işletme stratejilerine uygun insan kaynakları stratejileri oluşturulur ve uygulamaya geçilmektedir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının denetim ve değerlendirilmesinin yapılabilmesi için de öncelikli olarak standartlar belirlenmelidir. İnsan kaynakları verimlilik düzeyi, insan kaynaklarının aday toplama, seçme, eğitim ve işten ayrılma maliyetleri, işe devamsızlık oranları, insan kaynağının devir hızı gibi göstergeler kullanılacak belli başlı standartlardır²³⁰. İnsan kaynakları planlamasının etkinliğini değerlendirmede kullanılacak bazı ölçütler şunlar olabilir:²³¹

- Verimlilik Ölçütleri
- İnsan Kaynakları Maliyeti
- Çalışan Sayıları (her iş grubunda)

²²⁹ ŞİMŞEK, ÖÇE, s:59-60.

²³⁰ AKYÜZ; s:144.

²³¹ ALDEMİR, ATAOL, BUDAK ; s:61.

- İnsan Kaynakları Hareketleri
- Aday Bulma ve Seçme Oranları
- Boş Pozisyonları Doldurmada Geçirilen Zaman
- Terfi ve Transfer Oranları, Tutum Araştırmaları Sonuçları

Tablo 5 – İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

<p>Örgütün Stratejileri, Amaçları ve Planları</p> <p>Stratejik planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarı</p>
<p>Mevcut İnsan Kaynaklarının Durumu</p> <p>Amaçlarını envanteri, işe göre gruplandırılmış işgören sayısı, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, yapılan hizmet içi eğitim, başarı derecesi</p>
<p>İnsan Kaynakları tahmini</p> <p>a. Mevcut işgücü: istifalar, işe son verme, yükselme, plan döneminde işten ayrılmalar</p> <p>b. İşgücü ihtiyacı : Nakil planları ve plan döneminde işgören ihtiyacının tahmini</p> <p>c. İşgören ihtiyacı ile mevcut işgören sayısının karşılaştırılması : (a) ile (b) 'nin karşılaştırılması sonucu kesin işgören fazlalığı veya ihtiyacının belirlenmesi</p>
<p>Tamamlanan Planlar</p> <p>İşe alma, işgören seçimi ve yerleştirme, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, nakil, terfi, işe son verme, eğitim ve geliştirme, güdüleme ve ödül</p>
<p>Kontrol ve Düzeltme</p> <p>Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planla karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, aksaklıkların görülmesi halinde insan kaynakları planlarının örgüt planları doğrultusunda değiştirilmesi, amaç envanterlerinin, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesi</p>

Kaynak: AKYÜZ; s:134.

Kontrol ve Düzeltme kısmında tabloda da belirtildiği gibi yapılan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, insan kaynakları politika ve stratejilerinin gözden geçirilmesi tahminlerin gerçekleşenle karşılaştırılması eğer farklılık var ise insan kaynakları stratejileriyle işletme politikalarının uyumlaştırılması, işgücü devir hızının kontrol edilmesi, iş çıktılarının kontrol edilmesi, yapılan performans değerlendirmelerle çalışanların işe uygunluğunun tespiti yapılmayı oluşturur.

Bu analiz, planlanmış organizasyonel değişikliklerle ilgili İKY konularını açıklayıp, her bir alanda ihtiyaç duyulan politika, işletme ve taktik ayarlamalarını kesin olarak belirler. Organizasyonel stratejide mevcut faaliyetlerin arttırılması yapılandırılması gerektiğinde, insan kaynakları stratejik planı, insan kaynakları program ve hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi şeklinde kullanılabilir. Diğer bir yandan, organizasyon için asıl yönlendirici İKY faaliyetlerinde bir veya daha fazla temel değişikliklerin yapılmasını gerekir. Stratejik insan kaynakları planı tabii ki organizasyonun belirli ihtiyaçları doğrultusundadır. Belirtmek gerekirse, insan kaynakları planlamasının en önemli özelliği kurumun stratejik hedeflerini destekleyici şekilde oluşturulmasını ve bunu yansıtmasıdır. Bunun sonucunda İnsan kaynakları uzmanları, aynı zamanda birim bütçelerinden sorumlu diğer birimlerin yöneticileri ile yakından çalışmalıdır. Her bir birim yöneticisi, genel organizasyon stratejisinde yerlerini alabilmek için gerekli olan, yönettiği birimin teknoloji, materyal, insan kaynakları gibi ihtiyaçlarını belirlemek zorundadır. İKY, ihtiyaç duyulan çalışan miktarı ve onların becerilerini içeren bilgiyi edinip, gerekli niteliklere sahip kişilere ulaşabilmeyi ve bunların maliyetlerini belirlemek için işgücü piyasasını incelemektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak kalifiye çalışanların başarılı şekilde dikkatlerini çekip onları tutmak için stratejiler geliştirilmelidir²³².

B. ULUSLAR ARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY'ini ulusal ve uluslar arası düzeyde birbirinden ayıran iki özellik bulunur. Bunlardan birincisi, ÇÜİ üretim faaliyetlerinin dünya çapında (coğrafi) dağılımıdır. ÇÜİ'nin birden çok ülkede faaliyet göstermesi, değişik uluslardan işçilerin istihdam

²³² BOGARDUS Anne; **Human Resources JumpStart**, Sybex, Incorporated, United States of America, 2004, s:228.

edilmesini beraberinde getirdiğinden ulusal ve uluslar arası İKY'nin farklılaştırılması gerekir. İkinci özellik ise, ÇUI'de çalışanların uyruklarına bağlı olarak çok kültürlülüğün varlığıdır. Öyleyse, insan kaynaklarının ulusal ve uluslar arası düzeyde ortaya çıkan farklılıklar bu iki özelliğe bağlanabilir²³³.

Uluslar arası işletmecilikte istihdam iki boyutludur. Bir taraftan yavru işletme düzeyinde yerel faaliyetleri yönetecek elemanlara, diğer taraftan da ana ülkede işletme merkezinde işletmenin dünya çapındaki faaliyetlerini koordine ve kontrol edecek elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır²³⁴.

Uluslar arası insan kaynakları yönetimi, özellikle ÇUI'lerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, işe alıştırma programlarını, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir²³⁵.

ÇUI'lerde uygulanmakta olan İKY ile; stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin personel seçimi yöntemlerinin kullanılması, personel eğitim ve işe alıştırma 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 tekniklere başvurulmaktadır. Bu işletmeler, aynı zamanda işgücünün yoğun katılımını sağlayan “öneri sistemleri” modelini kullanarak; işletmede bireyin değerli bir varlık olduğu izlenimini uyandırmakta ve bireyin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadır²³⁶.

ÇUI'lerde, insan kaynakları fonksiyonları işletmenin faaliyet gösterdiği ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerde farklı uygulanmak durumundadır. Kültür,

²³³ ERDUT Tijen; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS)Yayınları, İzmir, 2002, s:6-7.

²³⁴ YÜKSEL; s:252.

²³⁵ DERELİ Beliz; **“Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005\1, s:64.

²³⁶ SÜLÜN; s:7.

dil, bölge farklılıklarının ortadan kaldırılması, politik ve yasal değişikliklerin giderilmesi, sendika ilişkileri, ev sahibi ülkeye gönderilecek işgörenin ailesinin barınması ve sadece işgörenin değil ailenin de belli bir alıştırma eğitimine tabi tutulması uluslar insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. İnsan kaynakları stratejileri ve beraberinde gelen fonksiyonlar küresel işletmenin ihtiyacı olan işgücüne göre planlanmakta ÇUİ'lerin yerel işletmelerden İKY bakımından ayrıldığı nokta bu olmaktadır.

Küresel işletmelerde farklılık yönetimi üzerinde durulması gereken bir kavramdır. 1980'li yılların sonu ile 90'ların başında, demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını yönetebilmeyi sağlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya atılan bu kavramın özü, işletmelerin birbirinden farklı özellikler taşıyan işgörenlerden oluşan bir bütün olduğudur.²³⁷

Kısaca uluslar arası insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkış nedenleri şöyle özetlenebilmektedir:²³⁸

- Dünya düzeyinde gelişen küresel faaliyetler ve küresel işletmelerin önemli piyasalarda önemli rolünün bulunması,
- Küresel işletmelerin rekabetçi ortamda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ulusal işletmelerden daha fazla önem vermesi,
- Yönetim metodlarında standartlaşmaya gidilmesi,
- Değişik ulusal kimlikleri temsil eden işletmelerin bir taraftan birleşmelerle çok kimliğe doğru giderken diğer taraftan piyasada rekabet fırsatı ve avantajı yakalamak için sürekli yeni ürünler, teknolojiler, süreçler ve çalışanların optimal şekilde yönetimi için yeni proje geliştirme ihtiyacıdır.

Küresel bir işgücü yapısının oluşmasında etken olan işletme satın almaları ile ortak girişimlerde uluslar arası insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında önemli rolü bulunmaktadır. Örneğin GM ile Toyota ABD'de ortaklaşa araba

²³⁷ SEYMEN Aytemiz Oya; “Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:72.

²³⁸ BÜYÜKUSLU Ali Rıza; **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**; Der Yayınları, İstanbul,1998, s:106.

üretmektedir. Nissan ile Hitachi faks makineleri, tv setleri ve video setleri geliştirecek üretecek ve satacak bir “mobil ofis” meydana getirme ortak çabası içindedir²³⁹. Tüm bu birleşmeler farklı çalışanlar ve çok sayıda insanın farklı bölgelerde ülkelerde bir arada yönetilmesini gerektirir.

1. Uluslar arası Kadrolama (İşgören-Yönetici)

Personelin seçiminde yaş, deneyim, eğitim, bilinen yabancı dil, sağlık, aile durumu gibi somut ölçütler yanında liderlik, esneklik, uyum yeteneği gibi kişilik özelliklerine yer verilir. Seçim yapılırken, bireyin önceden yurt dışı için yetiştirilmiş kadrodan olması gerekir. Bu nedenle kuruluşlar, stratejik insan gücü planlamaları yaparken yurt dışına gönderilecek bir kadro oluşturup hizmet içi eğitimle de bu kadroyu desteklemeyi planlarına dahil etmelidirler²⁴⁰.

İşletmeler, kendilerine “uygun” adayları bulmak üzere seçme sistemi uygular. Bu aslında maliyeti oldukça yüksek bir süreçtir. Hem seçme işleminin kendisi ve işe alınan elemanlarının eğitimin maliyeti, hem de hatalı bir seçme sonrasında işten ayrılanlar olursa ortaya çıkacak “eleman devri” maliyeti bu kapsamda düşünülmelidir. Seçme işlemi sırasında, aday ile işveren arasında bir “psikolojik kontrat” yapıldığı düşünülür. Verilen karar işveren ile adayın arasında karşılıklı beklentiler üzerindeki anlaşma sürecidir. Bu ilişki, elemanların işyeri ile ilgili duygu ve tutumlarını etkiler²⁴¹.

Belirlenen işletme stratejisine göre, bu stratejiye uygun nitelikte ve yetenekler ve özellikler öncelikle belirlenir. Başarının elde edilmesi için bu yeteneklere sahip işgücünün işletmede doğru konumlandırılmış olması gerekir. Yeteneklerin sadece yönetim düzeyinde değil, her düzeydeki faaliyetlerde değer yaratabilecek yetenekler olması gerekir. Her düzeydeki kilit işlerde bulunması gerekli özellikler ve yetenekler

²³⁹ ŞİMŞEK, ÖGE; s:364.

²⁴⁰ TORTOP vd.; s:351.

²⁴¹ ERGİN Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi : Psikolojik Bir Yaklaşım**, Elma Yayınevi, 3.Basım, Haziran 2005, s:49.

farklı olacaktır. Alt düzeyde teknik yetenekler önemli bulunurken, üst yönetimde daha kavramsal yetenekler önemli olabilecektir²⁴².

ÇUI'ler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel işletmenin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü alır. Nitekim ÇUI'ler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedir. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin başında gelmektedir. Öte yandan bazı hükümetler, ÇUI'lerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını öne sürebilir. Bunun aksine ÇUI'lerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilir (çalışma izni, vize). Ayrıca bazı ülkelerde yerel hükümet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilir. Bu durum da o işletme için yeni bir seçim kriterini ortaya çıkarır. Normal olarak işgören seçiminde üzerinde durulan ana kriter işin gerektirdiği niteliklerdir²⁴³.

ÇUI'nin, işletmenin çeşitli kaynaklardan eleman istihdamı uluslar arasılaşma derecesine göre değişmektedir. Başlangıçta işletme, yabancı ülkelerdeki yavru işletmelerde daha çok ana ülke vatandaşlarını istihdam etme eğiliminde olacaktır. Zamanla yavru işletme deneyim kazandıkça yerel personel istihdamı eğilimi artacaktır. Diğer bir yaklaşımda ev sahibi ülkenin gelişmişlik düzeyini dikkate almaktadır. Gelişmiş ülkelerde yerel personel, az gelişmiş ülkelerde ana ülke personeli istihdamı tercih edilmektedir. Üçüncü bir yaklaşım, yeni kurulacak birimlerin başlangıç aşamalarında ana ülkeden bir elemanı, birimi kurmak, işleri organize etmek üzere görevlendirmek, belirli bir düzen kurulduktan sonra da görevi yerel ülke personeline devretmek şeklindedir²⁴⁴.

²⁴² ÜLGEN, MİRZE; s:295.

²⁴³ DERELİ; s:67.

²⁴⁴ YÜKSEL; s:255.

a. Uluslar Arası Kadrolama Yaklaşımları

Küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak değişik ülkelerde faaliyet gösteren organizasyonlar çeşitli nedenlerle giderek artan oranlarda yabancı yöneticilerle ve uzmanlarla çalışmak durumundadır. Günümüzde çok sayıda insan kendi ülkesi dışında farklı kültürlerde genellikle daha yüksek kazanç ve daha hızlı yükselme beklentisiyle çalışmaktadır²⁴⁵.

ÇUI faaliyetleri, fiziksel olarak çok geniş bir alana yayılmış durumdadır. Bunun sonucunda, işletmenin şubeleri arasındaki koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırmak amacıyla, etkin bir yönetim kadrosunun oluşturulması sorunu ortaya çıkmaktadır. Etkin bir üst yönetim kadrosunun oluşturulmasının yanı sıra, bu yapının korunabilmesi ve denetiminin sağlanması da çok önemlidir. Bu nedenle, ÇUI'lerin herhangi bir ülke şubesindeki üst düzey yöneticisinin, ana merkezin sürekli tavsiye, kontrol ve desteğine ihtiyaç duymadan karar verebilecek güçte ve istekte yöneticiler arasından seçilmesi gerekmektedir²⁴⁶.

Bunun yanı sıra kurum kültürü, işletmenin değer sistemi ve normlarını kapsamaktadır. Güçlü kurum kültürü işletme stratejisini takip etmek için işletmeye yardımcı olabilmektedir. Örneğin General Elektrik, sadece işi gerçekleştirecek nitelikteki kişileri işe almaz, yönetim General Elektrik kültürüne uygun davranış şekillerine, inançlara ve değer sistemine sahip kişileri işe almak istemektedir²⁴⁷.

Kadrolama sürecinde bazı kavramları açıklamakta yarar vardır. Ana ülke çalışanı, yatırımcı ÇUI'nin anavatanı olan ülkenin vatandaşı ve çalışanıdır. Ev sahibi ülke çalışanı, yatırım yapılan ülkenin vatandaşı ve çalışanıdır. Üçüncü ülke çalışanı, ne ana ülke ne de ev sahibi ülke vatandaşıdır. Farklı bir ülkenin vatandaşı olarak ÇUI'nin nerede ihtiyacı varsa oraya gidip çalışabilmektedir. Genelde bu kişiler teknik alandaki bilgileri dolayısıyla tercih edilmektedirler.

²⁴⁵ BARUTÇUGİL; (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi) s:235.

²⁴⁶ GÜL Melike ve Kudret; “Çokuluslu İşletmelerde İş gören Sağlama Süreci”, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:251.

²⁴⁷ HILL W.L. Charles; Global Business Today, McGraw-Hill, New York, 2004, s:514.

Ayrıca kadrolama süreci genelde beyaz yaka yöneticiler için yapılmaktadır. Mavi yakalar genelde yaşadıkları ülkelerdeki ÇUI'lerin yavru işletmelerinde çalıştırılmaktadır. Çok az işletmede mavi yaka kendi ülkesi dışındaki bir başka ülkede çalışabilmektedir.

Etnosentrik (Köken Ülke) Yaklaşımı, işletmeler etnosentrik kadrolama yaklaşımı ile, yönetim pozisyonlarını merkezden gelen ana ülke vatandaşlarından oluşturmaktadır²⁴⁸. Ana ülke vatandaşları, örgüt merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup ana ülkede ve dış ülkelerde çalışabilmektedir. Ana ülke dışında çalıştıkları zaman bu elemanlara sürgün (expatriate) veya gurbete gidenler denmektedir²⁴⁹. Ancak bu çalışanlar sürgüne gidenler olarak nitelendirilmemelidir.

Bu yaklaşımın avantajı, ana ülke çalışanlarının, işletmenin hedefleri, ürünleri, teknolojileri, politikaları ve prosedürlerini bilen ve işleri merkezin istediği doğrultuda nasıl uygulayacaklarını bilmeleridir. Genellikle işletmeler, ana ülke çalışanlarını yavru işletmelerinde tepe yönetim pozisyonları için değerlendirmektedir. Bunu sebebi ise, yavru işletmeleri daha iyi kontrol etmektir. Örneğin yönetim kurulu başkanı veya finans koordinatörü olarak ana ülke vatandaşlarını görevlendirmektedir²⁵⁰.

Çoğu işletme, Procter&Gamble, Philips NV ve Matsushita gibi bu yaklaşımı izlemektedir. Örneğin Hollandalı Philips işletmesinde çoğu yabancı ülkelerdeki işletmelerinde tüm önemli pozisyonlara Hollandalı yöneticiler getirmektedir. Günümüzde çoğu Japon ve Güney Kore işletmeleri, Toyota, Matsushita ve Samsung gibi hâla daha uluslar arası faaliyetlerde anahtar pozisyonlardaki çalışanlar köken ülke çalışanlarından oluşmaktadır.

İşletmelerin bu yaklaşımı seçmelerinin üç temel sebebi bulunmaktadır. İlki, işletme ev sahibi ülkede üst yönetim pozisyonlarının bireysel, niteliksel eksiklikler

²⁴⁸ DERESKY Helen; **Global Management**, Prentice Hall, New Jersey, United States of America, 2002, s:258.

²⁴⁹ ŞİMŞEK, ÖGE; s:372.

²⁵⁰ DERESKY; s:258.

yüzünden doldurulamayacağına inanmaktadır. Bu görüş, genellikle gelişmekte olan ülkelerde yapılacak olan faaliyetlerde öne çıkmaktadır. İkinci sebep, işletme ana ülke çalışanlarının kadrolaması ile kurum kültürünü en iyi şekilde koruyacağını düşünmektedir. Üçüncüsü ise, eğer işletme yabancı ülkelere yeni rekabet yaratıcı herhangi bir faaliyette bulunacaksa, uluslar arası strateji çerçevesinde, bu yeniliği uygulayacak ana ülke çalışanı, zaten tüm bilgi ve yeteneğe, işletme stratejisi doğrultusunda sahip olacaktır.

Bu politikaların uluslar arası iş dünyasında kullanımı azalmaya başlamıştır. Bunun da iki önemli sebebi vardır. Öncelikle, ev sahibi ülke çalışanlarının kurum içinde terfi etmelerini ve gelişmelerini sınırlaması düşük verimliliği ve yönetici gruplarının içinde buna bağlı olarak işgücü devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Bir diğer sebep ise bu yaklaşım “kültürel miyop”a sebep olmaktadır. Yani işletme, ev sahibi ülkedeki pazar ve yönetim farklılıklarını, kültürel farklılıkları anlamakta güçlük çekebilmektedir. Ayrıca ana ülke çalışanının, ev sahibi ülkenin kültürüne uyum sağlaması uzun süre almaktadır, bu süre içinde de pek çok hata yapılabilmektedir²⁵¹.

Bu kişiler, ilk yıllarda ÇUİ'nin ana ülkedeki merkezinde, örneğin uluslar arası bölümünde çalışarak deneyim kazanmaktadır. Böylece bu bölümlerde yabancı şubelerin sorunlarıyla ilgilenerek, diğer ülkelerde görev alan işgörenlerle de tanışmış olmaktadır²⁵².

Polisentrik (Ev Sahibi Ülke) Yaklaşımı, yerel yöneticiler- ev sahibi ülke yöneticileri – kendi ülkelerinde çalışmak için işe alınmaktadır. Bu yaklaşım daha çok çokuluslu strateji uygulandığında etkili olmaktadır. Eğer işletme, “yerel hareket” uygulamak isterse, ev sahibi ülke vatandaşlarının avantajını kullanmaktadır. Bu çalışanlar yerel kültüre ve dile yakın, iş alışkanlıklarını bilen ve pek çok yerel bağlantısı olan kişilerdir. Ev sahibi ülke vatandaşı, yavru işletmenin hem içinden

²⁵¹ HILL; s:515.

²⁵² GÜL; s:251.

hem de dışından insanlar tarafından daha kolaylıkla kabul görmektedir ve diğer daha yüksek gezici personel için model oluşturmaktadır²⁵³.

