

# Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

*Nurgün Kul Parlak\**

## Giriş

Yirminci asır biterken teknolojiye, iletişimde ve ulaşımda ortaya çıkan gelişmelerle, dünya ticaretinin artması küresel ekonomide köklü dönüşümlere neden olmuştur. Bu dönüşüm, küreselleşmenin alt yapısını hazırlarken ekonomik ve politik kurumlar kadar ticari organizasyonların yapılarında, niteliklerinde ve boyutlarında değişikliklere yol açmıştır. Uluslararası ticaretin gelişmesi, ölçek ekonomilerinin artması ve ülkeler arası bloklaşmalar bir dönüm noktası olmuş ve önemli roller oynamaya başlamıştır. Küreselleşme olarak adlandırılan dünya ekonomisinde yapısal değişimlere neden olan bu süreç içinde çokuluslu şirketler (ÇUŞ) büyümüş ve küresel boyutlara ulaşmıştır

Dünya ticaretinden pay almak ya da konumlarını koruyabilmek için ÇUŞ, insan faktörüne, dolayısıyla da uluslararası insan kaynakları yönetimine özel bir önem vermeye başlamışlardır. Özellikle, yönetsel anlayışta meydana gelen değişiklikler firmaların insan kaynaklarına, finansal kaynakların yanında önemli bir servet olarak bakmaya başlamaları da, uluslararası insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmıştır.

1980'lerden itibaren ÇUŞ'un, yabancı ülkelerdeki şubelerine gönderilecek üst düzey yöneticilerini seçme, işe alma, eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonlarına verdikleri özel önem neticesinde uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKY), yerel insan kaynakları yönetiminden ayrı bir disiplin olarak gelişmeye başlamıştır.

Bu çalışmada, ilk olarak ÇUŞ'un gelişmesi ve organizasyon yapıları ile uluslararası insan kaynakları arasındaki ilişki incelenmektedir. Daha sonra da personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve sonunda da yerel insan kaynakları yönetimi ile UİKY arasındaki farklılıklar tartışılmaktadır. Ayrıca bu çalışma, küreselleşen firmaların, küresel piyasalarda rekabet etmelerinin temel şartının, esnekliği ve yerel hassasiyeti/duyarlılığı teşvik eden, işletmenin genel hedefleriyle bütünleşen bir insan kaynakları stratejisini gerekli kıldığı değerlendirilmektedir.

---

\* Nurgün Kul Parlak, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında doktora öğrencisidir.

## 1. Küresel Ekonomide Dönüşüm ve Çokuluslu Şirketlerin Yükselişi

Yabancı sermaye yatırımları, ilk önce hammadde kaynaklarını kontrol altına almaya ve pazar geliştirmeye dayanırken daha sonra ucuz emek kullanımı ön plana çıkarmıştır. Ancak, günümüzde bu strateji ÇUŞ'lerin yapılarında ve üretim sistemlerindeki değişme sonucu firmalar arası ittifak, ortaklık, teknik bilgi alış-verişi ve net-worklere dönüşmüştür. Bunu küresel organizasyonların ortaya çıkışı izlemiştir. Çokulusluluk ve küreselleşme dönemlerinden oluşan bu gelişme süreci aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

### 1.1. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi: Çokulusluluk Dönemi

ÇUŞ'lerin gelişimi aslında çok uzun süreci başlatmaktadır. Bu sürecin başlangıcı, başka ülkelerin doğal kaynakları ile tarım ürünlerini elde etmeyi amaçlayan ve devletler tarafından 1500-1800 yıllarında merkantilist kapitalizm ve koloniyalizm döneminde kurulan firmalarda aranabilir. 1800-1875 yılları arasında, ÇUŞ'lerin oluşumu için gerekli altyapı gelişmiş, firmalar tedarik ve tüketim piyasalarını diğer firmaları satın alarak ele geçirmişler ve bunun sonucunda da ologopolistik piyasa yapısı ortaya çıkmıştır (Waters, 1995: 8).