İşgören kadrolamasında köken ülkede hangi kriterler aranıyorsa, bu kriterler ev sahibi ülke işgören adayları içinde aranmaktadır. Yavru işletme deneyim kazandıkça, işgörenlerin yerel kaynaklardan tedarik edilmesi tercih edilmektedir. ÇUI'lerin ev sahibi ülkelerde işgören tedarikinde kantitatif ve kalitatif açıdan zorluklarla karşılaşp karşılamayacakları, genellikle o ülkelerin gelişmişlik seviyelerine bağlıdır. İşletmeler az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım yapacaklarsa sayısal açıdan bir sıkıntı çekmemektedir. Gelişmiş ülkelerde ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur. İşletmeler niteliksel işgücü bulmada zorluk çekmemektedir²⁵⁴.

Yabancı devlet ve hükümet yönetimleri, ülkelerinde faaliyet gösteren yabancı işletmelerden yerel halktan insanları istihdam etmelerini beklemektedir. Bu beklenti yasal zorunluluk olmaktan çok daha iyi bir çalışma ortamı kurabilmek için ÇUI'ler tarafından genellikle karşılanmaktadır. Örneğin Toyotasa'da istihdam edilen Türk vatandaşlar²⁵⁵ veya Hugo Boss'da istihdam edilen yine Türk vatandaşlarımız bu gruba girmektedir.

Ev sahibi ülke yaklaşımının bir avantajı, işletmenin kültürel miyobiden daha az etkilenmesidir. Ev sahibi ülke yöneticilerinin, eleştiriye açık göçmen yöneticilere göre, kültürel yanlış anlamalar yüzünden hata yapmaları olasılık dışıdır. Ev sahibi ülke yaklaşımının ikinci avantajı da değer yaratımı maliyetlerini azaltarak uyum sağlamayı daha az masraflı hale getirebilmesidir. Göçmen yöneticilerin desteklenmesi çok pahalı olabilmektedir.

Bu yaklaşımın dezavantajları da bulunmaktadır. Ev sahibi ülke çalışanlarının kendi ülkeleri dışında deneyime sahip olma şansları sınırlıdır ve çalıştıkları yavru işletmede üst yönetim kadrosundan öteye gidememektedir. Bu yaklaşım, kızgınlığa

²⁵³ DERESKY; s:258.

²⁵⁴ GÜRÜN; s:164.

²⁵⁵ ŞİMŞEK, ÖGE; s:373.

sebepler olabilmektedir. Belki de ev sahibi ülke yaklaşımının en önemli dezavantajı, ana ülke ve ev sahibi ülke yöneticileri arasında iletişim boşluğu oluşabilmesidir. Dil farklılıkları, ulusal sâdat ve birçok kültürel farklılık, işletme merkezi kadrosunu, çeşitli yabancı yavru işletme çalışanlarından izole edebilmektedir. Merkezden ev sahibi ülkelere yönetim transferlerinin olmaması ve bu durumun tam tersi, bu izolasyonu daha da kötüleştirip merkez ile yavru işletmenin uyumunu engelleyebilmektedir. Sonuç, merkeze sadece sözde bağlarla bağlı olan fazlaca bağımsız ulusal birimlerin bir federasyonu ortaya çıkabilmektedir²⁵⁶.

Ev sahibi ülkeden sağlanan işgören ve yöneticiler, ÇUI'nin ana ülkedeki merkezinde veya başka bir ev sahibi ülkedeki şubelerde çalışma konusunda isteksiz davranabilmektedir. Bu, onların terfi konusunda hiçbir çaba göstermemelerine neden olmaktadır. Ev sahibi ülkeden sağlanan yöneticilerin ayrıca yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bu kişilerin çoğu, yetiştirilip tam ÇUI'ye faydalı olacakları zaman, diğer yerel işletmeler veya diğer ÇUI tarafından transfer edilebilmektedir²⁵⁷.

Uluslar arası işletmelerin yabancı operasyonlarında yönetici olmayan, üretimde çalışan veya beyaz yaka gibi ofis çalışanları, tipik olarak ev sahibi ülke çalışanlarıdır. Ekonomik sebeplerden dolayı ev sahibi ülke vatandaşlarının çalıştırılması kararı alınmaktadır. Ev sahibi ülke çalışanlarının maliyeti genelde ana ülke ve üçüncü ülke çalışanlarından daha düşük olmaktadır. Ev sahibi ülke vatandaşının çalıştırılmasının sebebi, yerel yasaların yerel vatandaşların istihdam edilmesini desteklemesidir. Örneğin vize ve göçmenlik yasaları diğer ülke vatandaşları için sınırlandırarak yerel vatandaşları çalışması için fırsat yaratılmaktadır. Bu kurala karşı birkaç istisna çıkabilmektedir. Suudi Arabistan ve Kuveyt gibi zengin ülkelerdeki inşaat işletmeleri, yerel vatandaşların çalışma koşullarından hoşnut olmadıkları için genelde Bangladeşli veya Pakistanlı işgücü çalıştırmaktadır. Petrol ve havayolu işletmeleri, pilot ve kazı koordinatörü gibi, yüksek beceri gerektiren işler için ana ülke vatandaşı veya üçüncü ülke vatandaşı çalıştırmaktadır.

²⁵⁶ HILL; s:516.

²⁵⁷ GÜL; s:253.

İşletmeler ana ülke vatandaşlarını, yurtdışı görev için işe aldığıında, kendi ülkelerindeki çalışma düzenlemelerine, yasalarına ve normlarına bağlı kalmak zorundadır. Ev sahibi ülke vatandaşı çalıştırıldığında, ev sahibi ülkenin çalışma düzenlemelerine yasalarına ve normlarına dikkat edilmelidir. Örneğin, ABD yasaları ve düzenlemeleri, yaş, cinsiyet, din, ırk ve diğer karakteristik özelliklere sahip kişilerin arasında ayrımcılık yapmayı, işletmelere yasaklamıştır. Örneğin ABD’de faaliyet gösteren Toyota bu düzenleme ve yasalara göre ABD vatandaşlarının işe almada bu kuralları ihlal etmediğinden emin olmalıdır. Bu sınırlamaların sebebiyle, ABD’deki seçme süreci iş ile ilgili olmasını vurgulamaktadır. Yetenek, eğitim gibi işle ilgili olan kriterler kullanılmalıdır. İşe alımlarda işle ilgili olmayan cinsiyet veya yaş, seçmenin bir kriteri olarak kullanılamaz. Bazı ülkelerde cinsiyet, din ve cilt rengi gibi nitelikler çalışan seçme kararlarında etkili olmaktadır. İsrail ve Kuzey İrlanda da dine göre ayırım, Suudi Arabistan’da cinsiyete göre ayırım yapılmaktadır²⁵⁸.

Rejiosentrik (Bölgesel) Yaklaşım, polisentrik yaklaşıma benzemektedir; fakat yavru işletmenin, organizasyonun strateji ve yapısını yansıtan bölgesel grupları, bir birim olarak işlemektedir. Bölgesel yaklaşımda, özerklik dereceleri bulunmaktadır ve bölge için terfiler olabilmektedir. Ancak bölgeden merkeze terfi nadiren görülmektedir. Her bölge istihdam faaliyetlerini geliştirmektedir²⁵⁹.

Geosentrik (Küresel) Yaklaşımı, ev sahibi ülke veya ana ülkede, teknik uzmanlığına ve yönetsel beceriye sahip yeteri kadar insan gücünün bulunmaması, ÇUI’nin diğer ülkelerdeki yönetim teknikleri ve uygulamalarından faydalanmak istemeleri, ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarına nazaran daha düşük ücret ödenmesi ve bu yolla maliyetlerin düşürülmek istenmesidir²⁶⁰. Gillette işletmesinin, yurtdışında çalışanlarının sadece %15’i Amerikalıdır, 27 ülkeden gelen diğer %85’i işletme faaliyetlerinde görev almaktadır²⁶¹.

²⁵⁸ GRIFFIN W. Ricky, PUSTAY W. Michael; **International Business a Managerial Perspective**, Pearson Education, Fourth Edition, New Jersey, United States Of America, 2005, s:594-595.

²⁵⁹ MONDY R.Wayne, NOE M.Robert, PREMEAUX R. Shane; **Human Resource Management**, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s:527.

²⁶⁰ GÜL; s:254.

²⁶¹ GOODERHAM N. Paul, NORDHAUG Odd; **International Management Cross-Boundary Challenges**, Blackwell Publishing Ltd., First Edition, United States of America, 2003, s:300.

Geosentrik yaklaşım, ulusal kimlik gözetmeksizin, organizasyondaki anahtar işler için en iyi insanların aranmasıdır. Bu yaklaşımın pek çok faydası bulunmaktadır. İlki, işletmenin kendi insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktadır. İkincisi ve belki daha önemlisi, geosentrik yaklaşım farklı kültürler içinde çalışırken kendini evinde hisseden uluslar arası yöneticilerden oluşan bir kadroyu işletmenin yaratmasını mümkün kılmaktadır. Böyle bir kadronun yaratılması, küresel ve ulus ötesi stratejilerde istenen, güçlü, birleştirici bir kurum kültürü ve informel yönetim ağı oluşturulmasına karşı kritik bir adım olabilmektedir. İşletmelerin geosentrik yaklaşımını devam ettirmesini engelleyen birçok problem bulunmaktadır. Çoğu ülke, yabancı yatırımlarda kendi vatandaşlarının istihdam edilmesini istemektedir. Bu hedefe ulaşmak için, göç yasalarını, eğer yeterli sayıda ve niteliğe sahiplerse ev sahibi ülke çalışanlarının istihdamını istemek için kullanmaktadır²⁶².

Ulusal kökene bakılmaksızın, büyük oranda işgücünün diğer ülkelerden istihdam edilmesi şaşırtıcı değildir. Örneğin Ford'un işgörenlerinin yarısı ABD dışından, Philips'in işgörenlerinin 3/4 ü Hollanda dışından ve Ericsson personelinin yarısından fazlası İsveç dışındadır. Ayrıca çok kültürlü işgücü çok ulusluların üst yönetim kademelerine de yavaş yavaş sızmaya başlamıştır²⁶³.

Küresel kadrolamanın farklı boyutları incelenirse, öncelikle bu politika seçilecek olan, donanımlı ve istekli başvuranların daha büyük bir havuzda toplanmasını sağlamaktadır ve bu durum zamanla küresel yönetici kadrosunun daha da gelişmesiyle sonuçlanmaktadır. Bir avantajı da, bu yöneticilerin ve deneyimlerin ortak öğrenim havuzuyla sonuçlanması ki bu da işletmenin küresel olarak rekabeti için gerekmektedir. İkinci olarak, üçüncü ülke personelinin yavru işletmeleri yönetmek için kullanıldığı yerlerde genellikle onlar daha fazla kültürel esnekliği ve adaptasyonu getirdikleri gibi ana ülke çalışanlarına göre iki veya daha çok dile ait yetenekleri de sağlamaktadır. Özellikle de eğer onlar ev sahibi ülke çalışanlarıyla benzer kültürel geçmişe sahiplerse ve seyahat etmeye alışkan iseler. Bunlara ek

²⁶² HILL; s:517.

²⁶³ FİLİZÖZ; s:171.

olarak, üçüncü ülkelere anahtar pozisyonlara yerleştirildiğinde, çalışanlar tarafından merkezi ve yerel yöneticiler arasında tatsızlığı azaltmak için çalışan, onaylanan bir uyum olarak algılanmaktadır. Gerçek bir küresel kadrolama işe alıştırma programına sahip olan işletmeler, ev sahibi ülke gibi etnik merkezli kavramları önemsememektedir ve bu odakta, göçmen tanımı gittikçe “yurtdışında çalışan” tanımının yerini almaktadır. Philips, Heinz, Unilever, International Business Machines (IBM) gibi işletmeler onları oldukça görülür yapan ve bir trendi ortaya koyan küresel kadrolama yaklaşımına sahiptir²⁶⁴.

b. Küresel Yönetici ve İşgören Özellikleri

Dünya ölçeğinde faaliyet gösteren işletmeler, dünyanın her tarafında görev yapabilecek, buralardaki yerel ve ulusal değerlerle bütünleşebilecek veya asgari şartlarda onlara uyum sağlama yeteneği, küresel lider ve çalışanlarda aranan özelliklerdir. Yabancı dil bilgisi, sosyoloji ve antropoloji konularında bilgi sahibi olmak da, bu nitelikler arasındadır²⁶⁵.

Evrensel yönetici, kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceğini, çalışanları nasıl motive edip, nasıl ödüllendireceğini hatta çalışanları nasıl disipline edeceğini de bilmek zorundadır. Böylece her kültürün işi başarmadaki en iyi yönlerini alarak bunları yönetimi içinde eritip, farklılıkları giderip yeni bir örgüt kültürü yaratarak örgütü yeniden organize edip, yeni bir vizyon sağlayabilmelidir. Kozmopolit, evrensel yönetici, başka kültürlerle saygılı ve onların bu farklılıklarına olumlu yaklaşan bir kişidir. Bu olumluluğu ve onlara duyduğu saygı o kültürde yaşayan insanlar tarafından algılanmalı ve hissedilmelidir²⁶⁶.

Yurtdışı görev bu kişiler için hem bir başarı unsuru hem de macera heveslerinin tatmini olarak görülmektedir. Genç ve sağlıklı olmanın avantajları, aile sorumluluklarının fazla olmayışı gibi nedenler de elverişli ortam yaratmaktadır. Verilen uygun ücretler genç yaşta daha iyi kazanma olanağı tanıdığından yurt dışına

²⁶⁴ DERESKY; s:259.

²⁶⁵ TUTAR ; (Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi) s:179.

²⁶⁶ ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem; “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, Der:Veysel Bozkurt, Küreselleşmenin İnsani Yüzü, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s:178.

gitmek yeni nesile daha çekici gelmektedir. Yüksek eğitimin daha mantıklı düşünme, yaratıcı fikir geliştirme, analiz ve sentez yapabilme niteliklerini geliştirdiği düşünüldüğünden üniversite mezunu, ayrıca kültür şoku yaşama ihtimali daha az olanların seçilme ihtimali daha yüksek olup, yurtdışı göreve gönderilecek personelin aile yapısı, sağlığı da önemlidir²⁶⁷.

Bu tür yöneticilerin, küresel işletmelere uyum sağlama yeteneklerinin yüksek olması gerekmektedir. Psikolojik uyum, kişisel refah, iyi olma/kendini iyi hissetme hali veya duygusal tatmin ile ilgili olup, daha çok gönüllü tutumsal değişikliklere bağlıdır. Sosyo-kültürel uyum ise, ev sahibi kültürle uzlaşma becerisi yada ev sahibi ülkedeki günlük olayları ve özellikle güçlükleri idare edebilme yetisi gibi konularla ilgilidir. Bu yüzden, işletmede çalışacak yöneticinin ve işgörenin görev öncesi “çapraz kültürel duyarlılık eğitimi” almaları, karşı kültürlerle karşı önyargılarının azalmasını sağlayacak ve farklı kültürlerde daha rahat çalışmasını kolaylaştıracaktır²⁶⁸.

Yöneticinin bulunduğu ülke insanların yaşam biçimini ve davranış kalıplarını bilmeli yada öğrenmelidir. Yönetici uyum sağlamaya yönelik olmalı, işini ve işletmesini iyi bilmesinin yanında bulunduğu ülkenin kültürünü, ekonomisini, sosyal ve siyasi hayatını da iyi bilmelidir. Yabancı ülkelerde çalışacak olan yöneticilerin iletişiminde sorun yaşanmaması için o ülkenin dilini bilmesi bir zorunluluktur. Uluslar arası yöneticiliğe getirilecek kişilerin konumlarının ağırlığı doğrultusunda yüksek eğitim görmüş olmaları beklenmektedir. Tercih edilecek yöneticinin o ülkede beklenen liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Deneyim ve olgunlukta önemli aranan özellikler arasındadır²⁶⁹.

²⁶⁷ YÜKSEL; s:256.

²⁶⁸ SEYMEN; s:77.

²⁶⁹ BAYRAKTAROĞLU Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003, s:232.

Uluslar arası yönetici, ana işletmeyi yabancı bir ülkede bir büyükelçi gibi temsil etmeli, ana işletmenin bakış açısını yabancı iş adamları, devlet bürokratları ve politik liderler karşısında savunabilmelidir²⁷⁰.

Uluslar arası görevler için seçilecek kişide bulunması gereken beş ana faktör özellikleri kısaca belirtilmiştir. Seçim sürecinde bu faktörlerin varlığı ve bu faktörlere göre değerlendirme yapılması oldukça önemlidir. Yurtdışına gönderilecek yönetici veya çalışanın bu nitelikleri sağlaması görevin devamlılığının sağlanması ve çalışanın yurtdışındaki yaşamında kendini rahat hissetmesi için önemlidir. Dessler'in belirttiği bu kriterler şöyledir;²⁷¹

- 1. İş Bilgisi ve Motivasyon :** Yönetmel yeterlilik, organize edebilme yeteneği, yaratıcılık, hayal etme, sorumluluk, uyanıklılık, çalışkanlık, girişken ve enerjik, yüksek motivasyon, samimiyet, işe ve misyona inanç, azim.
- 2. İletişim Yeteneği :** Saygı, nezaket ve ortama uyum, saygı gösteren, şefkatli, empati kurabilen, adaletli, dürüst, kendine güveni olan.
- 3. Esneklik- Adaptasyon :** Becerikli, stresle başa edebilen, esnek, duygusal dengesini sağlamış, isteyerek değişebilen, şüpheli yaklaşıma tolerans gösteren, uyum sağlayan, bağımsız, güvenilebilir, politik hassasiyete sahip, pozitif imaj sahibi.
- 4. Kültürel Açıklık :** Yabancı kültürlerle ilgilenen, açık, yerel diller hakkında bilgisi olan, dışadönük, yurtdışı deneyimi bulunan
- 5. Aile Durumu :** Ailesi ve eşinin adaptasyon oranı, eşinin pozitif düşüncesi, eşin gönüllü seyahat etmesi, düzgün bir evliliğinin olması.

c. Göçmen İşgören ve Yönetici ile İlgili Sorunlar ve Çözümleri

ÇUİ'lerde işgören ve yönetici sağlamada yaşanan yaygın sorunlardan biri, hem genel olarak ÇUİ'nin kültürüne, hem de faaliyet gösteren yan kuruluşun kendi kültürüne uygun adayı bulmaktır. Eğitim düzeyleri ve uluslar arası bakış açıları farklı olan işgörenler bir araya geldiğinde, birkaç ay içerisinde sorunlar ortaya çıkmaktadır.

²⁷⁰ GÜL; s:259.

²⁷¹ DESSLER Gary; **Human Resource Management**, Prentice Hall, Ninth Edition, New Jersey, United States of America, 2003, s:472.

Ayrıca göçmen işgörenler, kısa bir zaman içerisinde ulusal bir kültürün kurallarını tam olarak anlamayabilmektedir; bu nedenle de yerel meslektaşlarıyla ilişkilerinde gerginlik yaşanabilmektedir²⁷².

Yöneticilerin kültürel uyum ve aile sorunları ve organizasyona yüksek maliyetleri işletmelere sorun çıkarmaktadır. Yerel çalışanların kariyer beklentileri ve motivasyonları düşmekte, “yabancılaşma” duygusu yerleşmektedir. Yabancı yöneticilerin belirli bir süre için orada bulunduğu ve bir sonraki kariyer basamağını güvenceye almaya çalıştığını bilen yerel yöneticiler, politik davranışlar ve ikili oyunlar içine girebilmektedir²⁷³.

Bir başka sorun ise; ÇÜİ ve bunların bağlı işletmelerinde koordinasyon ve kontrolün merkezinde mi, yoksa bu işletmelere ev sahipliği yapan ülkelerdeki işletme birimlerinin başında olan yerel yöneticilerde mi olacağıdır. Bu noktada verilecek en iyi yanıt, merkezin gücü ne ölçüde elinde tuttuğudur. Bazı durumlarda ÇÜİ’ler, dışarıda yaptıkları yatırımlarda kendi ülkelerine göre daha baskın hâle gelip, gittikleri ülkenin ekonomik sektörünü yönlendirecek güce sahip olabilmektedir²⁷⁴.

ABD, Avrupa ve Japon yöneticileri karşılaştıran bir araştırmaya göre, Amerikalı yöneticilerin, Avrupalı ve Japon yöneticilerden daha başarısız olduklarını belirtilmiştir. ÇÜİ yöneticilerine, başarısızlığın belirlenmiş sebepleri sorulmuştur. Örneğin Amerikalı yöneticiler bunun sebeplerini önem sırasına göre şöyle belirtmiştir;

1. Eşlerin uyum sağlayamaması,
2. Yöneticinin uyum sağlayamaması,
3. Diğer aile sorunları,
4. Yöneticinin kişisel ve duygusal olgunluğu,
5. Geniş denizaşırı sorumlulukların üstesinden gelmede başarısızlığıdır.

Avrupalı yöneticiler başarısızlıkları için ısrarla tek bir sebep göstermiştir, o da yönetici eşinin yeni çevreye uyum sağlayamamasıdır.

²⁷² GÜL; s:264.

²⁷³ BARUTÇUGİL; (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi) s:235.

²⁷⁴ GÜL; s:265.

Japon yöneticilerin başarısızlık sebepleri ise;

1. Geniş denizaşırı sorumlulukların üstesinden gelmede başarısızlığı,
2. Yeni çevre ile ilgili güçlükler,
3. Kişisel veya duygusal sorunlar,
4. Teknik konularda yetersizlik,
5. Eşlerin uyum sağlayamamasıdır.

Amerikalılarda ve Avrupalı yöneticilerde, eşin uyum sağlayamaması birinci sıradayken, Japonlarda durum farklı olmuştur. Çünkü Japon kültüründe geleneksel aile yapısı çok önemlidir ve eşlerin uyum sağlayamaması gibi bir şey söz konusu değildir. Genellikle, eşler kendilerini yabancı bir ülkede alışkın oldukları aile bağları ve arkadaşları olmaksızın bulur. Dil farklılıkları, yeni arkadaşlıklar kurmalarını zorlaştırır. Yöneticiler, işyerinde arkadaş edinebildikleri için bu durum onlara göre problem olmazken kendilerini evde kapatılmış hissedenden eşleri için bu durum zordur. Sorun genelde, eşin çalışmasını engelleyen göç etme düzenlemeleri nedeniyle daha da kötüleştirir. Çoğu gelişmiş ülkelerde, çift kariyerli ailelerde bu sorun daha önemli bir sorun haline gelir²⁷⁵.

Yurtdışı kadrolama yaparken, yurtdışına gönderilecek çalışanı bilgilendirmek ve bu konu hakkında geliştirmek önemlidir. Aşağıda sekiz madde ile tüm çalışanların bu süreci anlayabilmeleri için nasıl bir yol izleneceği hakkında bilgi verilmektedir;²⁷⁶

1. Tüm çalışanlar, küresel yönetim planını tamamen anlamalıdır. Bu bilgi, küresel hedeflere ulaşabilmek için, varolan insan kaynakları politikalarının nasıl uyumlaştırılması gerektiğinin daha iyi anlaşılmasını kolaylaştırır.
2. İşletmenin yurtdışı hizmet politikası, katı kurallar yerine, yurtdışında çalışanlar ve aileleri yurtdışında, ana ülkenin kurum kültürünü sürdürebilmeleri için bir dizi yol gösterme niteliği taşıyan kurallar niteliğinde olmalıdır.
3. Küresel bütçe planı, her bir yurtdışı görevlendirme maliyetlerinin tahmin edilmesi için geliştirilmelidir. Bu maliyetler yüklü yatırımlar

²⁷⁵ HILL; s:518-519.

²⁷⁶ MONDY vd.; s:537.

gerektirmektedir. Görev için, yönetici olarak, ev sahibi ülke veya üçüncü ülke vatandaşı çalıştırılacaksa bu, karar aşamasında dikkatlice düşünülmelidir.

4. Aday çalışan ve ailesinin yurtdışı görevlendirme için uygun bir seçim olup olmadığı, sadece çalışanın değil, ailesinin durumunun da karar aşamasında mutlaka göz önünde bulundurulması önemlidir.
5. Yurtdışı görevlendirmenin süresi ve şartları açıkça ortaya konmalıdır. Çalışanlara sözlü ve yazılı olarak görevlendirmenin süresi ve koşulları aktarılmalıdır, görevlendirmenin sorumlulukları ve getirilerini tamamen anladıklarından emin olunmalıdır.
6. Yurtdışında görev yapacak çalışan ve ailesini, birim oryantasyonu ve eğitimi ile yer değiştirme süreci için hazırlanmalıdır. Dil, kültür eğitimi ve günlük yaşam, yerel gelenekler gibi konular genel işe alıştırma programı kapsamında olmalıdır.
7. Devamlı gelişme süreci, çalışanın yurtdışı deneyimlerinden faydalanmak için oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bu, küresel görev dönemi süresince kariyer planlamasını içerdiği gibi, ev sahibi ülkedeki gelişimini de içermektedir.
8. Ana ülkeye, geri dönen yöneticiler ve aileleri mutlaka geri dönüş alıştırma eğitimine tabi tutulmalıdır.

2. Eğitim ve İşe Alıştırma

a. Eğitim

Eğitim; bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler yaratma süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir. Ayrıca eğitim, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel anlamda eğitim, yeni elemanın göreve başladığı günden itibaren işten ayrılmasına kadar devam eden uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. Eğitimin bir yandan pahalı bir süreç olması, diğer yandan işletmeye ekonomik katkılarının doğrudan ölçülmesinin güçlüğü, eğitime uygulamada genellikle sadece bir masraf yeri gibi bakılabilmektedir. Eğitimin çıktısı, daha bilgili, daha becerikli, hedeflenen

davranışları gösteren, daha donanımlı personeldir. Eğitimin işletmeye katkısı verimlilik artışı ile ölçülebilmektedir²⁷⁷.

İşin nasıl yapılacağından başlayıp, o kurumda insanların birbirine nasıl davrandığına kadar çeşitlenen çok sayıda konuyu farkında olarak yada olmayarak öğrenilmektedir. Öğrenme sürecinde, eski elemanların ve yöneticilerin çok önemli rolleri bulunmaktadır. Bir kurumun kültürü hakkında başkalarından öğrenilen bilgiler, “sosyalleşme” kavramı içerisinde ele alınmaktadır. Bu kavram, iş yerinde nelerin, nasıl yapıldığı işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenme sürecini ifade etmektedir. Öte yandan, işyerlerinin elemanları üzerinde doğrudan doğruya belli hedefler içerisinde yürüttükleri resmi işe alıştırma veya eğitim programları bulunmaktadır. Burada amaç, belli yetenek, beceri ve bilgilerin kazandırılması yoluyla çalışanların daha nitelikli kişiler haline gelmeleridir. Hatta son zamanlarda işletmeler, eğitim konusunu mikro açıdan makro açığa doğru ele alıp, öğrenen organizasyonlar kapsamında geniş bir öğrenme yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır²⁷⁸.

Çalışanların özerkliği, kendi kendini yöneten ekipler ve hatta yüksek ücret stratejisi bile, ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın ötesinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip bir işgücüne sahip olmaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirmeye verilen önemdir. Eğitimin işe yaraması için, eğitimden geçmiş elemanların yeni becerilerini kullanmalarına izin verilmesi şarttır²⁷⁹.

Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yaratıcı ve farklılık gösteren görüş ve yetenekler, iş dışında planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları ile çalışanları kazanabilmektedir. Bu programlarda örnek olay analizleri, yönetim oyunları, rol oynama, davranış modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. İşletme içi iş başı eğitim yöntemleri arasında ise iş rotasyonu, üst

²⁷⁷ BİLGİN Leman, TAŞÇI Deniz, KAĞNICIOĞLU Deniz, BENLİGİRAY Serap, TONUS H.Zümrüt; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1.Baskı, Eskişehir, Ekim 2004,s:79.

²⁷⁸ ERGİN; s:73.

²⁷⁹ PFEFFER; s:37.

yönetimcinin danışmanlığı ve liderliği gibi yönetici geliştirme yöntemleri yer almaktadır²⁸⁰.

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurularıdır²⁸¹. Yönetici eğitimlerinde üzerinde durulan beş önemli nokta mevcuttur. Bunlar; yönetici kadrosundaki personelin yeteneklerini nasıl geliştireceği konusunda sürekli bir arayış içinde olması, işletme içi eğitime açık olması ve gelişme ve rotasyon uygulamalarına sadık kalması, çalışanların arasında koordinasyonu sağlayacak eğitim ve bilgi seviyesini artırması ve liderlik vasıflarını iletmesi, çalışanların sorunlarına değinecek ve gerektiğinde çözebilecek yeteneklerde olması ve bunları sürekli geliştirmesi, eğitim ve geliştirme programlarının kalıcılığının sağlanması ve bunların “kalite kültürü” veya işletme “örgüt kültürü” oluşturulması yönünde motive etmesi gerekmektedir²⁸².

ÇUİ’lerde, insan kaynakları yöneticileri ev sahibi ülke çalışanlarının eğitim ve gelişim ihtiyacını, işlerinde daha etkili performans göstermelerine yardımcı olabilmesi için mutlaka bu ihtiyacı değerlendirmelidir. Yerel işgücünün eğitim ve gelişme ihtiyaçları birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin önemlilerinden biri, yabancı faaliyetin yeridir. Yüksek şekilde endüstrileşen pazarlarda, işletmeler genellikle çok az eğitim ihtiyacı duyan nitelikli çekirdek işgücünü bulmaktadır. Göreceli olarak az gelişmiş bir alanda eğitim ihtiyacı daha fazla olacaktır. Örneğin, Hilton otelleri komünizimin sona ermesinden sonra Doğu Avrupa’daki otellerini işletmeye başladığında, garsonların, otel çalışanlarının ve diğer müşteri hizmetleri çalışanlarının, müşterilere yüksek kalitede hizmet etmelerini sağlayacak temel niteliklerden yoksun olduklarını görmüştür. Bu çalışanlar, müşteri memnuniyeti konusunda endişe etmenin çok az veya hiç olmadığı planlı bir ekonomide çalışmaya o kadar alışkındırlar ki, işyerindeki iş yapma davranışlarını niçin değiştirmelerini gerektiğini anlamakta zorlanmışlardır. Hilton orada beklenenden daha fazla yeni çalışanın eğitimi için yatırım yapmak zorunda kalmıştır.

²⁸⁰ ÜLGEN, MİRZE; s:295.

²⁸¹ BİLGİN vd.; s:100.

²⁸² KUTAL, BÜYÜKUSLU; s:156.

Bir diğ er yandan, eğer ÇUI uluslar arası üretim yerlerinin avantajından yararlanmak istiyorsa, eğitim kritik bir unsur olarak işletmenin önüne çıkmaktadır. Son yıllarda ÇUI'ler, fabrikalarını, ucuz işgücünü genişletmek için Hindistan, Malezya ve Houndras gibi belirli bölgelere taşıma eğilimi göstermektedir. Ancak işletme işgücü eğitimi için yatırım yapmazsa, genelde bu işgücünün verimliliği düşük olmaktadır. Örneğin Malezya'da yetişkinlerin sadece üçte biri 6.sınıf eğitimin üstündedir. Ülkedeki genel yapıda eğitim maliyetlerini oldukça yükseltmektedir²⁸³.

b. İşe Alıştırma

Örgüte yeni giren yada bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir. Bu eğitimde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır. Bu eğitimin yöntemleri kısaca şöyledir; anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, beklenen sorular yöntemidir²⁸⁴.

İşe alıştırma'nın amaçları şöyle sıralanabilmektedir;²⁸⁵

- İş gören çevresine karşı ihmal edilme ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmak,
- Çalışacağı işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan özlük hakları ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Yeni personelde işletmenin veya işyerinin kendi işletmesi yada kendi işyeri olduğu duygusunu yaratmak,
- İşe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan işten ayrılma yani personel değişim oranını düşürmektir.

Yurtdışına gönderilen personelin işe alıştırılma programı;Yurt dışına gidecek yöneticileri geliştirme eğitimi yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmelerine, yönetim bilgisi konusundaki en son bilgileri edinmelerine ve genel olarak etkinliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca yurt dışına gönderilen

²⁸³ GRIFFIN, PUSTAY; s:595.

²⁸⁴ TORTOP vd.; s:141.

²⁸⁵ BİLGİN vd.; s:80.

yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin gidecekleri ülkeyle ilgili yerel işgücünü daha etkin çalıştırabilmeleri için yerel örf ve adetler, kültür, çalışma alışkanlıkları gibi konularda bilgi ve deneyim kazanmalarına yöneliktir²⁸⁶.

ÇUI'lerde yurtdışı personelin eğitiminde kullanılacak eğitim ikiye ayrılabilir,²⁸⁷

Standardize eğitim programları; bu tip eğitim programları dünyanın her yerinde aynı biçimde uygulanır. Her yöneticiye verilebilen, daha iyi bir lider olmaya yönelik, iletişim kurma becerilerini ilerleten, elemanların nasıl motive edileceğini gösteren programlardır.

İhtiyaca göre eğitim programı; yurtdışına gidecek elemanın gideceği ülkenin iş değerleri, inanç, norm ve tutumlarını öğrenmesini hedefleyen eğitim programlarıdır. Genellikle görev yerine gitmeden uygulanmaktadır. En çok uygulanan eğitimler, kültürel alıştırma, dil eğitimi, duyarlılık eğitimleridir.

Yurtdışına gidecek olan adayların ihtiyacı özel eğitimlerle karşılanmalıdır. Bir işletme dört aşamada bu tip eğitim programlarını düzenleyebilir. Birinci aşama, eğitim, kültürel farklılıkların etkisi üzerine, eğitim gören yöneticilerin farkındalığını yükseltmeye ve bunların iş sonuçlarına etkileri üzerine odaklanmalıdır. İkinci aşamada, eğitime katılanların hem negatif hem pozitif olarak tutumlarının ne şekilde oluştuğunun ve nasıl davranışlarına etki edeceğinin anlatılmasını hedeflenmelidir. Üçüncü aşamada, eğitim, hedef ülkeyle ilgili teorik bilgiler sağlarken; Dördüncü aşama, bu ortam için dil ve adaptasyon becerileri gibi yetenekleri edinmesini sağlar. Bu özel eğitim ihtiyacının ötesinde, çalışan yurtdışındaki geleneksel eğitim ve gelişmeye de ihtiyaç duymaya devam eder. IBM'de bu tip gelişme, yöneticilerin yurtdışına dönüşümlü tayinine izin verilerek, profesyonelce gelişmelerini içermektedir²⁸⁸.

²⁸⁶ YÜKSEL; s:258.

²⁸⁷ BAYRAKTAROĞLU; s:237.

²⁸⁸ DESSLER; s:473-474.

Yurtdışından dönen personelin işe alıştırılması süreci ; bu süreçle ilgili hazırlanan bir rapora göre, yurtdışında görev yapan çalışanların büyük çoğunluğu, yurtdışı görevlerinin, kendi işletmelerinin iş operasyonlarındaki küresel perspektiflerini belirgin şekilde yükselttiğini belirtmişlerdir. Dahası, farklı geçmişleri olan insanlarla daha etkili şekilde iletişim kurabildiklerini de eklemişlerdir. Birçoğu, daha etkili yöneticilere dönüştüklerini tabi ki hissetmişlerdir. Diğer bir yandan ters kültür şoku da yaygındır. Bu durum şu faktörlerden kaynaklanmaktadır:

- Geri dönen kişinin iş ortamındaki değişikliklere adaptasyon ihtiyacı
- Sosyal çevredeki değişikliklere adaptasyon ihtiyacı
- Kişinin eş ve çocuklarına adaptasyon ihtiyacı

Bir grup araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarda, %60'ı Amerikalı, %80'i Japon ve %71'i Finli olan göçmen çalışanların ana yurtlarına döndüklerinde az da olsa kültür şokuna maruz kaldıklarını göstermektedir. Tekrar adaptasyon problemlerinin iki kaynağı mevcuttur. İlki, görevle ilgilidir ve profesyonel statü kaybının hissedilmesidir. Yurtdışında görev yapmamış diğer çalışanlar bu arada terfi etmiş ve geri dönen kişi için uygun veya tanımlanmış bir görev olmayabilir. Çalışan geri döndüğünde bu engelleri aşması gerekmektedir. İkincisi, Amerikan Uluslar arası İlişkiler bürosunun araştırmasına göre, yöneticilerin %68'i geri döndüklerinde eski işlerini bulacaklarından emin olamamaktadır ve %77'si yurtdışında çalışıp dönmenin sonuçlarının yıkıcı olacağına inanmaktadır. Çalışanlar, uluslar arası deneyimlerin her zaman dikkate alınmadığını da belirtmişlerdir. Aynı rapora göre de, %91'lik kısmı da kendilerinin uluslar arası deneyimlerine değer verilmediğini hissettiklerini belirtmişlerdir²⁸⁹.

3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

²⁸⁹ GOODERHAM, NORDHAUG; s:312.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde, bireyin bu iş ve görev tanımını ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi çalışma sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerini ne derece işe yansıttığı, kişinin işindeki başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır²⁹⁰.

Performans değerlendirme ve ücretlendirme, yönetici olmayan çalışanlar için, ülkeler arasındaki farklılıklara, yerel yasalara, kültüre bağlıdır. ABD gibi bireyci kültürler, bireysel performansa ve bireyin ücretlendirilmesine odaklanmaktadır. Japonya gibi takım ruhu olan kültürlerde, kişisel performans değerlendirme ve ücretlendirme yerine, grup motivasyonu ve eğitimi daha fazla vurgulanmaktadır.

Her bir yabancı operasyondaki insan kaynakları yöneticisi, kültürel çerçeve, performans ve işin doğası gereği, o bölge için en uygun bir performans değerlendirme ve raporlama sistemini geliştirip uygulamalıdır. Örneğin, Amerikalı çalışanlar genellikle performans sisteminden geri bildirimini takdir etmektedir. Böylelikle gelecekte daha iyi olmalarını sağlamaktadır. Alman çalışanlar bunu, kendilerinin başarısızlık ve eksiklerinin kabul edilmesi olarak düşündükleri için geri bildirimden pek hoşlanmamaktadır²⁹¹.

Farklı kültürler ile kişisel iletişim vasıfları, yabancı norm ve değerlere karşı hassasiyet, müşteri ilişkilerinde farklılıkları anlamak ile yabancı ortamlara uyum sağlayabilmek gibi kriterler uluslar arası insan kaynakları yönetiminin performans değerlemesine etki edecektir²⁹².

²⁹⁰ BAYRAKTAROĞLU; s:79.

²⁹¹ GRIFFIN, PUSTAY; s:595-596.

²⁹² ŞİMŞEK, ÖGE; s:384.

a. Yurtdışına Giden Çalışanın Değerlendirilmesi

Ana ülke vatandaşından seçilen elemanların değerlendirilmesi oldukça karmaşıktır. Performans değerlemenin kim tarafından yapılacağı önemli bir sorundur. Ana işletmede yapılan değerlendirmelerde, değerlendirmeyi yapanların yerel şartlar hakkında bilgisi azdır. Bilinmeyen bir ülkede çalışanın esnekliğinin ve yaratıcılığının değerlendirilmesi ve ölçülmesi zor olacaktır. Bunun için yerel yöneticilerin fikirlerinden yararlanılır. Yerel yöneticiler ana ülke personelinin performansına aşinadırlar ve yerel durumlarla ilgili çevresel açıklamaları yapabilmektedir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta iş çevresindeki değişken ortamdır. Kişi yeni yerde işine ve çevreye ailesi ile birlikte uyum sağlayamayabilir. Motivasyonu olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilir²⁹³. Ayrıca her bir farklı yerdeki üst düzey yöneticiler çalışanların performansları hakkında çoğu kez farklı anlayışa sahiptirler ve iyi bir performansın gerekleri hakkında farklı beklentiler içinde olabilirler.

Çoğu defa yerli yöneticiler yurt dışı tecrübeleri anlama, değerlendirme ve örgüte olan katkılarını doğru olarak ölçümlemede yetersiz kalmaktadır. Her ne kadar yerel yönetim o ülkede çalışan bireyin performansı hakkında en doğru gözleme sahip olsa da ev sahibi ülke değerlemelerini kullanmaktan yana da bir takım problem vardır. İlki, yerel kültürün ne kadar iyi performans gösterdiğine dönük kişinin kendi algısını etkileme olasılığıdır. Örneğin, kültüre dayalı olarak katılımcı karar almanın pozitif veya negatif olarak değerlendirilebileceği gibi²⁹⁴.

Ana vatandaki gösterilen performans ile yurtdışındaki performans aynı şey değildir. Kendi ortamında iyi performans gösteren bir yönetici farklı kültürel ortamda yöneticiliğe adapte olamayabilmektedir. Konuya ilişkin yapılan araştırmaya göre, yabancı görevde başarı sağlanması için dört boyut tanımlanmaktadır. Bunlar, kişisel adaptasyon, başkalarına uyum sağlama, algılama yeteneği ve kültürel dayanıklılıktır.

²⁹³ BAYRAKTAROĞLU; s:234.

²⁹⁴ ŞİMŞEK, ÖGE; s:385.

Kişisel adaptasyon, bu boyutun özellikleri yabancı yöneticinin kendine olan saygısını, güvenini ve akılcı iyi olmasını güçlendirmesidir. Bu nitelikleri taşıyan yabancı yöneticilerin yurtdışı görevlerden daha başarılı olması muhtemeldir. Araştırmaya göre, bu tip kişilerin ilgilerini yemeklere, spora ve müziğe yönlendirebildiklerini, iş dışında takip ettikleri ve hobileri olduğunu ve teknik bakımdan yeterli oldukları sonucuna varılmıştır.

Başkalarına uyum sağlama, bu boyutun özellikleri yabancı yöneticinin ev sahibi ülke insanlarıyla etkili biçimde iletişim yeteneğini yükseltmesidir. Kişinin iletişimi daha etkili gerçekleşirse başarılı olması daha fazladır. Burada iki faktör özellikle önemlidir. İlişki geliştirme ve iletişim kurmada gönüllü olmaktır. İlişki geliştirme, ev sahibi ülke çalışanlarıyla uzun süreli arkadaşlıkları geliştirme yeteneğidir. İletişim için gönüllü olmak, yabancı çalışanın ev sahibi ülke dilini kullanma isteği anlamına gelmektedir. Akıcı dil, yardımcı olmasına rağmen, yabancı çalışanın iletişim kurma isteğini göstermek için buna ihtiyacı yoktur. Önemli olan dili kullanma çabası sarf etmektedir. Bu tip hareketler ev sahibi ülke insanları tarafından fazlaca destekle ödüllendirilmektedir.

Algılama yeteneği, bu diğer ülke insanların niçin o şekilde olduğunu anlayabilme yani empati yeteneğidir. Bu boyut, ev sahibi ülke insanlarını yönetebilmek için kritik olarak görünmektedir. Bu yetenekten yoksun yabancı yöneticiler veya çalışanlar, yabancı ülke insanlarına sanki onlar kendi ülkesindenmiş gibi davranma eğilimindedir. Sonuç olarak , belirli yönetim problemleri ve fazlaca hayal kırıklığı yaşabilmektedir.

Kültürel dayanıklılık, bu boyut yabancı çalışanın, görevin geçtiği ülkeyle ilgili olan belirli bir göreve ne kadar iyi uyum sağladığıyla ilgilidir. Örneğin Amerikalı bir çalışan, Avrupa ülkelerine gittiğinde, Doğu ülkelerine göre daha yakın olduğu bir kültürle karşılaşmaktadır. Batı ve doğu arasındaki kültür farklılığını hissetmez.

Sonuç olarak yurtdışına giden çalışanların ülkelerindeki gibi performans sergileyememesinin sebepleri çoktur. Kötü sağlık desteği ve yerleşim standartları, misafirperver olmayan iklim, batı eğlencesi yoksunluğu ve dil zorlukları bu sebepler içinde yer alır. Buna ek olarak birçok kültür oldukça erkek egemendir ve bu görevler Batılı kadın yöneticiler veya çalışanlar için zor görevlerdir. Araştırmacılar, ana vatandaki performansa ek olarak bu dört boyutunda yabancı görev için yönetici seçerken göz önüne alınması gerektiğini öne sürer²⁹⁵.

b. Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Çalışanın Değerlendirilmesi

Ev sahibi ülke çalışanları, küresel standartlara sahip yerel performans sistemine göre değerlendirilmektedir. Ancak bu sistem üçüncü ve ana ülke vatandaşı çalışanlarına uygulanamaz veya işletmenin yönetimine göre, çalışanın ana ülkeye dönüp dönmemesi gibi unsurlarla uygulanabilmektedir. Eğer bir işletmenin performans yönetimi dünyadaki tüm çalışanları kapsıyorsa standart bir değerlendirme süreci var ise, sadece içerikte yerel, kültürler unsurlar kullanılıyor ise, tüm çalışanların değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Ancak küresel işletmenin tüm fabrika ve yatırımı olan bölgelerdeki insan kaynakları sistemleri farklılık arz ediyorsa o zaman ana ülke ve üçüncü ülke vatandaş çalışanları değerlendirmeye katmak çok güç olacaktır.

4. Ücret Yönetimi

Ücret genel olarak çalışanın, bir işi gerçekleştirmek üzere zihinsel, bedensel yada her iki şekilde de sunduğu emek karşılığında aldığı bedeldir. İşe karşılık olarak ödenen ücret “asıl ücret”i ifade etmektedir, iş gereklerine bağlı olarak belirlenmektedir²⁹⁶.

Yeterli ücret, kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve uygun ve gerekli sayı ve nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını, elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak

²⁹⁵ HILL; s:521.

²⁹⁶ ÇAKIR Özlem; **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (Kamu-İş), Ankara, 2006, s:1.

tanımlanabilmektedir. Bu nedenle, yeterlilik sabit bir durum değildir ve zaman içinde sürekli değişim göstermektedir²⁹⁷.

Ücretler arasındaki farklılıklar ve farklılık doğuran unsurlar ücret yapısını oluşturmaktadır. Ücret yapısı bir işletme, işkolu veya ülke düzeyinde incelenir. Ülke çapında mesleki, niteliksel, coğrafi ücret farklılıkları söz konusu olurken, işletme veya işyeri bakımından ücretler, yapılan iş ve uygulanan ücret sistemine göre değişebilir. Aynı işi yapsalar dahi bireyler arasında nitelik düzeyi, deneyim, kıdem, verim gibi bazı unsurlar ücretlerin farklılaşmasına neden olur²⁹⁸.

ÇÜİ'lerde görülen ücret stratejisi genelde performansa dayalı ücrettir. İKY politikaları ve bununla paralel olarak yürütülen toplam kalite yönetim anlayışının bir ürünü olan performansa dayalı ücret sistemi altında işletmenin mikro anlamda ihtiyacı olan esnek ödeme sistemleri yatmaktadır. İşletme içinde çalışanlara ulaşılması gereken hedefler verilmektedir. Bu hedefler işletmenin hedefleriyle uyumludur. Bu bağlamda performansa dayalı ücret politikaları ÇÜİ açısından aynı zamanda ideolojik bir yaklaşımdır. Yeni örgüt kültürü yaratarak, yöneticilerin performans ve ücret yönetim sistemlerini stratejik olarak ellerinde tutarak işletmedeki güç dengelerini kendi lehlerine çevirmek istemeleri, ücreti bireyselleştirmeye çalışarak sendikaların belirlenmiş olduğu ücret standartlarından uzaklaşılması, iş sözleşmelerinin bireyselleştirilerek sözleşmelerin ticari kontratlara dönüştürülmesi bu yaklaşımın nedenleridir²⁹⁹.

Ücretlerin yakınlaştırılması ödül sisteminde ve kurum kültüründe ücretin öneminin azalmasını sağlayabilir. İnsanlar, uygun maaşı alıp almadıklarını sorgulamaktan ve maaş için tekrar tekrar pazarlığa girmekten vazgeçerler. Ücrete verilen önemin azalması, kurum üyesi olmanın, iyi çalışma arkadaşları ve ilgi çekici yada anlamlı iş gibi diğer avantajları üzerinde yoğunlaşılmasını sağlar³⁰⁰.

²⁹⁷ KAYNAK Tuğray; ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cayide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, ULUHAN Reha; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s:253.

²⁹⁸ ÇAKIR; s:7.

²⁹⁹ KUTAL, BÜYÜKUSLU; s:130.

³⁰⁰ PFEFFER; s:42.

Doğrudan yatırım yapılan ülkedeki ihracat arttırdıkça buna paralel olarak işgücü talebi de artmaktadır. Ancak bu işgücü talebi nitelikli emektir. Orta ve yüksek seviyedeki işlere dayalı ücretler yükselirken düşük seviyedeki ücretler daha da düşmektedir. Nitelikli emekten kast edilen belirli teknolojik alt yapıya ve bilgi birikimine sahip işçiler “vasıflı eleman” olmakta ve ücretleri de kendi seviyeleri ölçüsünde yükselmektedir³⁰¹.

Genel görüşe göre yatırım yapılan ülkedeki yüksek ücret seviyesi doğrudan yabancı yatırım seviyesinin düşmesine yol açar. Çünkü yüksek ücretler, ülkede üretilen çeşitli malların fiyatlarının yüksek olmasını sağlar ve bu da o malın hem ulusal piyasada hem de yabancı piyasalarda daha düşük rekabet gücü kazanmasına sebep olur³⁰².

İşletme ücret politikasını, ücret adaletini ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayacak biçimde düzenlemelidir. Dış rekabet karşısında, uygun nitelikteki işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için gerekli olan ücret düzeyi saptanmalıdır. Çünkü işgücü maliyeti; işletmenin mamul pazarındaki rekabet gücünü etkileyebilecek değişik sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir³⁰³.

Dikey ücret ayırımı en düşük ücreti alan ve en düşük seviyedeki elemanların önemlerinin az olduğu mesajını vermektedir. Bazı teknolojilerde ve bazı stratejilerde bu uygulama yararlı olabilir, ama tüm elemanlardan yüksek düzeyde bağlılık ve çıktı elde etme çabalarına ters düşmektedir³⁰⁴.

Ücret uygulamaları, yerel kanunları, kültür ve ekonomik şartları da yansıtmaktadır. Hakim olan ücret oranları, yoğun olarak işgücünün, Malezya, Endonezya ve Guatemala gibi ülkelere göç etmesine sebep olan ülkeler arasında değişmektedir. Çalışanları çekmek için, insan kaynakları yöneticileri işletmelerinin

³⁰¹ SÖNMEZ Pelin, “Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm”, Ankara Üniversitesi, Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt:5, Sayı:3, Bahar-2006, s:185.

³⁰² BATMAZ, TUNCA; s:21.

³⁰³ KAYNAK vd.; s:265.

³⁰⁴ PFEFFER; s:43.

ücret düzeylerinin yerel normlarla tutarlı olduğundan emin olmak zorundadır. Ücret paketleri, aylıklara ek olarak özendirici ödemeler veya fayda programlarını kapsamaktadır. Uluslar arası işletme araştırmacıları, ücretler, faydalar ve özendirici ödemelerdeki karışımın, ulusal kültüre bağlı olarak değiştiğini bulmuşlardır. Sonuçlara göre, dört Asya ülkesindeki 41 üretim endüstrisinde çalışanların toplam ücret paketlerinin %85'i ortalama ücreti içermektedir. Buna karşın, aynı endüstrideki beş Latin Avrupalı ülkelerde çalışanların toplam ücret paketlerinin sadece % 56'sı bu ücret seviyesini yakalamaktadır³⁰⁵.

Ana ülke vatandaşları ve ev sahibi vatandaşlara aynı ücretin verilmesi temeldir. Üçüncü ülke vatandaşları ise bu konuda ucuz işgücü olarak algılanmaktadır. Ancak küreselleşen dünyada bu görüş, üçüncü ülke vatandaşlarının istihdamının artması ile milliyetsiz ve dünya vatandaşı olarak adlandırılan profesyonel yöneticilerin (altın yakalı) varlığını ortaya çıkmasıyla değişmektedir. Bazı ülkelerde, yasalarla ev sahibi ülke çalışanına yıllık ikramiyeler ve aile tahsisatı verilmektedir. Bu nedenle ana ülke çalışanına oranla daha yüksek maaş almaktadır. İşletmeler bu farklılığı ortadan kaldırmak için ekstra ödemeler yaparak eşit işe eşit ücret politikalarını dengelemektedir³⁰⁶.

Ana ülke ücret seviyesi yaklaşımının amacı, yurtdışında çalışanların maaş değerinin kendi ülkeleriyle aynı olmasını sağlamaktır. Uzun süreli görevler için ana ülke ücreti tahmini olabilmektedir. Örneğin, çalışana ana işletmedeki eşit derecedeki işte olduğu taktirde ödenilmesi varsayılan maaş gibi; kısa dönem görevler için kişinin normal maaşı olabilir. Tahmini veya normal ana ülke maaşı, toplam ödeme paketinin oluşturulması için temel olarak kullanılmaktadır. Buna bazen "inşa etme" veya "dengeleme zinciri" yaklaşımı da denmektedir³⁰⁷.

³⁰⁵ GRIFFIN, PUSTAY; s:596.

³⁰⁶ BAYRAKTAROğLU; s:239.

³⁰⁷ ARMSTRONG; s:108.

Ülkelerarası ücret ve maaş karşılaştırmaları yapabilmek kolay değildir. Bazen ödemeler düşük ama devletin verdiği hizmetler yüksek olur. Örneğin, İsveç'te ücretler ABD'ne göre düşük olsa da sağlık hizmetleri devlet tarafından ücretsiz olarak karşılanır. Japonya'da ücretler yüksek olmasına rağmen kira ve gıda masrafları bir çok Avrupa ülkesine ve ABD'ye göre çok yüksektir. Ücretler arası karşılaştırmalı ücret belirlemenin zorluğu genellikle; alım gücü farklılıkları, ücret dışı desteklemelerin varlığı, devletin sağladığı hizmetler ve yaşam tarzından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle ortaya çıkar³⁰⁸.

ÇUİ'lerde ücretin kapsamı üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar, kök ücret, yan ödemeler ve sosyal yardımlardır. Kök ücret; elemanın ana ülkede hak kazandığı nakit ödemedir. Kök ücret, uluslar arası ödemelerin karşılaştırılması için temel teşkil etmektedir. Genelde kök ücretin elemanın kendi ülkesindeki ücret sistemine bağımlı olarak uygulandığı görülmektedir. Yan ödemelerde, çalışanlara ödenen yaşam standardı tazminatı, yabancı dil tazminatı, taşınma tazminatı gibi ödemeler bulunmaktadır. Yaşam standardı tazminatı çalışanın ana ülkedeki harcamaları ile ev sahibi ülkedeki harcamaları arasındaki farklılıkları kapatmaya yöneliktir. Ayrıca çifte vergilendirmeyi engellemek için çalışanın ana ülkede ödeyeceği vergiden ev sahibi ülkede ödediği gelir vergisi düşürülmektedir. Sosyal yardımlarda, sağlık yardımı, sosyal güvenlik, emeklilik gibi konuları içermektedir. Karar verilmesi gereken önemli nokta, yurtdışı çalışanın hangi ülke yasalarına göre sosyal yardım kapsamına alınacağıdır. ÇUİ'ler genellikle yurt dışı personel maliyetinin ana ülkedeki maliyetinden daha düşük olmasına dikkat etmektedir³⁰⁹.

5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde

³⁰⁸ ŞİMŞEK, ÖGE; s:387.

³⁰⁹ YÜKSEL; s:260-261.

etmektedir. Kariyer, belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade etmektedir³¹⁰.

Kariyer yönetimi genelde örgütün yönetiminin sürekliliğine olan ihtiyacının karşılanmasını sağlamak, özverili erkek ve kadın personeli, yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitimi ve tecrübeyi vermek ve potansiyeli elverişli bireylere, yetenekleri ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve kurum içinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için, ihtiyaç duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak amacıyla uygulanır³¹¹. Başka bir deyişle kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır³¹².

Kariyer planlamasında ÇUI'lerin dikkat etmesi gereken üç temel oluşum mevcuttur. İlk oluşum ana ülkedeki çalışanları yetiştirmek ve kariyer planlarını gerçekleştirmektir. İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modeli oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu kapsamda, gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin ileriye yönelik kariyerleri incelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır. Üçüncü oluşum ise, ikinci ülke işletmesinde çalışan personelin bir üçüncü ülke işletmesine görevlendirilebilmeleri olgusudur³¹³.

Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendileri

³¹⁰ BAYRAKTAROĞLU; s:117.

³¹¹ TORTOP vd.; s:165.

³¹² BİLGİN vd.; s:121.

³¹³ KAYNAK Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, 1996, s:185.

geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Kariyer yönetimi, kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimi ile çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulayan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilir³¹⁴.

Küresel işletmelerde, işgörenlerin yönlendirilmelerinde başarılı olmayı engelleyen iki önemli faktör vardır, Bunlar;³¹⁵

- Ana ülke için geçerli olan yönetim, politika, kültür, gelenek, inanç, felsefe ve diğer her türlü soyut değer, yöntem ve uygulamaların, faaliyette bulunulan ülkelere taşınması sırasında yaşanan kültürel uyumsuzluk.
- Yabancı yönetici, uzman ve diğer teknik/profesyonel personelin ev sahibi ülkede yaşadıkları kültür sıkışması yada kültür şoku. Özellikle üst düzey yöneticilerin, bu gibi durumlarda en ayırıcı yanları, şoku kısa sürede atlatmaları, etkin bir yöneltme için, uyum ve adaptasyon sürecini kısaltmaları olacaktır.

Çalışma hayatındaki dönüşümler çerçevesinde ortaya çıkan esneklik uygulamaları, esnek kariyerli işgücünün oluşmasına da yol açmıştır. Bilgi işçisi olarak da adlandırılan bu yeni işgücü, sürekli kendini yenileyen, değişimlere açık, kaliteli, verimli, yetenekli, yaratıcı, diyaloga açık, rekabet edebilen, teknik donanımla başa çıkabilen, kendine olduğu kadar örgütün gelişimine de katkı sağlayan bir kesimi oluşturmaktadır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına çabucak cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak, kişinin kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilerek performansları hakkında bilgilenmek, esnek kariyerli çalışanların en önemli özellikleri arasındadır. Çalışan bu özelliği sayesinde çalışan sadece dikey ilerlemeler değil, yatay, çapraz, ağ

³¹⁴ BAYRAKTAROĞLU; s:125.

³¹⁵ TUTAR; (Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi) s:172.

tipi ilerlemelerle beceri ve yeteneklerini geliştirme ve kullanma imkanına sahip olabilmektedir³¹⁶.

Uluslar arası görevler bazı belirgin bireysel gelişimle ilgili ve kariyer avantajları sağlayabilir. Fakat bir çok durumda ortalama bir çalışan için uluslar arası görev risklidir. Çoğu kez yurt dışına gönderilen çalışanlar birkaç yıl sonra ülkesine döndüğünde işletme bünyesinde kendisine herhangi bir yer bulmadığı gibi bir yetkili de bulamayabilir. Bu durum kültür şoku yaratarak kendi ülkelerindeki yaşama uyum problemleri meydana getirir. Yurt dışı görevlendirilmesi yapılması düşünülen bir örgütte öncelikle örgütün yönetimi, kurumun uluslar arası boyutunu faaliyetlerinin kritik bir kısmı olarak dikkate alıp değerlendirmesi ve üst yönetimde kaç yöneticinin geçmişinde bu tür bir görev yapmış olduğu ve uluslar arası tecrübeyi önemseyip önemsemediklerini belirlemelidir. Birçok uluslar arası örgütte yurt dışı görevde bulunan personel için ülkeye dönen çalışanlara yönelik kariyer programlarının yapılmadığı görülür. Bunun da sebebi programın maliyeti, üst yönetim tarafından ihtiyaç olarak algılanmamasıdır³¹⁷.

6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Son yıllarda İKY, bilgi sistemleri personel kayıtlarını tutmak ve takip etmek için kullanılan bir araç olmaktan çıkarak yönetici ve hatta çalışanların da kullandığı ve organizasyon dokusunun bir parçası olan sistemler haline gelmiştir. Organizasyonlar artan bir hızla yönetim katmanlarını ve destek elemanlarını azaltma yoluna gidip, yöneticilerini karar verme yetenekleri yönünden güçlendirmeyi tercih etmektedir. Bu da artık yöneticilerin bilgiye direkt olarak ulaşım kullanmalarını gerektiriyor. Yöneticiler seçme ve yerleştirme, ücret ve performans yönetimi, kariyer planlama ve yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının planlanması ve tedariki gibi insan kaynakları fonksiyonları için elemanlarının personel kayıtlarına ve ilgili sistemlere ulaşım kullanmak zorunda kalmaktadır. Bunun da ötesinde, artık çalışanların kendi

³¹⁶ AYTAÇ Serpil; “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:131.

³¹⁷ ŞİMŞEK, ÖGE; s:382.

bilgilerine ulaşp, kullanmalarını sağlayacak yeni insan kaynakları yönetim sistemi yazılımları geliştirilmektedir³¹⁸.

İşletme insan kaynakları yöneticisi veya uzmanları bu bilgilerden, çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, farklı amaçlarla yararlanmaktadır. Özellikle bu sistemden, iş başvurularının takibi, işgücü dönüşümünün ve devamsızlıkların takibi, çalışan kategorilerine göre toplam ücret giderlerinin tablolanması, eğitim gereksinimleri, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, sağlık ve kaza kayıtlarının izlenmesi ve bunun gibi uygulamalar için faydalanılmaktadır³¹⁹. Bu yüzden bu sistemin güncel ve mutlaka güvenilir olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilişim sistemi seçiminde uygun olan kriterleri belirlemek aşağıdaki soruları cevaplayarak mümkün olabilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin ne getireceği beklentisinin bilinmesi, değişik sistemleri ölçmede kullanılabilecek özellikleri belirtmedeki ilk adımdır;³²⁰

- Sistem hangi bilgiyi içerecektir?
- Sistem ücretlendirme gibi diğer insan kaynakları alt sistemlerini de kapsayacak mıdır?
- Sisteme kimler giriş yapabilecektir?
- Sisteme tüm kurumun ağ sistemi üzerinden mi yoksa tek bir yetkili bilgisayardan mı ulaşılabilecektir?
- Kurum merkez midir yoksa şube midir?
- Kurum tek bir merkez tesisten mi yoksa çok birimli kuruluştan mı oluşmaktadır? Küresel faaliyet yapılmakta mıdır?
- Sistemin maliyet limiti ne kadar olacaktır?
- Sistemden ihtiyaç duyulan hangi bilgiler elde edilecektir? Sistem bilgileri saklayacak mıdır? Gerektiğinde özel raporlama yapacak mıdır?

³¹⁸ EROĞLU Umut; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:3, Sayı:2, 2003.

³¹⁹ KAYNAK vd.; s:493,495.

³²⁰ BOGARDUS; s:231.

- Şu anda bilgi edinmek için hangi sistem kullanılmaktadır? Bilgiye ulaşmak ne kadar zaman almaktadır? Şu an ki sistem güvenilir midir? İnsan Kaynakları bilgi sistemi nasıl bilgiye ulaşılabilirliği yani zamanı azaltıp, bilginin doğruluğunu yükseltecektir?

İnsan kaynakları bilgi sistemleri bu özellikler ışığında kurulmalı ve işletmenin alt sistemleriyle birlikte işlenebilir hale getirilmelidir. Mevcut işgücünün planlanması, hangi tür işgücüne ihtiyaç olduğu, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, işe alma ve işten ayrılmalarda yani genel insan kaynakları uygulamalarını kapsayacak şekilde tasarlanması ve bu fonksiyonlarda kullanılması gerekmektedir. ÇÜİ'lerde, bu sistem oldukça geliştirilmiştir. Çoğu işe alan prosedürleri belirlenmiş, standart uygulamalar getirilmiştir. Teknoloji ilerledikçe özlük dosyaları artık sanal ortamlarda tutulmaya başlanmıştır.

7. Çalışanların Motivasyonu

Pek çok organizasyonda insanları yeteneklerine ve özelliklerine göre işe alır. İşe almada ve yükseltmede dikkatler bunlar üzerinde yoğunlaşır. İnsanların inanç ve değerlerine daha az dikkat edilmekte ve genellikle bunları ortaya çıkaracak test ve mülakatlar yapılmaz. Bir kişinin yeni bir işe girerken birtakım beklentileri mevcuttur. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle çalışır. Eğer beklendiklerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yükselir. Bu onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar. Bu sürecin sonunda çalışan kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verebilir³²¹.

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir. Bu unsurlardan kastedilen ise, bireylerin kendilerinden yada onların dışındaki bazı koşullardan kaynaklanan bir enerjiyi ifade etmektedir³²².

³²¹ BARUTÇUGİL İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık Ltd. Şti., 2.Baskı, İstanbul, Ekim 2002, s:40.

³²² ERGİN; s:120.

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışır. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak ister. Çalışanların buldukları kurumlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere şöyle sıralanabilir. Övgü ve takdir, onaylanma, öneride bulunmak, fikir vermek, performansı ile ilgili geribildirim almak, parasal ödüller, ücret artışları, kişisel gelişim için destek, terfi gibi beklentiler yer alır³²³.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda, başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmekte başarılı olan işletmelerin en önemli iki özelliği şöyle vurgulanır. Birincisi adil ücretlendirme olanakları sunmak ve ikincisi çalışanlara iyi davranmaktır. Para gereklidir ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. İnsanları belli bir işte tutan ve verimliliği doruğa taşıyan asıl şey, yapılan işin içeriği ve işteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerin kalitesidir³²⁴.

Ulusal işletme veya küresel işletme olsun, genelde çalışanların motivasyonları ile ilgili unsurlar çok fazla değişmemektedir. Motivasyon, çalışanın işine ve kurum kültürüne olan bağlılığına göre değiştiği için, işletmelerde standart bir motivasyon uygulamasına gidilememektedir. Kişilerin içsel ve dışsal ihtiyaçlarına göre, gereksinimleri değişmektedir. Her çalışana da bu doğrultuda aynı uygulama yapılamamaktadır. Kimi çalışan para ödülüyle motive olurken kimisi gerçekleştirdiği işle ilgili herhangi bir başarı karşısında bunun tüm işletmede duyurulmasını veya bir üst mevkiye terfi ettirilmesini isteyebilmektedir. Burada önemli olan insan kaynakları birimlerinin, çalışanları iyi tanması ve çalışanların ihtiyaçlarını iyi belirlemesidir. Küresel işletmelerde de motivasyon genelde duyuru yoluyla veya terfi yoluyla yapılmaktadır. Motivasyonun sonucunda bir ödül bulunmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirme birbirinden ayrılamayan iki unsurdur. Manevi ödülde bir motivasyon aracıdır. Ödüller bir motivasyon aracı olarak kullanıldıklarından dolayı hangi işe ne tür ödül verileceğinin önemi büyüktür. Motivasyon ve ödüllendirme çalışanı kuruma bağlamada güçlü bir rol oynamaktadır.

³²³BARUTÇUGİL; (**Performans Yönetimi**) s:41.

³²⁴ERNST&YOUNG insankaynaklari.com; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Editör: Figen Tahiroğlu, 3.Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s:251.

Uluslar arası iş kültürü ve istihdam ayrı gibi görülse de küreselleşen piyasalarda, her yönde birbirini etkilemektedir. Kültür özellikle son yıllarda insan kaynakları fonksiyonları açısından diğer stratejiler kadar önemli bir yere gelmiştir. Çünkü kültür, özellikle uluslar arası işletmeler arasında, yerel işletmelere göre çalışanların yönetilmesi ve yönlendirilmesi açısından işe almada ve kariyer yönetiminde önemli unsurlardan bir tanesidir. Bir ÇUI'de çalışanın aynı işletmenin bir başka yavru işletmesine gittiği zaman oranın kültürüne uyum sağlaması veya sağlayamaması insan kaynakları açısından o kişinin görevlendirilme sebebine katkıda bulunabilmektedir.

Örgüt kültürünün ve ikliminin çalışanlar tarafından benimsenmesinin, kısaca onların sahip oldukları değerlere dayalı olmasının motivasyonu ve dolayısıyla performansı artırabilmesi için, bazı unsurlarının bulunması gerekir. Buna göre örgüt kültürü ve ikliminin; çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onları yaşamaya fırsat vermesi, liderlik yaklaşımıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması, başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, örgütsel ve bireysel hedeflerin bütünleştirici özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması, kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim sürekli öğrenme gibi özelliklere sahip olması gerekir³²⁵.

Örgütsel verimlilik üzerinde çok etkili olan örgüt iklimi veya kültürü, iletişim eksikliği, güdüleme teknikleri ve liderlik tarzlarından olumlu yada olumsuz etkilenebilmektedir. Bir örgütün iklimi örgütsel üretkenliği geliştirici yönde olabileceği gibi örgütsel yaşamı tehlikeye düşürecek biçimde yıkıcı da olabilmektedir. Olası olumsuzluklara karşı karşıya kalmamak için örgüt iklimini örgüt yapısı ile de karıştırmamak gerekmektedir. Yapı örgütün iskeletidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılmalıdır³²⁶.

³²⁵ TUTAR ; (Kriz ve Stres Ortamında Yönetim) s:46.

³²⁶ TORTOP vd.; s:37.

Ofis partileri, kahve araları, davetler ve işletme yemekleri bütün çalışanları birbirine bağlama amacıyla dayanışmayı sağlamayı hedefler. Örgütsel törenler sosyal düzeni ve kontrolü sağlama amacına dönüktür. Bu törenler, örneğin altlarla üstlerin birlikte kahvaltı etmeleri rol, statü ve prestij farklılıklarını geçici süreyle ortadan kaldırır. Bütün bu faaliyetler sayesinde bireyler örgütsel sosyal yapının geçicide olsa, dışına çıkar³²⁷.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olamayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü sahip rakiplerinin gerisinde kalır³²⁸.

Çalışanların uluslar arası bir görevi yerine getirmede başarısız olmalarının ve motivasyon düşüklüğü yaşamalarının en sık rastlanan nedenlerinde birisi de kişisel ve aile stresi olarak belirtilebilir. Uzunca süreler yurt dışında görevlerde bulunan bireylerin karşı karşıya kaldıkları ve daima strese neden olan yıkıcı durum kültür şoku yaratır. Bu duruma iletişim kuramama, sokak ve cadde işaretlerini okuyamama ve anlamama, telefon ile iş takibi gibi kendi ülkesinde sorun olmayan sayısız diğer günlük yüzlerce olay neden olabilir. Aynı zamanda eşin kariyer durumu da bu durumu olumsuz yönde etkileyebilir³²⁹. Bunun sonucunda motivasyon düşüklüğü ve savunmasız ve tükenmişlik sendromları meydana gelebilir.

³²⁷ YILDIRIM Engin; **Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolojik Bir Değerlendirme)**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s:168.

³²⁸ EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş, 8.Bası, İstanbul, Ocak 2004, s:166.

³²⁹ ŞİMŞEK, ÖGE; s:383.

Motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olan **kültür şoku ve kültürler arası adaptasyon döngüsü** ; bu döngü dört adımdan oluşmaktadır. Balayı, kültür şoku, adaptasyon ve hâkim olmadır;³³⁰

Balayı aşamasında çalışan, ev sahibi ülke kültüründen etkilenmektedir. Bu süreçte, genellikle çalışan için ev ayarlanana kadar çalışan ve ailesi otelde kalır veya direkt olarak yeni ve lüks evlerine taşınır. Her şey yeni ve heyecan vericidir ve ev sahibi ülke egzotik ve ilginç görünür. Genellikle bu aşamada çalışan kişi ve ailesine, çocukların okula kaydedilmesi, ulaşım ve bunun gibi konularda çok destek olunur. Kısaca, her şey yeni, eğlenceli ve macera doludur. Bu aşama genelde ülkeye varıştan sonra iki veya üç ay devam eder.

İkinci olarak **kültür şoku aşamasında**, çalışanın ev sahibi ülke kültürüne olan hayranlığının yerini gerçek izlenimler, tatmin olmama, akıl karışıklığı ve yurtdışında çalışmak ve yaşamaktan memnun olmama almaktadır. Bir veya iki ay sonra, işletmenin resmi destek sistemi (destek personelinin yeni gelen çalışanlarla ilgilenmesi sebebi ile) geri çekilir, çalışan ve ailesi günlük aktivitelerde kendi başlarının çaresine bakmak durumunda kalır. Yönetici kendi başına kalmış ve eşi de aynı şekilde nereden ve nasıl alışveriş edileceğini, dışçı ve doktorlarla nasıl iletişim kurulacağını, eğlence için nereye gidileceğini ve nasıl arkadaş edineceğini bulmak zorundadır. Başka bir deyişle, çalışanlar günlük yaşam ritmine uymaya başlamalıdır. Bunu yaparken, kültürel farklılığı çözüme zorluğuyla karşılaşır.

Adaptasyon aşamasına geçmeden önce, birçok çalışanın kültürel şok aşamasından ileriye asla geçemediği ve görevlerinden evlerine erken döndükleri veya basitçe ödün verip görevlerini tamamladıkları fakat, asla bu görevlerinde tamamen etkili veya ev sahibi ülkede yaşamaktan mutlu olmadıklarının belirtilmesi gerekmektedir. Adaptasyon aşaması, çalışanın yeni kültürde ve işinde normları ve işleri halletmeyi öğrenmeye başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu genelde dokuzdan on aya kadar olan bir noktada ortaya çıkan adım adım adaptasyondur ve yurtdışı görevin geri kalan zamanı boyunca da devam etmektedir. Ev sahibi kültürün aşama

³³⁰ MENDENHALL Mark, PUNNETT Jane Betty, RICKS David; **Global Management**, Blackwell Publishers, 1.Basım, Massachusetts, 1995, s:410-412.

aşama öğrenilmesi çalışanın yoğun eforunu gerektirir- doğal olarak ortaya çıkmamaktadır.

Hâkim olma aşaması; sonuçta, çalışan, ev sahibi kültürün nüansları, gelenekleri, normları ve aktivitelerinden zevk alıp etkili olarak faaliyet gösterdiği hâkim olma aşamasına girilebilir. Çalışanlar yabancı kültürün bazı değerlerini ve normlarını sevmeyebilir. Fakat bu adaptasyon aşamasında çekici bulmadıkları ev sahibi kültür özelliklerinin niçin var olduğunu ve aynı şekilde değişik fakat açıkça hoş olmayan kendi kültür özelliklerinin de niçin var olduğunun farkına varabilir. Bu aşama yüksek seviyede kültürler arası olgunluğu içerip, çok çalışma, efor ve ev sahibi ülke kültürünü anlama isteğinden sonra ulaşılabilir.

Sonuç olarak çalışanın motivasyonu pek çok faktöre bağlıdır. Ancak ÇUI'lerde bu faktör daha çok kültür farklılıklarından doğan sorunlardır. Bunun dışında teknolojik değişiklik, işyerindeki farklı uygulamalar, iş ortamındaki huzursuzluklarda motivasyon eksikliğine yol açar.

II. BİR ÇOK ULUSLU İŞLETME ÖRNEĞİNDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örnek ÇUI'nin insan kaynakları uygulamalarına ve Türkiye'deki insan kaynakları stratejilerine yaklaşımını ortaya koymak, sahip olunan yönetim stratejisi, örgüt modeli, bu model kapsamındaki insan kaynakları stratejilerini inceleyip, söz konusu süreçlerin nasıl değerlendirildiğini açığa çıkarmaktır.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırma çerçevesinde ifade edilecek olan bilgiler şu üç yoldan elde edilmiştir:

- a. Hazırlanan niteliksel görüşme soru formu çerçevesinde, işletmede uygulanan insan kaynakları stratejileri insan kaynakları departmanı ile birebir görüşmeler yapılarak, onların bilgi ve yorumlarından faydalanılmıştır.
- b. Kalite Sistemi çerçevesinde aşağıda belirtilen ilgili prosedürlere ilişkin yazılar ile diğer dokümanların incelenmiştir. İncelenen dokümanlar şöyledir;
 - i. İşe Alıştırma Sunum Çıktısı
 - ii. İşletmenin Aylık Dergisi
 - iii. Personel İşe Alım Prosedürü
 - iv. Takdir ve Ödül Sistemi Prosedürü
 - v. Performans Değerlendirme Prosedürü
 - vi. Kişisel Gelişim Planı Uygulaması (PBP)
 - vii. Çıkış Prosedürü
 - viii. Eğitim Prosedürü
 - ix. 5 Yıldız Eğitim Prosedürü
 - x. İletişim anket sonuçları
- c. İşletmenin resmi internet sitesi incelenmiştir.

C. İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ

İşletme, lider teknoloji işletmelerinden biri olup, ana merkez Troy-Michigan – ABD’dir. Bölgesel merkezleri ise Paris, Tokyo ve Sao Paulo’dadır. Dünyanın en büyük otomotiv yan endüstrisi tedarikçisi olmanın yanında nakliye, telekomünikasyon, tıbbi, bilgisayar sektörü ve çevre bilimi sektörü gibi diğer ileri teknoloji endüstrilerinde de müşteri sayısı hızla artmaktadır.

İşletmenin temel iş alanı, yolcu araba ve kamyonları, telekomünikasyon ve ağır endüstri sektörü sektörüne yedek parça üretimidir. Bu ürünlere yönelik müşteri tabanının dizaynı ve oluşturulmasıdır. İşletme, kendi sektöründe küresel bazda birinci sıradadır. Toplam Yıllık cirosu 30 milyar dolara yaklaşmıştır.

Ana işletmenin Dünyada 200.000 çalışanı, 41 ülkede faaliyet gösterdiği 179 adet bağlı işletmesi 32 teknik merkezi bulunmaktadır. Ana işletmenin, ana ürün grupları ve faaliyet alanı aşağıdaki başlıklarda toplanabilir;

- Elektronik ve Mobil Haberleşme
- Güvenlik, Isı ve Elektrik Sistemleri
- Güç ve Dinamik Sistemleri

Tablo 6 – İşletme Bilgisi

Misyonu; “Otomotiv sistemleri ve ilgili ürün gruplarında küresel lider olmak”, “İşletme personeli, tedarikçiler ve hissedarlar ile birlikte kârlı bir şekilde çalışarak müşterilere yüksek değerli çözümler sağlamaktır.”
Vizyonu; “müşterilerimiz tarafından en iyi tedarikçi olarak tanınmak”
Kültürü, “Mükemmellik”
Hedefleri; Mükemmellik Kalite Teknoloji Büyüme Rekabet Çevre İnsan Kaynakları

Tablo 7 – İşletme Yatırım Ülkeleri

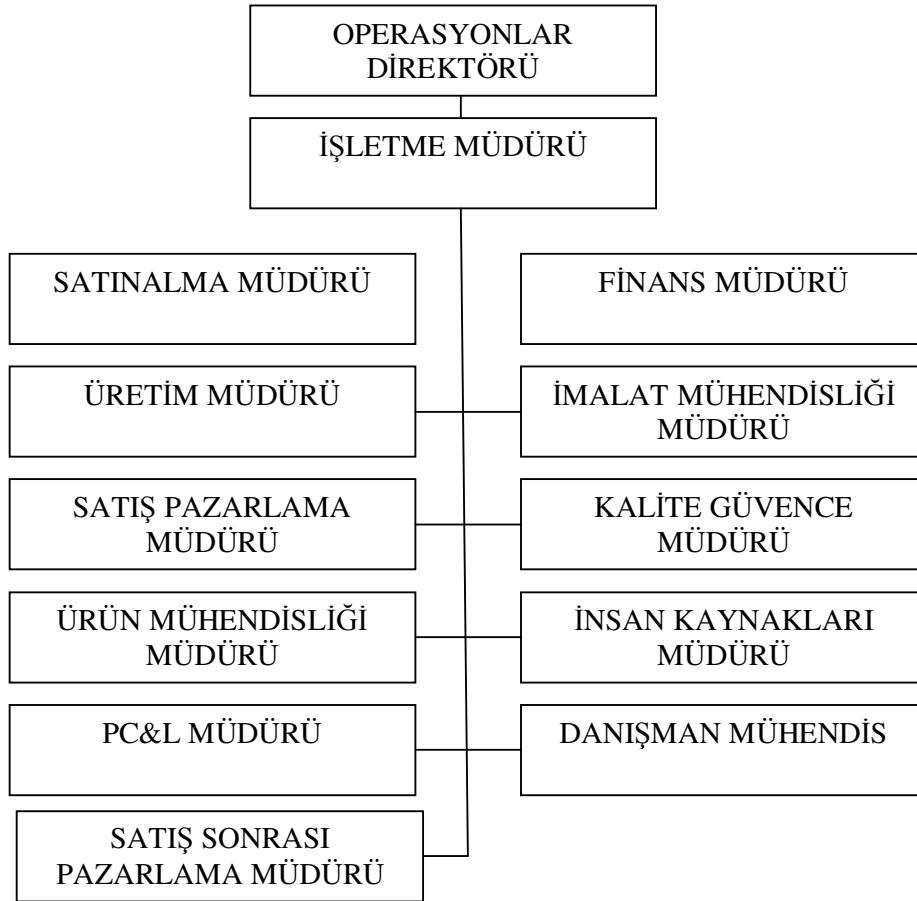
Kuzey Amerika; Kanada, Meksika, ABD
Güney Amerika; Arjantin, Brezilya, Venezuela
Asya/Pasifik; Avustralya, Çin, Hindistan, Endonezya, Japonya, Malezya, Filipinler, Singapur, Güney Kore, Tayvan
Avrupa/ Afrika/Ortadoğu; Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Mısır, İngiltere, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Lüksemburg, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Slovakya, Güney Afrika, İspanya, İsveç, Tunus, Türkiye.

İşletme Türkiye'deki faaliyetine 1970'lerde başlamıştır. 1990 ve 2001 yılları arası farklı marka adı altında üretime devam etmiştir. Daha sonraki yıllarda şu anda kullanmakta olduğu esas marka ismine sahip olmuştur.

İşletme 2002'de marka ismini yenilemiştir. Örnek işletme bir joint-venture'dür. %85'i örnek işletme ve %15 diğer ortaklardan oluşmaktadır. İşletme, dizel motorlar için rotary pompaları, enjektörler, enjektör memeleri, pompa elemanı ve valf üretmektedir.

İşletmenin **organizasyon yapısı** üretimle birebir bağlantılıdır. Üründe, kalite esas alınır. Üretim profili, toplam kalite yönetiminden yararlanmakta ve bu yönetim şekli tüm insan kaynakları stratejilerine ve fonksiyonlarına yansır.

Şekil 4 – İşletme Yönetimi Organizasyon Şeması



1. Çalışan Profili

İşletmenin, şu anki çalışan nüfusu 503 kişidir. Bu kişilerin 70'i maaşlı, 113'ü endirekt saat ücretli, 320'si direkt saat ücretlidir. Direk saat ücretliler, daha çok üretimde çalışan mavi yaka çalışanları kapsar. Endirek saat ücretliler, ofiste veya üretim alanında çalışan teknisyenlerdir. Taşeron kapsamına, servis çalışanları, yemek servisinde çalışanlar, temizlik görevlileri, güvenlik görevlileri ve bu tip çalışanlar girer.

İşletmede, çalışanların eğitim durumları şöyledir. Çalışanların, %3'ü Yüksek Lisans, %14'ü Lisans, %6'sı Meslek Yüksekokulu, %47'si Meslek Lisesi, %6'sı Normal Lise, %6'sı Ortaokul ve %18'i İlkokuldan Oluşmaktadır.

Meslek lisesi dağılımı bölüme göre kendi içinde de çeşitlenmektedir. Meslek Lisesi bölüm dağılımı da %1 Makine, %1 Metal İşleri, %2 Makine Ressamlığı, %4 Muhasebe, %4 Elektrik, %9 Motor, %9 Diğer, %70 Torna Tesviye bölümü olarak ayrılmaktadır. Torna tefsiiye bölümünün oranının fazla olmasının sebebi işletmede **talaşlı üretim** yapılmasından dolayıdır. Çalışanların daha kolay uyum sağlaması için bu bölüm mezunları işe alımlarda daha çok tercih edilmektedir. Talaşlı üretim, dizel araçlar için yakıt enjeksiyon yapılmasında kullanılan üretim biçimidir

Lisans ve Yüksek Lisans dağılım oranlarına bakıldığında, çalışanların %26'sı İktisadi İdari Bilimler, %39'u Makine Mühendisliği, %17'si Endüstri Mühendisliği, %11 Diğer Mühendislikler ve %7'si Diğer Üniversitelerden mezun oldukları görülmektedir. Burada fark edileceği gibi Makine Mühendisliği mezun oranı diğer mühendislik bölümlerinden daha fazladır.

Eğitim düzeylerine bakıldığında, nitelikli eğitimden geçmiş çalışanlar işletmeye kazandırılmaktadır. İlkokul oranının fazlalığı, geçmişten gelen çalışanların ve üretim dışı faaliyet gösteren departmanlarda çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Üretim seviyesindeki mavi yakalılar dahil, sektörle ilgili okuldan mezun olmuş çalışanlar yer almaktadır. Bu da insan kaynakları stratejisinin işletme stratejisiyle

birebir bağdaştırıldığını göstermektedir. Bilgi sistemlerini yüksek seviyede kullanan işletme, bu stratejiye birebir uyan insan kaynaklarının **nitelikli işgücü stratejisine** yönelik işe alımlarını yapmaktadır.

İşletmenin ünvana göre dağılımı ise şöyledir. Çalışanların %61'i Operatör, %10'u Mühendis, %8'i Teknisyen/Teknik Ressam, %9'u Supervisor Asistanı, %3'ü Supervisor, %2'si Auditor, %4'ü Uzman, %3'ü Yöneticilerden oluşur. Supervisor, üretimin başı, ustabaşı olarak adlandırılır. Auditor ise teknisyenle aynı işi yapar. Departmanlara göre değişir.

Çalışanların tamamı göz önüne alındığında kıdem yılı yüzde dağılımı;

- 1 yıldan az %12,
- 1-5 yıl arası % 49,
- 6-10 yıl arası %22,
- 11-15 yıl arası %8,
- 16-20 yıl arası %5,
- 20 yıldan fazla % 4'dür.

Görüldüğü üzere, 1-5 yıllık düzeyinde çalışanların oranı en yüksektir. Bu da kıdem ortalamasını 5 yıl civarı olduğunu gösterir. 5 yıldan sonraki kıdem oranının yarıya düşmesi çalışanların kariyer platosuna girdiklerinin bir göstergesi olabilir.

Yatay organizasyonlarda, takım çalışmasını gerektiren toplam kalite sisteminde, her uzmanın belli kıdem yılını doldurduktan sonra bir üst göreve geçmesi mümkün olmayabilir. Çünkü toplam kalite felsefesinin ve yalın üretimin özelliği, hiyerarşik katmanları azaltıp, üretimde takım çalışmasına, öneri gruplarına, kalite çemberlerine önem vermesidir. Bu da sistemin insan kaynakları stratejilerine getirdiği dezavantajlarından bir tanesidir. Örneğin, belli kıdem yılına ulaşmış çalışanların elde tutulması ve kurumun hâla çekici olması için çalışanın kariyerini geliştirici görevler, ünvanlar veya motivasyon sağlayıcı ödüller verilmelidir. Bilgi teknolojilerinin yoğun şekilde kullanıldığı sektörlerde, çalışanların iç motivasyonlarını arttırmak daha etkili olabilir. Ücret sebebiyle kaliteli çalışanlar bir

yere kadar kuruma bağılı olarak kalır. Kendini yetersiz hissetmeye başlayan çalışan önündeki kariyer yolları da kapalı olduğu için işi bırakma kararı alabilir. Bunun çözümü göreve ve kıdeme göre ara ünvanların oluşturması ve yatay yapının genişletilmesi olabilir.

İşletme çalışanlarının %17'si kadın, %83 erkek çalışandır. Kadın çalışan sayısı az gibi görülse de üretimde kadın çalışanların oranı yüksektir. Ayrımcılığa yer vermeyen işletmede, hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı kadın çalışır. İşletmenin, ürettiği otomotiv yedek parçalarının özelliği sebebiyle, çok küçük parçaların kontrolünü kadın çalışanlar yapar. Kadın çalışanların ellerinin daha küçük olması ve erkek çalışanlara göre daha titiz olmaları sebebiyle kalite kontrol görevlerinde çalışırlar. Bu da müşteriden ürünün geri dönmesini engeller. Kadın çalışanlara da işletmede yer verilmiş olması yine işletme stratejisiyle ik stratejisinin örtüştüğünün bir kanıtıdır.

Yaş Dağılımına baktığımızda en yüksek oran 26-30 yaş arası olduğudur. Bunun da sebebi, üretimde ve ofiste çalışanların genç nüfustan oluşmasından kaynaklanır. İkinci sırada 20-25 yaş oranı gelir ki, bu da aynı şekilde işletmenin genç nüfusla çalışmak istediğinin bir göstergesidir.

Cinsiyet, yaş, kıdem ve ünvan oranları işletme stratejisiyle uyumlaştırılmış ve insan kaynakları sistemi buna göre düzenlenmiştir.

- 20 yaş altı % 3,
- 20-25 yaş arası % 21,
- 26-30 yaş arası % 29,
- 31-35 yaş arası % 25,
- 36-40 yaş arası % 10,
- 41-45 yaş arası % 8,
- 46-50 yaş arası % 3,
- 50 yaş ve üstü % 1'dir.

2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşletmenin tüm çalışanları Türk vatandaşıdır. İşletmede, üçüncü ülke kökenli veya ana ülke kökenli çalışan şu anda bulunmamaktadır. Bu da İşletmenin Polisentrik modele (ev sahibi ülke) göre insan kaynakları stratejilerini belirlediğini göstermektedir. İşletme, ana ülke tarafından kurulmuş, geliştirilmiş ve ev sahibi ülke çalışanlarına bırakılmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere, ana ülke yönetimi ve bölge merkez yönetimi, ev sahibi ülke çalışanlarına güven duymaktadır.

İşletme stratejisi, ürün ve müşteri odaklıdır. Bu yönüyle yönetim şeklide hedeflere göre yönetim, toplam kalite yönetimi, beş yıldız eğitimi, takım çalışmasını destekleyen proje yönetiminden oluşmaktadır. İşletme bazında bir öneri sistemi mevcuttur. Bu öneri sistemi zorunludur. Sektörel bazda ana işletme yatay, işletme ölçeğinde dikey organizasyon yapısına sahiptir. İşletme dikey organizasyon yapısına sahipse de, bünyesinde de gerçekleştirilen çalışmalar, departmanlar arasındaki koordinasyon işletmeyi de yatay bir organizasyon haline getirir. Çünkü yönetimin temelinde kaliteli ürün üretmek ve müşteri memnuniyeti bulunur. Tüm uygulamalarda açıklık ilkesi önemlidir³³¹.

Strateji olarak işletme vizyon ve misyon çerçevesinde belirlenen mükemmellik unsurları şöyledir;

Odak: Müşteri

Performans Hedefi: Her zaman, ilk seferde doğru yap

Yöntem: Yenilik ve Sürekli Gelişim

Kontrol: Müşteri Geribildirim

İnsan kaynağı: Değer Veren, Destekleyen, Duyarlı

Çalışma tarzı: Takım Çalışması

Ödül: Takdir ve Gelecek Güvencesi

³³¹ İşletme genel bilgisi, işe alım, eğitim, işe alıştırma, performans ve kariyer sistemi, öneri ve ödül takdir sistemiyle ilgili konulardaki bilgiler prosedürlerden alınmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları işe alım, ücret yönetimi, eğitim ve işe alıştırma, performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetimi kapsamında kişisel gelişim planı, iş sağlığı ve iş güvenliği, toplam kalite felsefesi uyarınca öneri sistemi, ödül ve takdir sistemi uygulamalarında oluşmaktadır. Ancak araştırma kısmında işletme politikası gereği ücret yönetimi, sendika ilişkileriyle ilgili bilgi verilmemektedir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları da 4857 sayılı İş kanunu gereğince belirtilen hususlar dikkate alınarak iç yönetmeliklerle düzenlenmiştir. İnsan kaynaklarının stratejik bir uygulaması olmadığından dolayı iş sağlığı ve güvenliği çalışma da kapsam dışı bırakılmıştır. İşe alım süreci, eğitim ve işe alıştırma sistemi, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme sistemi, öneri sistemi, ödül ve takdir sistemi ile ilgili araştırma yapılmıştır.

a. İşe Alım Süreci

Eleman ihtiyacı, organizasyonda boşalan kadro, yeni kadronun eklenmesi, işgücü yetersizliği, departmanlardan gelen istekler ile belirlenir. İnsan kaynakları planlaması ise, beyaz yaka için yıllık yani bütçe çalışmaları döneminde, mavi yaka içinse üretim bölümünün ihtiyacına göre aylık yapılır.

Eleman ihtiyacının belirlenmesi, kaynak araştırılması ve aday belirleme insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Eleman ihtiyacı olan tüm departmanlar, eleman ihtiyaçlarını belirten formu doldurarak insan kaynakları departmanına bildirir. Bütün eleman istek formları geldikten sonra insan kaynakları departmanı tümünü değerlendirir ve Avrupa Bölge İnsan Kaynakları Direktörlüğüne bildirir. Avrupa insan kaynakları direktörlüğünden onay geldikten sonra belirlenmiş görevler için, önce iç kaynaklar, eğer iç kaynaklarda eleman bulunamazsa dış kaynaklardan aday taramır.

Dış kaynaklar, danışmanlık işletmelerin oluşturduğu veri tabanı, ilanlar ve gazetelerdir. Adayların özgeçmişleri posta, fax, e-mail aracılığıyla veya bizzat yapılan başvurulardan oluşur. Başvurular, insan kaynakları uzmanı tarafından incelenir ve belirli standartlara göre ön elemeye tabi tutulur. Uygun olduğu düşünülen adaylar, ilgili departman müdürüyle birlikte incelenerek bir kere daha

elemen den geçirildikten sonra işletmeye çağrılır. İş görüşmesi için çağırılan adaylar (Beyaz ve Mavi yaka) öncelikle iş başvuru formlarını doldurmakla yükümlüdür.

Mavi yakalı personel alımlarında hem vasıflı hem vasıfsız adaylar sınava tabi tutulur. Toplu olarak psiko-teknik test uygulanır. Adayların sınav sonuçları değerlendirilirken an eğrisi metodu kullanılır. Bu sınavdan sonra vasıflı ve vasıfsız operatörler için işe giriş süreci ikiye ayrılır. Vasıfsız adayların sınav sonucuna göre ortalamanın üzerinde puan alan adaylarla insan kaynakları uzmanı görüşerek adayları mülakata tabi tutar. Mülakat sonuçlarına göre uygun görülen adaylar, imalatta el becerisi sınavına tabi tutulur. Değerlendirmeler sonunda beş üzerinden tüm notları üçün üzerinde olan adayların içinden, tüm kriterler göz önünde tutularak seçim yapılır.

Özgeçmişleri incelenen Vasıflı operatör adaylarından uygun olanlarla insan kaynakları uzmanı görüşerek mülakata tabi tutar. Mülakat sonuçlarına göre uygun görülen adaylar, ilgili departman sorumlusu tarafından teknik olarak değerlendirilir. Kişisel özellikleri ve teknik bilgileri yeterli olan adaylar, tekrar sınava tabi tutulur. Değerlendirme sonucunda işe alınacak işçiler tespit edilir.

Beyaz yakalı personel alımlarında, öncelikle iç kaynak taraması yapılır ve uygun görülen adaylar departman müdürüne sunulur. Uygun aday seçilir. İç kaynak taramasında göreve uygun aday bulunamazsa dış kaynaktan yararlanılır. İşletme için dış kaynak, danışman işletmelerin kaynaklarıdır. Danışman işletme, pozisyona uygun aday listesini kuruma gönderir. İnsan kaynakları departmanı uygun adaylarla ilk görüşmeyi yapar. İlk görüşmelerde uygun bulunan adaylar ilgili departman yöneticisiyle ikinci mülakata katılır. Seçilen aday eğer gerekliyse Genel Müdürle tanıştırılır ve adaya iş teklifi yapılır.

Mavi yaka olsun beyaz yaka olsun olumlu veya olumsuz mülakat sonuçları insan kaynakları departmanı tarafından işe başvuran tüm adaylara bildirilir. Eleman ihtiyacı bazı durumlarda rotasyon yoluyla da gerçekleşebilir. Örneğin teknoloji değiştiğinde, tezgah satıldığında, o tezgahta çalışanlar eğitim sürecinden geçirilerek başka bir departmana veya tezgaha gönderilebilir.

İşletme içi işe alımların dışında, ana işletmenin resmi internet sitesinde, uluslar arası iş ilanları yer almaktadır. Buradan da işe başvuru yapılabilmektedir. Web sitesindeki bu uygulama, işletmenin işe alımlarda açık, şeffaf politikasını gösterir. Uluslar arası insan kaynakları yönetiminin ilk adımı olan işe alım sistemi, işe alım ilanları uluslar arası duyuru yoluyla tüm işletme’de gerçekleştirilir.

b. Eğitim ve İşe Alıştırma

İşletmede beyaz ve mavi yakalıları kapsayan eğitimler toplam beş tanedir. Bu eğitimlerden bazıları standart olup, bazıları tüm çalışanları kapsar. Tüm eğitim formları, çizelgeler İnsan kaynakları departmanında çalışanların dosyalarında saklanır.

Eğitim planlama ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi; insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaçları, insan kaynakları tarafından çeşitli yöntemlerle belirlenir. Departmanlardan gelen eğitim talepleri, standart eğitimler, merkezin isteği doğrultusunda işletmenin gerçekleştirmesi gereken eğitimler, tümü belirli bir plan içinde hazırlanır ve insan kaynakları departmanı tarafından uygulamaya konur. İşletmenin eğitim ihtiyaçları aşağıdaki kaynaklar tarafından belirlenir.

Tablo 8 – Eğitim İhtiyacı Kaynakları

<p><u>Maaş Ücretli Çalışanlar</u></p> <p>Kişisel Gelişim Planı -Temel Beceri Gereklilikleri</p> <p>Kariyer Planlamaları -Yasal Gereklilikler</p> <p><u>Saat Ücretli Çalışanlar</u></p> <p>Performans Değerlendirme Sonuçları</p> <p>Müşteri Şikayetleri -Üretim Planları</p> <p>Yeni Projeler ve Yeni Sistemler</p> <p>Kalite Gereklilikleri</p> <p><u>Ortak</u></p> <p>İşletmenin küresel vizyon misyonları</p> <p>Eğitim izin / talep formu -Eğitim ihtiyaç analizi</p> <p>Görev tanımları</p> <p>Eğitim etkinliğini ölçme formu</p> <p>Rotasyon</p> <p>Önceki yıllara ait eğitim planları</p> <p>Yasal gereklilikler - İşçi sağlığı ve güvenliği gereklilikleri</p> <p>Diğer departman gereklilikleri</p>

Eğitim ihtiyacı kaynaklarına bakılacak olunursa, maaş ücretli çalışanlar yani beyaz yakalılar, kariyer geliştirme ve kişisel gelişim planı çerçevesinde, performans değerlendirme sistemlerine göre eğitim alır. Sürekli öğrenme ilkesi çerçevesinde yetkinlikleri geliştirici, eksik yönleri tamamlayıcı eğitimler alınır.

Eğitim çeşitleri şöyle tanımlanmaktadır:

İşe Alıştırma Eğitimi; işe yeni başlayacak tüm beyaz ve mayi yakalı işgörene insan kaynakları departmanı tarafından verilen eğitimidir. Bu eğitim standarttır. Personel işe alıştırma eğitimi görmeden bir başka eğitime katılamaz. İnsan kaynakları departmanı işe alıştırma eğitimi ve diğer departmanlar için hazırlanan eğitimlerin planlaması, programlamasını yapmakla ve yeni işgörene bu programı uygulamakla yükümlüdür.

İşe alıştırma eğitimi kendi içinde idari kadro, üretim çalışanları, diğer çalışanlar, taşeron işletme çalışanları ve stajyerler için çeşitlilik gösterir. İdari kadroda çalışanlarla ilgili eğitim, departman müdürünün onayı alındıktan sonra uygulanma başlanır. Eğitimi tamamlayan çalışan, işe başlangıç eğitim kayıt formunu doldurur ve formu insan kaynakları departmanına teslim eder. Üretim çalışanları, işe alıştırma eğitimini “Beş Yıldız Eğitim Prosedürü”ne göre alır. Üretim dışındaki bölümlerde çalışıp, taşeron işletme elemanı olmayanlarda yine eğitimi standart bir şekilde alır ve işe başlangıç eğitim kayıt formunu doldurarak insan kaynakları departmanına teslim eder. Taşeron işletme çalışanlarının işe alıştırma eğitimi de insan kaynakları departmanı tarafından verilir. Temel işbaşı eğitimleri, taşeron işletme çalışanının işe başladığı departman sorumluları tarafından verilir. Stajyer öğrencilerin işe alıştırma programı toplu olarak, staj dönemlerinin başlangıcında yine insan kaynakları departmanı tarafından verilir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri ile ilgili temel bilgilendirme ayrıca yapılır. İmalat bölümünde çalışan teknik lise stajyer öğrencilerinin işbaşı eğitimleri supervizörler tarafından stajyer eğitim kayıt çizelgesine kaydedilir ve insan kaynakları departmanına teslim edilir.

İç Eğitim; içi eğitimidir. Konusu itibariyle yetkinliğe sahip bir çalışan tarafından diğer çalışanların eğitilmesidir. (iş sağlığı ve güvenliği, sağlıkla ilgili genel eğitimler, bilgisayar program eğitimleri ve bunun gibi eğitimler) İnsan kaynakları departmanı tarafından, iç eğitimciler tespit edilir. Bilgilendirme amaçlı düzenlenen iç eğitimler için, eğitimci, eğitim ihtiyacını insan kaynakları departmanına bildirir. Daha sonra kaynaklar eğitim dokümanları hazırlandıktan sonra ay sonunda, elektronik ortama aktarılır. Böylece tüm çalışanlar rahatlıkla bilgilere ulaşmış olur.

Dış Eğitim; konusunda uzman eğitim işletmeleri tarafından çalışanlara verilen eğitimidir. (pazarlamaya yönelik eğitimi, yabancı dil eğitimi, satış eğitimi ve bunun gibi eğitimler) Planlanmış dış eğitimler, eğitim planı takip edilerek düzenlenir. Planlanmamış dış eğitimler çalışanın talebi ile gerçekleşir. Yine tüm eğitim dokümanları ay sonunda elektronik ortama aktarılır.

İşbaşı eğitimleri; eğitim gerektiren işlerde departman mühendisi ve/veya müdürü, ustabaşı ve/veya şefi, ilgili kişi tarafından yeni işe başlayan işçörene verilen eğitimdir.

İmalat eğitimleri; imalat alanında gerçekleşen eğitimleri kapsar. Üretim departmanları tarafından doldurulan eğitim formuna kaydedilir ve insan kaynakları departmanına teslim edilir. İmalat stajyerlerinin de formları doldurulduktan sonra yine insan kaynakları departmanına gönderilir ve bu kayıtlar dosyalarda saklanır. Müşteri şikayetleri de imalat eğitim ihtiyaçlarına girdi sağlar. Ayrıca imalat eğitim formuna beceri tablosu da eklenir. Beceri tablosu, üretimde çalışan personelin yetkinlikleri, aldıkları eğitimlerle bu yetkinliklerin hangi derece arttığını gösteren tablodur. Beceri tablosu çalışan için önemlidir, çünkü performans değerlendirilmesinde öncelikle bu tablo göz önünde bulundurulur.

5 yıldız eğitimleri, üretim hattındaki görevli personel, depo çalışanları, bakım bölümü çalışanlarını, dizayn&tasarım ekibini, kalite ölçüm laboratuvarı çalışanlarını kapsamaktadır. Yıldız seviyelerine göre eğitimler çeşitlenmektedir.

Bu seviyeler beceriye yada sürece dayalıdır. Asıl görev için hedef seviye 3 yıldız olarak belirlenmiştir. Yeni yıldız seviyesi için bir önceki bölümün tüm gerekleri yerine getirilir. Bu eğitim işbaşı eğitiminde yer alır. Genel eğitim süreçleri üretim hattı dışında gerçekleştirilir. Tüm eğitim dokümanları ilgili departman ve insan kaynakları tarafından temin edilir. Genel eğitimler dışında seviye yükseltmek için yapılan sınavdan tam puan alınması gerekir. Bu puan seviyesine ulaşamayan operatör üç kereden fazla olmamak kaydıyla eğitimi tekrar eder. Tekrarların sonunda ilerleme kaydedilmemişse, operatör o işin ilgili bulunduğu yıldız seviyesinde kalır. Bunun dışındaki genel eğitimlerde, 100 puan üzerinden seviye arttırmak için 75 puan alınması gerekir. Ayrıca operatörler, yılda iki defa yıldız seviyelerine göre tekrar değerlendirmeden geçer. Tüm personelin beş yıldız eğitimleriyle ilgili kayıtları insan kaynakları departmanında saklanır. Ayrıca işletmenin insan kaynakları bilgi sistemindeki eğitim tablosu güncellenir.

Tablo 9 – Beş Yıldız Eğitim Seviyeleri

Yıldız seviyesi	Açıklama
1	İşe başlangıç eğitimi almış personel seviyesi
2	Temel işbaşı eğitimi almış personel seviyesi. Süreçte görev alabilir,gözetim altında üretim ve ölçüm yapabilir.
3	Operasyonda yalnız çalışabilir. Üretim, ölçüm, günlük bakım, takım değişimi yapabilir.
4	Operasyonda yalnız çalışabilir. Üretim, ölçüm, günlük bakım, takım değişimi ve ayar yapabilir.
5	Eğitilebilen personel seviyesi (12 ay tecrübe şartı)

Kaynak: İşletme 5 Yıldız Eğitim Prosedürü

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi; üç şekilde gerçekleştirilir. Tepkilerin değerlendirilmesi, öğrenmenin ölçümü, davranış değişiminin ölçümüdür. Üretimde eğitim etkinliği “beş yıldız eğitim prosedürü”ne göre yapılır. Bilgilendirme amaçlı iç eğitimlerde eğitim etkinliği ölçülmez. Bilgilendirme amaçlı olmayan iç eğitimlerde ve dış eğitimlerde eğitim etkinliği tepkilerinin değerlendirilmesinde, öğrenmenin ölçümü ve davranış değişiminin ölçümü yapılır. Sonuçlar ayrıca değerlendirilir. Bu ölçüm düzeylerini açıklamak gerekirse; Tepkilerin ölçümü, eğitim ve eğitici hakkında görüş bildirilir ve formlara işlenir. Öğrenmenin ölçümünde, eğitimci, verilen eğitimin içeriğine göre soru hazırlar ve ölçme, eğitimden önce ve sonra form yoluyla yapılır. Yüzdesele karşılaştırmalar yapılır. Eğitimin ne kadar verimli olup olmadığını, departman için gerekli olup olmadığını, eğitimin gereklilik derecesi böylelikle analiz edilmiş olur.

Davranışların ölçümü ise, eğitimi alan çalışanın, eğitimin bitiş tarihinden itibaren üç ay geçtikten sonra eğitim etkinliği ölçme formunu departman müdürüyle

doldurup sonucu insan kaynakları departmanına teslim etmesiyle yapılır. Bu değerlendirmeler dışında eğiticinin değerlendirilmesi de yapılır. Bilgilendirme amaçlı olmayan eğitimlerden sonra eğitime katılanlar tarafından eğitimci raporu formu doldurarak eğitime katılanların, eğitimi verenle ilgili görüşleri alınır. Bu form yine insan kaynakları departmanında saklanır. Öğrenmenin ve davranışların ölçümü dış eğitimlerde ve bilgilendirme amaçlı olmayan iç eğitimlerde yapılır.

İşe alıştırma ve eğitim konusunda işletme yeterince hassas davranır. İşe alıştırma süreci, yeni işe alınan kişilerin bir an önce işletmeye uyum sağlaması için dikkatlice uygulanır. Eğitimlerde çalışanın kendini yetiştirme eksiklerini görmesi ve tamamlaması için gereklidir.

c. Performans Değerlendirme ve Kariyer Gelişimi

Performans değerlendirme sistemi, işletmede yılda bir defa, mavi ve beyaz yaka için ayrı iki sistem şeklinde uygulanmaktadır. Beyaz yakanın bağlı olduğu kişisel gelişim planı uygulamasının içinde performans değerlendirme sistemi yer almaktadır. Bu uygulamayla birbirini tamamlayan bir süreç ortaya çıkmıştır. Mavi yaka için direk performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bir başka farklılıkta performans değerlendirme sonuçları mavi yakada, işletmede sendika bulunduğu için ücretleri etkilememektedir. Ücretler, toplu görüşmelerinde belirlenmektedir. Taban ve tavan sınırları da bu görüşmeler sonucunda tespit edilmektedir. Mavi yaka performans değerlendirmesi, çalışanın (ücret harici) neye ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanın yeterli veya yetersiz olmasının kanıtlanması sonucu, iş akdine de son verilebilmektedir.

i. Mavi Yaka Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi yılda bir kez gerçekleştirilmekte ve insan kaynakları departmanının rehberliğinde yürütülmektedir. Değerlendirme sorumluluğu süpervizörlere ve karma takımlara aittir. Bu karma takımlar süpervizörlerle çalışarak performans değerlendirme formunu doldurmaktadır. Takım halinde değerlendirmenin yapılması 360 derece performans değerlendirme sistemine

yaklaşdığını göstermektedir. Bu değerlendirme yapılmadan önce tüm takımlara performans değerlendirme eğitimi uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme kriterleri üç ana başlık altında toplanmıştır. Kişisel özellikler, iş çıktıları ve işe ilişkin davranışların ölçülmesi amaçlanmıştır. Yapılan her değerlendirme birbirinden bağımsız olup ortak kriterler mevcuttur. Seçilen kriterlerin gözlemlenebilir, somut açık olması gerekmektedir. Mavi yakada belirli verilen hedefler mevcut değildir. Hedef kapsamında çalışanın tamamlaması gereken iş çıktıları bulunmaktadır. Onlarda çalışanın yukarıda belirtilen özellikleri ve gelişim düzeyleri ölçmeye çalışılmaktadır. Performans değerlendirilirken beşli skala kullanılmaktadır.

Tablo 10 – Performans Değerlendirme Skalası

Skala Değeri	Açıklama
Ortalamanın oldukça üstünde	Performansın düzenli bir şekilde işin gereklilik ve beklentilerinin önüne geçmesidir. Yöneticinin isteyeceği bir şey kalmamıştır.
Ortalamanın üstünde	Performansın düzenli bir şekilde işin gereklilik ve beklentilerin önüne geçmesidir.
Ortalama	Performans, işin gereklerini ve beklentilerini normal bir seviyede karşılamaktadır.
Ortalamanın altında	Performans, işin gereklerini ve beklentilerini karşılayamamaktadır. Geliştirilmelidir.
Ortalamanın oldukça altında	Mevcut işe devam edebilmek için yetersizdir.

Kaynak: İşletme Performans Değerlendirme Sistemi

Bu beşli skala sisteminin çok kullanılmasına rağmen güvenilirliğinin yeteri kadar tatmin edici olmaması bir dezavantajdır. Davranışsal ve kişilik özelliklerini

daha iyi ölçmek ve değerlendirmek için temel değerlendirme kriterleri beş alt başlık altında toplanır. Kriterler şöyledir;

- Çalışma ortamı ve organizasyon kriteri, kişinin çalışma ortamındaki detaycılığını ve işe ilgisini ölçer.
- Verim kriteri, çalışanın etkinliğini ve kendisinden beklenen zamanda ve miktarda işi tamamlamasını ölçer.
- Motivasyon ve inisiyatif kriteri, çalışanın işin verimliliğini arttıran kişisel özelliklere sahip olup olmadığı ve işi belli sınırlar çerçevesince, aldığı eğitim doğrultusunda, başında herhangi bir amir olmadan işi yürütebilmesini ölçer.
- İş bilgisi kriteri, çalışanın iş'te bu bilgisini nasıl kullandığını ölçer.
- Takım çalışması kriteri, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla gösterdiği uyum ve iletişimi işe nasıl yansıttığını ölçer.

Performans değerlendirilmesi yapıldıktan sonra personele geri bildirim yapılır. Yönetici ve çalışan geri bildirim görüşmesini yüz yüze yapar. İki tarafında uygun gün ve saatinde görüşme gerçekleşir. Görüşmede çalışanların beklentileri dinlendikten sonra yöneticide görüşlerini belirterek iki tarafında kabul edeceği ortak görüşlere varılır. Bunun sonucunda gelişim planı belirlenir ve çalışanın hangi eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilir.

ii. Beyaz Yaka Kişisel Gelişim Planı

Beyaz yaka çalışanın kişisel gelişim planı, hedef planlama, yetenek geliştirme ve eğitim, performans değerlendirme ve son olarak kariyer planlama şeklinde dört süreci içermektedir. Kişisel gelişim planı, tüm performans sistemini kapsamaktadır. Birbirinden ayrılmaz bir bütün oluşturulacak şekilde tasarlanmış bir sistemdir.

Hedef planlamada, yıl başında çalışanın işletmenin ve departmanın hedefleri doğrultusunda ölçülebilir hedefleri saptanmaktadır. Bu hedefler, soyuttan uzak somut ve ulaşılabilir olmaktadır. Her departmandaki çalışanın hedefleri birbirinden farklı, işletme hedefleriyle uyumlaştırılmaktadır. Örneğin insan kaynakları için yıllık kişi

başı eğitim süresi en azı 35 saat olmalıdır. Bunun gerçekleşmesi için insan kaynakları çalışanının bu amaca yönelik hazırlık yapması ve yıl sonuna kadar bu hedefi yakalaması gerekmektedir.

Yetenek geliştirme ve eğitimde, çalışan için yıllık hedefler belirlendikten sonra çalışanın yetkinlikleri de göz önünde bulundurularak yıllık çalışanın katılacağı eğitimler belirlenmektedir. Çalışanın iç veya dış eğitim alacağını belirlemek gerekmektedir. Bu yetenek geliştirme ve eğitim süreci yıl boyunca devam etmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinde aldığı eğitimler ve sonuçları değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmede, yıllık hedefler belirlendikten ve süreç içinde eğitimler alındıktan sonra yine bir ara değerlendirme yapılmaktadır. Ara değerlendirmede, çalışanın belirlenmiş hedeflerin ne kadarına ulaşabildiği kontrol amaçlı yapılmaktadır. Bu ara değerlendirmeden sonra, son değerlendirme görüşmesi gerçekleşmektedir. Hedeflerin yıl sonunda ne kadarına ulaşıldığını, yüzdesel olarak hesaplanmaktadır. Aslında bu sürecinin bütünü belirlemek gerekirse, **hedef belirleme- kontrol - son değerlendirme** olarak süreç işlemektedir.

Kariyer planlamada, yıllık değerlendirmede çalışanın kariyer yönü belirlenmektedir. Performansının yüksekliğine göre işletmeden bir başka yere tayini, departmanlar arası iş değiştirme veya bir üst göreve getirilme söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme kriterleri, tüm beyaz yaka çalışanlar için kullanılmaktadır. **Mükemmellik yetkinlikleri** adı altında toplanan bu kriterler, çalışanın nasıl değerlendirileceğine ışık tutmaktadır. İş sonuçlarını başarma, başkalarını etkileme, kendini yönetme şeklinde üç gruba ayrılmaktadır.

İş sonuçlarını başarmadaki yetkinlik kriterleri, sonuç odaklı olma, problem çözme, işi yönetme, vizyon oluşturma, değişimi sağlama, liderlik, küresel bütünlük içinde hareket etmedir. Başkalarını etkileme kriterleri, koçluk yapma, takım

geliştirme, iletişimde etkinlik, farklılıklar yönetimidir. Kendi yönetme de ise, kurum kültürüyle bütünleşme, sorumluluk üstlenme, mükemmellik bilinci geliştirme gibi yetkinlikler yer almaktadır. Bu kriterlere göre değerlendirme yapılmaktadır.

Mavi yakada olduğu gibi beyaz yakada da son değerlendirme bölümünde beşli skala kullanılmaktadır. Bunlar, olağanüstü, beklentilerin üzerinde, beklentileri karşılayan, beklentilerin altında ve son olarak yetersiz faktördür. Yöneticiler, çalışanlarının değerlendirmesini bu faktörlere göre sonuçlandırmaktadır Genel yorumlar ve yönetici değerlendirmeleri e-forma işlenip kayıt altına alınmaktadır.

Tüm kişisel gelişim planı girdi ve çıktıları işletmenin insan kaynakları bilgi sistemindedir. İstenildiği takdirde buradan inceleme yapılabilir. Intranet üzerinden her departman yöneticisi, merkeze bağlı formları doldurur. Performans değerlendirme sonunda beyaz yakanın yeni bir kişisel gelişim planı oluşturulmakta terfi, ücret artışı, çeşitli ödüller bu sistemin sonucu olarak çalışana yansıtılmaktadır.

d. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletmenin tüm çalışanlarının katılımının olduğu işle ilgili sorunlara çözüm bulmak için geliştirilen bir sistemdir. Çalışanlar işi ilgilendiren herhangi bir sorun fark ettiklerinde ve çözümleri de varsa bunu öneri sistemi ile dile getirirler.

Üretim ve ofis için öneri sistemi uygulaması da aynıdır. Her iki çalışma alanında da öneri panoları yer alır. Panolarda, yayınlanan, süreçteki, uygulanan ve red edilen öneri kısmı bulunmaktadır. Öneri sahibi, önerisini forma yazarak “yayınlanan öneri” kısmına panoya asar. Öneri formu, üç kağıt kopyadan oluşur. Bir tanesi panoda asılı bulunur. Diğer departman yöneticisinde, son kopyada insan kaynaklarına iletilir. Her öneri 48 saat içinde değerlendirilir. Her departmanda bir değerlendirme üyesi bulunur. Ayda iki defa öneri komitesi toplanır. Öncelikle ön kabul önerileri görüşülür. Eğer öneri, bir problemi içeriyorsa o öneri kabul edilir ve sürece dahil edilir. Her departman, önerisini takip etmekle sorumludur. Kabul edilmeyen öneriler sisteme kaydedilir. Süreçten geçen öneriler, ilgili departman

yöneticisine gider. Eğer öneri uygun ve süreçteyse panoya asılır. Öneriler içinden Ayın Önerisi seçilerek aylık iletişim toplantısında çalışanlara anlatılır.

Bu süreç devamlı olarak işler, öneri vermeme gibi bir şey söz konusu değildir. Bu sistemler, tüm çalışanları iyileştirme sürecine dahil eder. Ayrıca bu uygulamayla çalışanlar, işletmenin önemli bir parçası olduklarını bilir.

Fikirler her konuda olabilir. Ödülü, özellikle hak eden konular, sağlık ve güvenlik, ürün kalitesi, üretim süreçleri ile ilgilidir. İşletmenin gelişmesine önemli katkıda bulunacak öneriler ödül alabilir. Bir fikrin ödül alıp almayacağını, öneri komitesi değerlendirir.

Öneri komitesi tüm departmanların temsilcilerinden oluşur. Bu kişiler, kendi departmanlarının önerilerinin güncelliğini takip eder. Önerilerin cevaplanması ve uygulamasında departman yöneticilerine destek olur. Ayın önerisini seçer.

İnsan kaynakları, öneri veri tabanını düzenli bir şekilde tutulup tutulmadığını kontrol eder, sistemle ilgili raporlamaları yapmak ve panolara asmakla sorumludur. Aylık toplantıları düzenler.

İşletmede insan kaynakları departmanı tarafından yapılan iletişim anketine göre, departmanlar arası iletişimde öneri sisteminin önemli bir yeri vardır. Çalışanlar aksaklık gördükleri her durum hakkında rahatlıkla yorum yapabilir ve kendi görüşlerini öneri olarak sunabilir. Yapılan araştırmada katılımcıların % 64'ü özgürce öneri sunabildiklerini ve yorum yapabildiklerini belirtmiş olmaları bunu destekler niteliktedir. Katılımcıların % 41'i öneri sisteminin etkili bir iletişim aracı olmadığını ve eksikliklerinin giderilmesi gerektiğini belirtirler. Elde edilen diğer bir sonuca göre ise, ankete katılanların %26,4'ü sundukları önerilerin dikkate alındığını, %42,6'sı ise kısmen dikkate alındığını düşündükleri gözlenir.

e. Ödül ve Takdir Sistemi

Ödül ve Takdir sistemi, işletmede tüm çalışanlara, resmi olmayan ve resmi olan yöntemler şeklinde uygulanır. Resmi olmayan yöntemler, teşekkür etmek, teşekkür mektubu yazmak veya e-posta göndermek gibi o anda yapılan uygulama yöntemidir. Resmi yöntemler ise, yemek, kurum içi ve organizasyon dışı kutlamalar, pasta veya çiçek hediyesi, iletişim panoları duyuruları, plaket sertifika, sinema ve tiyatro bileti gibidir. Bu tebrik etme biçimleri, hem performans sisteminin gerektirdiği uygulama hem de toplam kalite yönetimindeki ödüllendirme uygulamalarıdır. Bu uygulamalar sadece bir işin çıktısını ödüllendirmek için değil, kurum kültürünü güçlendirmek içinde kullanılır. Ortak ödüllendirme sisteminin dışında mavi ve beyaz yakaya ayrı olarak uygulanan ödüllendirme sistemleri mevcuttur. Ortak faaliyetler tüm çalışanların katılmasını sağlayan faaliyetlerdir. Bunlardan bir tanesi de mükemmel haftasıdır. Mükemmellik haftası toplam kalite yönetimi sisteminin bir çıktısı olarak düşünülebilir.

Beyaz ve mavi yaka içinde geçerli olan ödüllendirme ve motivasyon edici sisteminin içinde ortak uygulamalar şöyledir;

- **Bağlı işletmeler arası destek amacıyla iki haftayı geçen seyahatlerde;** teşekkür veya takdir yazısı verilir. Bu seyahatler daha çok teknik anlamda bağlı işletmeler arası proje amaçlı kullanılabilir. Örneğin çalışanın yurtdışına gidip oradaki üretim sistemini öğrenip Türkiye'deki işletmeye döndüğünde aynı sistemi veya uygulamayı işe adapte etmesi gibi.
- **İş yükü nedeniyle olağan dışı uzun süreli çalışmalarda;** çalışma hemen bittikten sonra uygulanır. Teşekkür veya takdir yazısı verilir. İşin önemine göre küçük hediyeler de verilebilir.
- **Başarı hikayeleri;** ürün, verimlilik, kalite, iş güvenliği ve üretim maliyeti açısından önemli olan bir keşif, yeni bir üretim biçimi veya tezgahdaki maliyeti düşürücü bir gözlem yapılmışsa ve bu mükemmelliği destekliyorsa, bu düşünce mükemmellik haftası kapsamında tüm işletme çalışanlarıyla paylaşılır ve takdir bütçesine ödüllendirilir. Bu keşfin hikayesi işletmenin panolarına asılır. Böylece çalışan, manevi ve maddi ödüllendirilmiş olunur. Bu uygulamayla çalışanın işe, kuruma bağlılığı ve

saygınlığı artırır. Kendini işletmenin bir parçası olarak kabul ederek üretim sürecinin sadece makinelerden oluşmadığının çalışana hissettirilmesi önemlidir.

- **Performans sistemi değerlendirmesinde** “olağan üstü performans” gösterildiğinde, ücret artışı ve teşekkür veya takdir yazısı verilir.
- **Mükemmelliği destekleyen** her türlü davranış sergilendiğinde ödüllendirme yapılır. Teşekkür veya takdir yazısı verilir. Bütçeden özel hediyeler alınır. Bu hediyelerde yine mükemmellik haftası içinde çalışana verilir.
- Eğitimini tamamlamış kişilere **sistem sertifikasyonları** verilir. Bilgilendirme toplantıları yapılarak sertifikaya hak kazanmış çalışanlar tebrik edilir. Buradaki amaç, eğitimi tamamlayanların boşa vakit harcamamış olduklarını sertifika verilerek kanıtlanır. Özellikle sistemle ilgili eğitimlerin sonucunda başarılı çalışanları bu yolla ödüllendirmek her zaman için eğitimin değerini arttırır.
- İşe alımlarda yeni işe başlayan çalışanın, ilk gün fotoğraflı tanıtımlı e-posta duyurusu yapılır ve çalışan diğer çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. İçi işe alıştırmaya tabi tutulur. Bu uygulamada, yeni gelen çalışanın kuruma yabancılik hissini ortadan kaldırılması ve en kısa zamanda işe, çalışma arkadaşlarına alışması amaçlanır.
- **5 yıldız eğitimleri** gerçekleştirilir. Eğitim uygulamaları bölümünde değinildiği üzere 5 yıldız eğitimleri tüm üretim eğitiminin bel kemiğini oluşturur. Eğitim tamamlandıktan sonra her seviyede en yüksek puanı alan çalışanlara teşekkür veya takdir yazısı ile küçük hediyeler verilebilir.

Ortak uygulamalar dışında, mavi yaka personelini kapsamayan beyaz yakayı içine alan iki ayrı uygulama bulunur. Bunlar, işletmeler arası ve yurtdışı pozisyonlara transferler ve departmanlar arası transferlerdir. İkisinde de diğer uygulamalarda olduğu gibi teşekkür veya takdir yazısı verilir. Gerekli duyuru işletme içinde ve dışında yapılır. Başarılı çalışmalardan dolayı terfi amaçlı uygulanır. Yurtdışı görevleri teorik bölümde değinildiği üzere ÇUİ'lerin olmazsındandır.

Bunun yanı sıra tüm çalışanların katılımının olduğu **toplu kutlamalar** mevcuttur. Toplu kutlamaların kapsamı öncelikle mükemmellik haftası ve gezilerdir. Mükemmellik haftasında kalite yönelik bir haftalık çalışmalar, işletme etkinlikleri düzenlenir. Bu haftada yurtdışındaki yöneticilerinde bu etkinliklere katılmasıyla daha da önem kazanır. İşletme sadece kendi kapsamında bu etkinlikleri gerçekleştirmez. Mükemmellik haftasında kalite toplantıları, eğitim toplantıları ayrıca tüm işletme çalışanlarını kapsayan yemek faaliyeti düzenlenir. Ayrıca yine tüm çalışanları kapsayan emeklilik, doğum günü ve evlilik tebriki, vefat veya ciddi hastalık ve kazada uygulanacak prosedürlerde yer alır.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte, toplumlar ve tüm diğer sistemler birbirleriyle bağlantılı hale gelmiştir. Birbirinden bağımsız yapılar ortadan kalkmıştır. Bilimsel keşiflerin sonrasında toplum yapısı hızla değişmiş feodal toplumdaki endüstri toplumuna geçilmiştir. Endüstri toplumu, üretimi yani fabrikaları, işletmeleri ortaya çıkarmıştır. Feodal yapıdaki tüm sermaye ile fabrikalar kurulmuştur. Toprağa yapılan yatırım artık fabrikalara yapılmaya başlanmıştır. Bununla beraber toplum yapıları değişmiştir. Yeni toplumda ekonomik faktörler daha önemli hale gelmiştir. Endüstri toplumunda fabrika sistemi ve yaşam sistemi bütünleştirilmiştir. Şehirleşme hızla artmış, fabrika bölgeleri birer yaşam alanı haline gelmiştir. Yüksek miktarda yapılan üretim, yine yüksek miktarda tüketimle ayakta kalmıştır. Uzun yıllar sonunda bu sistem krize girmiştir.

Krizin ardından teknolojik gelişmelerle birlikte endüstri toplumundaki “insan” artık beden işçisi değil, bilgi işçisi haline gelmiştir. Endüstri sonrası toplumuna geçişteki en önemli süreçlerden bir tanesi bilgisayar çiplerinin bulunmasıdır. Bilgisayar çağı başlamış ve gelişimi engellenmemiştir. Üretim sistemleri değişiklikleri, ekonomik ve sosyolojik değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Fabrikalar ve işletmeler artık, yeni yönetim sistemlerine göre yönetilmeye başlanmıştır. Müşteri memnuniyeti önem kazanmıştır. Kaliteli ve değişik niteliklere sahip ürünler piyasada daha fazla satılmaya başlanmıştır. İşletmeler stratejik yönetime önem vererek işletmelerini yeni düzene göre yeniden yapılandırmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte gelişen uluslar arası işletmeler, çok uluslu hatta küresel işletme haline gelmektedir. Tüm dünyada ürünlerini satarak tüm pazarlardan yer almaktadır. ÇÜİ’ler yatırım yaptıkları bölge ve yerleşik toplumun kurallarına göre hareket etmektedir. Gidilen ülkenin ekonomik, siyasi, toplumsal yapısına uygun yatırımlar yapılmaktadır. Ülke ve bölge farklılıklarına göre hareket eden ÇÜİ, bunu farklılıklar yönetimi ile aşmaktadır. **“Küresel düşün yerel hareket et”** felsefesi artık tüm ÇÜİ’lerde yer almaktadır.

İşletmelerde bu yeni sisteme göre üretim yapabilmek için insan kaynakları faktörüne farklı bir bakışla yaklaşmaya başlamıştır. Geçmişteki insan faktörü değişmiştir. İnsan kaynakları stratejileri işletme stratejileriyle uyumlaştırılmıştır.

İnsan kaynakları stratejileri, endüstri sonrası toplumundaki işletmeler için yönetimin belkemiğini oluşturmaktadır. Sadece hizmet sektöründe değil üretim sektöründe de insan kaynakları bir entelektüel sermaye haline gelmektedir. Artık işletmeler entelektüel sermaye için yüklü miktarda bütçe ayırmaya başlamaktadır. Nitelikli personeli elde tutmak için insan kaynaklarının ihtiyacı olan, eğitimi, ücreti, terfi ve ödül sistemlerini gözden geçirerek, uygulamalarını daha çekici hale getirmek istemektedir. Çünkü entelektüel sermaye olmazsa özellikle ÇUI'ler rekabette diğer rakiplerinden geride kalmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Stratejiler bir işletmenin can damarıdır. İnsan kaynaklarını bu stratejiler ile bütünleştiren bir kurum büyük bir avantaj sağlamaktadır. Stratejilerin yanında kurum kültürünü yerleştirmek ve geliştirmekte önemlidir. Bu unsuru geliştirmek insan kaynakları departmanlarının yan görevidir. Çünkü kurum kültürüne göre tüm insan kaynakları sistemi oluşturulmaktadır.

Örnek işletmenin insan kaynakları stratejileri işletme stratejileriyle hatta vizyon ve misyonla bütünleştirilmiştir. Mükemmellik felsefesi kapsamında kurum kültürü oluşturulmuş ve tüm çalışanlara bu felsefe benimsetilmiştir. İnsan kaynakları stratejileri kapsamında, nitelikli elemanı işe alma, işe alma sürecinde ayrımcılığa karşı yapılan çalışmalar, sürekli öğrenme sürecinde eğitime önem verme, öneri sistemiyle çalışanları üretim ve yönetim sürecine dahil etme, personelin işlerine bağlılığı sağlamaya yönelik motivasyon artırıcı çalışmalar gerçekleştirme, başarılı çalışanları yurtdışındaki başka bir bağlı işletmeye gönderme uygulaması, üretim sistemine yönelik, teknolojik gelişmeleri de takip ederek buna yönelik eğitim uygulamaları, yer almaktadır. Tüm insan kaynakları politikalarına bakılarak örnek işletmenin entelektüel sermayenin önemini kavramış bir ÇUI olduğu görülmektedir. İşletme çalışanlarının beyaz yaka mavi yaka olsun kuruma olan bağlılıklarını

bilmektedir. Bu yüzden merkez yönetim, tüm işletmenin yönetimini ev sahibi ülke çalışanlarına bırakmaktadır. Çünkü ÇUI'lerde genelde yönetim felsefesi olarak, yatırım yapılan ülkedeki işletmede mutlaka bir üst düzey ana ülke çalışanı bulundurmaktadır. Örnek işletmede bu türde bir çalışanın olmaması merkezin bu fabrikasına güvenmekte olduğunu göstermektedir. İşletme, tüm süreçleriyle insan kaynakları stratejilerini uygulamaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT İter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 1994.

AKYÜZ Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2001.

AKTAN Çoşkun Can, VURAL İstiklal Y.; **Çokuluslu Şirketler: Global Sermaye ve Global Yatırımlar**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Mayıs 2006.

ALPAR Cem; **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 2.Basım, Ankara 1978.

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5.Baskı, İzmir 2004.

ARMSTRONG Michael; **Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Ltd, 10th Edition, London, 2006.

AYKAÇ Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

BARUTÇUGİL İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, Mart 2004.

BARUTÇUGİL İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık Ltd. Şti., 2. Baskı, İstanbul, Ekim 2002.

BAYRAKTAROĞLU Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003.

BATMAZ Nihat, TUNCA Halil; **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye (1923-2003)**, Beta Basım, 1.Bası, İstanbul, Mayıs 2005.

BERG Van Den Hendrik; **International Economics**, McGraw-Hill, International Edition, 2004.

BİLGİN Leman, TAŞÇI Deniz, KAĞNICIOĞLU Deniz, BENLİGİRAY Serap, TONUS H.Zümrüt; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1.Baskı, Eskişehir, Ekim 2004.

BOGARDUS Anne; **Human Resources JumpStart**, Sybex, Incorporated, United States of America, 2004.

BOZKURT Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul, 2000.

BÜYÜKUSLU Ali Rıza; **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**; Der Yayınları, İstanbul,1998.

ÇAKIR Özlem; **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (Kamu-İş), Ankara, 2006.

DESSLER Gary; **Human Resource Management**, Prentice Hall, Ninth Edition, New Jersey, United States of America, 2003.

DERESKY Helen; **Global Management**, Prentice Hall, New Jersey, United States of America, 2002.

DRUCKER F. Peter; **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Nisan 1995.

DRUCKER F. Peter; **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

DUNNING H. John; **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Addison- Wesley,1993.

DÜREN Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, Kasım 2002.

EFİL İsmail; **İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri**, Aktüel Yayınları, 1.Baskı, Eylül 2004.

ERDUT Tijen; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları, İzmir, 2002.

EREN Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım A.Ş, 6.Bası, İstanbul, Eylül 2002.

EREN Erol; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı, Eskişehir, Eylül 2004.

EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş, 8.Bası, İstanbul, Ocak 2004.

ERGİN Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi : Psikolojik Bir Yaklaşım**, Elma Yayınevi, 3.Basım, Haziran 2005.

ERKAN Hüsnü; **Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma: Cumhuriyetten Günümüze Değişim Süreci**, İmge Kitabevi, 1.Baskı, Ankara, Nisan 2000.

ERKAN Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:326, Eylül 1998.

ERSEN Haldun; **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 4.Baskı, Maestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2005.

ERSOY Hamit ve Lale; **Küreselleşen Dünya’da Bölgesel Oluşumlar ve Türkiye**, Siyasal Kitabevi, Ankara, Kasım 2002.

ERNST&YOUNG insankaynaklari.com; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Editör: Figen Tahiroğlu, 3.Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

EKİN Nusret; **Bilgi Ekonomisi’nde Elektronik Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası, No: 1998-61, İstanbul, 1998.

ELLWOOD Wayne; **Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu**, Çeviren: Betül Dilan Genç, Metis Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Ekim 2002.

GIDDENS Anthony; **Sosyoloji: Eleştirel Bir Giriş**, Çeviren:Ülgen Yıldız, Phoneix Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, Ekim 2001.

GRIFFIN W. Ricky, PUSTAY W. Michael; **International Business a Managerial Perspective**, Pearson Education, Fourth Edition, New Jersey, United States Of America, 2005.

GOODERHAM N. Paul, NORDHAUG Odd; **International Management Cross-Boundary Challenges**, Blackwell Publishing Ltd., First Edition, United States of America, 2003.

GÖK Sibel; **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş, 1.Bası, İstanbul, Ocak 2006.

GÜRÜN Fethi; **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 2001.

GÜNŞOY Bülent; **Küreselleşme: Bir Varoluş Çözümlemesi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006.

GÜVEN Sami; **ToplumBilim** , Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa, 1999.

HEKİMLER Alpay; **Almanya’da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Yönetime Katılım Boyutuyla**, Legal Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 2006.

HIRST Paul, THOMPSON Grahame, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, Mart 2000.

HILL W.L. Charles; **Global Business Today**, Mc-Graw Hill, Third Edition, New York, United States of America, 2004.

İŞİK Hüseyin; **Çokuluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye**, T.C Maliye Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No:2005/370, Ankara, 2005.

KAYNAK Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, 1996.

KAYNAK Tuğray; ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, ULUHAN Reha; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2.Baskı, İstanbul, 2000.

KAZGAN Gülten; **Küreselleşme ve Ulus-Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, Ekim 2002.

KEÇECİOĞLU Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi : İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Eylül 2003.

KIRIM Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mart 1999.

KURTULMUŞ Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2001.

KUTLU Erol; **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1209, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:167, Eskişehir, 2000.

KUTAL Gülten, BÜYÜKUSLU Ali Rıza; **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

MENDENHALL Mark, PUNNETT Jane Betty, RICKS David; **Global Management**, Blackwell Publishers, First Edition, Massachusetts, United States of America, 1995.

MONDY R.Wayne, NOE M.Robert, PREMEAUX R. Shane; **Human Resource Management**, Prentice Hall, Eight Edition, New Jersey, United States of America, 2002.

MUNCK Ronaldo; **Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma**, Çeviren:Mahmut Tekçe, Kitap Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, Ocak 2003.

ÖZÇAĞLAYAN Mehmet; **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, Alfa Basım Yayın, 1.Baskı, İstanbul, Temmuz 1998.

ÖZAKAR Serdar; **Gel De Çalış Şimdi: Post-modern Çalışma Hayatı**, Bileşim Yayınevi, Kasım 2004.

PALMER Margaret, T. WINTERS Kenneth; **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

PFEFFER Jeffrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

PİRA Aylin, SOHODOL Çisil; **Kriz Yönetimi: Halka İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004.

SAYIN Önal; **İnsan Faktörünün Sosyal ve Ekonomik Gelişmelerdeki Yeri Önemi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:27, İzmir, 1983.

SELAMOĞLU Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenler Sendikası, İstanbul 1998.

SEYİDOĞLU Halil; **Uluslar Arası İktisat Teori Politika ve Uygulama**, Güzem Yayınları, İstanbul, 2001.

SOROS George; **Küreselleşme Üzerine**, Çeviren: Mert Keçik, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 35, 1.Baskı, İstanbul, Nisan 2003.

ŞATIROĞLU D. Kadir; **Çokuluslu Şirketler: Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:536, Ankara, 1984.

ŞİMŞEK M. Şerif, ÖGE H.Serdar; **Stratejik ve Uluslar Arası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak 2007.

TAŞKIRAN Necati; **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3.Baskı, İzmir, Mart 2003.

TEKELİ İlhan, ÖZOĞLU Ç.Süleyman, AKŞİT Bahattin, IRZİK Gürol, İNAM Ahmet ; **Bilgi Toplumuna Geçiş Sorunsallar: Görüşler/ Yorumlar/ Eleştiriler ve Tartışmalar**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 1.Basım, Ankara, Aralık 2002.

TEMİZ Ejder Hasan; **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, Genel-İş Sendikası Matbaası, İzmir 2004.

THOMPSON Arthur A., STRICKLAND III A.J. Jr; **Strategic Management Concepts and Cases**, McGraw-Hill Irwin, Twelfth Edition, New York, United States of America,1991.

TOFFLER Alvin; **Uyumlu Şirket**; Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989.

TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006.

TUTAR Hasan; **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.

TUTAR Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, Temmuz 2000.

UNDP; **Human Development Report**, Oxford University Press, New York, 1999.

ÜZÜN Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir, Şubat 2000.

ÜLGEN Hayri, MİRZE S.Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, Şubat 2004.

WALKER W. James; **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill, Phoenix,1992.

WORTZEL Heidi Vernon and Lawrence H., **Global Strategic Managment The Essentials**, John Wiley& Sons Inc., Second Edition, Canada,1991.

YILDIZOĞLU Ergin; **Globalleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Kasım 1996.

YILDIRIM Engin; **Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolojik Bir Değerlendirme)**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997.

YÜKSEL Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara, Ekim 2003.

ZENGİNGÖNÜL Oğul; **Küreselleşme: Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde**, Adres Yayınları, Ankara, Eylül 2004.

MAKALE, BİLDİRİ ve SEMPOZYUM

AKTAN Çoşkun Can; **“Dünyadaki Yeni Trendler Çerçevesinde Devletin Değişen Rolü ve Geçiş Ekonomileri”**, Küreselleşme ve Geçiş Ekonomileri Uluslar Arası Sempozyumu, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları:29, Kongreler Dizisi:3, Bişkek-Kırgızistan, Mayıs 2002.

AY Canan, KARTAL Burak; **“Globalizasyonun Çok Uluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetime Etkisi”**, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2004, s:11-26.

AYTAÇ Serpil; **“Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”**, Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:125-143.

AYTAÇ Tufan; **“Okul Vizyonu Nedir Nasıl Geliştirilir”**, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s: 1-15.

BOZKURT Veysel; **“Küreselleşme, Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar”**, Der:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s:17-31.

BOLAT Tamer, SEYMEN Aytemiz; **“Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açıldan İncelenmesi”**, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Editörler: Oya Aytemiz Seymen,Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:53-67.

CARLSSON Bo, MUDAMBI Ram; **“Globalization, Entrepreneurship, and Public Policy: A Systems View”**, Industry and Innovation, Vol:10, Number 1, March 2003, s:103-116.

DERELİ Beliz; **“Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005\1, s:59-81.

ERBAYANDUR E.Gül, **“Two Sides of the Globalization Medal”**; Yaşar Üniversitesi, Uluslar Arası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Konferansı, İzmir, Mart 2006.

FİLİZÖZ Berrin; **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği”**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:1, 2003, s:161-180.

GERŞİL Sarı Gülşen; **“Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:1, 2004, s:147-157.

GÜL Melike ve Kudret; **“Çokuluslu İşletmelerde İş gören Sağlama Süreci”**, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:250-270.

GÜÇLÜ Nezahat; **“Stratejik Yönetim”**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:23, Sayı:2, 2003, s:61-85.

İŞİĞİÇOK Özlem; **“Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”**, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:69-77.

MEDER Mehmet; **“Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim”**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9, 2001, s:72-81.

O’ROURKE Kevin H. And WILLIAMSON Jeffrey G.; **“When Did Globalisation Begin?”**, European Review of Economic History, 6, Cambridge University Press, 2002, s:23-50.

ÖZBEK Oğuz; **“Stratejik Planlama ve Yönetim”**, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s: 301-311.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem; **“Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”**, Der:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s:167-191.

RENNEN Ward and MARTENS Pim; **“The Globalisation Timeline”**, International Centre for Integrative Studies, Integrated Assessment Vol. 4, No. 3, University of Maastricht, Maastricht, The Netherlands, 2003, s: 137–144.

SEYMEN Aytemiz Oya; **“Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”**, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mayıs 2005, s:71-87.

SÖNMEZ Pelin, **“Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm”**, Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt:5, Sayı:3, Bahar-2006, s: 177-198

SÜLÜN Dilara; **“Uluslararası İşletmeler”**, İzmir Ticaret Odası, Dış Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü Yayını, Nisan 2005.

ŞENKAL Abdulkadir; **“Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”**, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:159-169.

TAĞRAF Hasan; **“Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari

Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2002, s: 33-46.

TÖRNROOS Jan-Åke; **“The Concept of Globalisation and Some Trends Forming International and Global Business”**, Edited by Niina Nummela, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-8: 2002, s:13-30.

YILDIRIM Engin; **“Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”**, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:145-157.

ZENCİRKIRAN Memet; **“Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler”**, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos 2005, s:15-31.

INTERNET KAYNAKLARI

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI; **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT:2544, ÖİK:560, Ankara, 2000. (<http://ekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>) (05.05.2008)

EROĞLU Umut; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:3, Sayı:2, 2003.

GENÇLER Ayhan; **Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:5, Sayı:2, 2003.

GÜLTEKİN Fikret; **Çokuluslu İşletme ve Uluslar Arası İşletme**,
<http://fikretgultekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf> (05.05.2008)

OZAN Rengin; **Kültürler Arası Ortamda Yerellik Olgusu**,
<http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130855285.pdf> (05.06.2008)

TOKOL Aysen; **“Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli e-dergi, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

TOKIC Damir and Stijepko; **“Globalization:End Of The Third Wave?”**, Journal Of Corporate Accounting&Finance, Vol:17, Issue:6, Published Online Wiley Interscience, Wiley Periodicals, 2006.

TEZ

BARBAROS Bercestin; **Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye İlişkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.

ÇUKACI Yusuf Cahit; **Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetilmesi, Muhasebeleştirilmesi ve Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003.

EK 1: NİTELİKSEL GÖRÜŞME ANKETİ

Niteliksel görüşme anketinde yer alan sorular kapsamında araştırma yapılmış bu sorulara alınan cevaplar doğrultusunda araştırma sonucu gerçekleşmiştir.

1. İşletmenin Genel Özelliklerine Yönelik Sorular :

- a) İlgili Çokuluslu işletme kaç yılında hangi ülkede ve hangi sektöre yönelik olarak kurulmuştur?
- b) İlgili Çokuluslu işletmenin vizyon ve misyonu nedir?
- c) İlgili Çokuluslu işletme ana ülkesine bağlı olarak tek sermayeder midir ? Türkiye’de Yerelleşme kapsamında Türk ortaklığı ve/veya Francshing yolu ile mi kurulmuştur?
- d) İlgili Çokuluslu İşletme Türkiye’de kaç yıldan beri faaliyet göstermektedir?
- e) İlgili Çokuluslu işletme sektöründe kaçınıcı sıradadır?
- f) İlgili Çokuluslu işletme kaç ülkede faaliyet göstermektedir?
- g) İlgili Çokuluslu işletmenin kaç ülkede fabrikası bulunmaktadır?
- h) İlgili Çokuluslu işletmenin yönetim şekli nedir?
- i) İlgili Çokuluslu işletmenin genel ve yerel stratejileri nelerdir?

2. İnsan Kaynakları Genel Uygulamalarına Yönelik Sorular:

- a) Yerel düzeyde İlgili Çokuluslu işletme insan kaynakları planlaması nasıldır?
- b) İlgili Çokuluslu işletmenin toplam mavi, beyaz,altın olmak üzere dünya çapında kaç çalışanı bulunmaktadır? Türkiye’de kaç çalışanı bulunmaktadır?
- c) Çalışanların ortalama yaş ve cinsiyet ortalama nedir?
- d) Çalışanların eğitim düzeyleri hakkında bilgi verir misiniz?
- e) İlgili Çokuluslu işletmenin Örgüt kültürü nasıldır?

3. İşe Alma ve Yerleştirme :

- a) İşe alma ve yerleştirme süreci merkez yönetimin belirlediği standart uygulamalar doğrultusunda mı gerçekleşmektedir?
- b) İşe alma ve yerleştirme süreci nasıl işlemektedir? (küresel-yerel bazda)

- c) İşe alma ve yerleştirme süreci merkez yönetimin belirlediği standart uygulamalar doğrultusunda gerçekleştirilmiyorsa yerleşmeye yönelik ülke bazlı özel bir seçim süreci var mıdır?
- d) İşe alma ve yerleştirme sürecinde işletme içi kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı yararlanılmaktadır?
- e) İlgili boş olan kadroların eleman ihtiyacı yerel örgüt içinden mi yoksa işletmenin diğer ülkelerinde çalışan elemanlarla mı karşılanmaktadır?
- f) İşe alma ve yerleştirme sisteminde elemanın işe girişteki kriterler nelerdir? Bu kriterler tüm şubeler içinde geçerlimidir? Yerleşme özellikli kriterler aranmakta mıdır? (küresel-yerel bazda)
- g) Personel devir oranı hangi seviyededir? Bu oran istenen seviyede midir?

3. Eğitim Sistemi

- a) İşe alıştırma ve eğitim süreci merkez yönetimin belirlediği standart uygulamalar doğrultusunda mı gerçekleşmektedir?
- b) İşe alıştırma ve eğitim süreci nasıl işlemektedir?
- c) Ne tür eğitimlere önem verilmektedir?
- d) Eğitim süreci ihtiyaçlarını hangi kriterlere göre belirlenir?
- e) Eğitim ihtiyaçları nasıl belirlenmekte ve ne tür eğitimler uygulanmaktadır?

4. Performans Değerlendirme Sistemi

- a) Performans değerlendirme sistemi süreci merkez yönetimin belirlediği standart uygulamalar doğrultusunda mı gerçekleşmektedir?
- b) Performans değerlendirme sistemi süreci nasıl işlemektedir?
- c) Performans değerlendirme sistemi süreci yılda kaç defa uygulanmaktadır?
- d) Performans değerlendirme sistemi yetkinliklere dayalı mıdır?
- e) Performans değerlendirme sisteminde davranışsal yeterlilikler mi yoksa teknik yeterlilik düzeyimi daha fazla önem arz etmektedir?
- f) Performans değerlendirme sisteminde çalışan personele geribildirim ne şekilde yapılmaktadır?
- g) Performans değerlendirme sistemini sonuçları hangi stratejiye bağlanmaktadır? (ücret artışı, ödüllendirme gibi)

5. Kariyer Sistemi

- a) Kariyer sistemi süreci merkez yönetimin belirlediği standart uygulamalar doğrultusunda mı gerçekleşmektedir?
- b) Kariyer sistemi süreci nasıl uygulanmaktadır?
- c) alışanların kıdem durumu nedir?
- d) alışanların nasıl bir kariyer planı oluşturuyorsunuz?
- e) Yerel şubeler dışında küresel bazda şubelere personel gönderimi yapılıyor mu?