19. yüzyılın ortalarına kadar ticaret, tek bir üretim veya dağıtım ünitesi ile yürütülen bir faaliyet olarak gerçekleşmekteydi. Dağıtım üniteleri genellikle tek bir ürün (tekstil, tütün, i-laç v.b.) ve tek bir fonksiyondan (toptancılık, perakende, ithalat, ihracat) oluşmaktaydı.

Teknolojik yenilikler, bu tip kişisel olarak (birey veya aileler tarafından) yönetilen tek üniteli ve tek fonksiyonlu girişimleri veya işletmeleri, çok üniteli, çok fonksiyonlu ve profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen firmalara dönüştürdü. Böylece, bu tür firmaların çıktı ve dağıtım miktarı tarihsel olarak görülmemiş boyutlara yükselmiştir. Bu da, demiryolları, telgraf, buhar gemisi, telefon alanındaki gelişmelerle, 19. yüzyılın sonunda 20. yüzyılın başındaki Sanayi Devriminin belirleyicisi olan modern kitle üretimini ve dağıtımını sağlamıştır. Bu yolla sağlanan mal akımı ile iletişimi koordine etmek için yönetsel hiyerarşilere ihtiyaç duyulması, kitle üretimini ve dağıtımını entegre edecek olan imalat firmalarını daha da büyük boyuta ulaştırmıştır.

*Chandler*, 1986'da yaptığı bir çalışmada, entegre sanayi firmalarının, 1880'lerde ve 1890'larda önce Avrupa ve Amerika, daha da sonra Japonya'da ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunlar, aynı türdeki endüstrilerde toplandıkları gibi daha geniş bağlantılarla pazarlama, dağıtım ağlarına ve personeline yatırım yapmışlardır. Ayrıca, üretim açısından geriye bağlantılarını oluşturan hammadde ve yarı mamulleri satın alıp kontrol ederek ve daha sonra da nadi-ren de olsa Ar-Ge'ye yatırım yaparak büyümüşlerdir. Bu çok fonksiyonlu organizasyonların çoğu, yurtdışına doğrudan yatırım yaparak, önce pazarlama sonra da üretimi geliştirecek yeniliklere ve personele yatırım yapmışlardır. Bu firmaları, çokuluslu işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Çokuluslu işletmelerin öncüleri olan pek çok firma, bir asır sonra da küresel rekabette önemli rol oynamıştır. Ford, G.M., Nestlé, Procter&Gamble, Colgate, Singer, Bayer, Shell, Cadbury v.b. bu firmalardandır.

*Chandler*, aynı çalışmasında modern yönetim anlayışına sahip sanayi firmalarının ortaya çıkışının temel sebebini, büyük fabrikaların maliyet avantajlarının ve fabrikada sürekli materyal akımının, etkin kapasite kullanımını sağlamak için sürdürülmesine dayandırmaktadır (1986: 410). Buna göre, maliyetleri ve kârları belirleyen faktör ise, bu süreçte gerçekleştirilen üretimdir. Çıktının kapasiteye oranlanması, kapasite kullanımının ekonomik bir ölçütüdür. Sermaye-yoğun endüstrilerde minimum etkin ölçeği korumak için gerekli olan çıktı, sadece üretim süreci aracılığıyla mal akımının düzenli bir koordinasyonunu değil, aynı zamanda yan sanayiden sağlanan girdi akımı ile son tüketiciye giden mal akımını da koordine etmeyi gerektirmektedir. Bu koordinasyon, otomatik olarak gerçekleşmediği için yöneticilerin, sürekli dikkatini ve kontrolünü gerektirmektedir. Bu durumda, teknolojik sürecin potansiyelinden yararlanmak için bilgi, vasıf ve grup çalışmasına yâni insan faktörüne ihtiyaç vardır.

Savaş yılları arasında, ulusal piyasalarda, büyük krizin başlangıcından sonra ÇUŞ'ler giderek önem kazanmaya başlamışlardır. Hem sayı, hem de boyut itibarıyla büyümüşlerdir. *Chandler* (1986: 440), bu yıllardaki uluslararası rekabetin, üretim teknolojilerinin yanı sıra firmalar arası ortaklıklardaki farklılıklara da yansımaları belirtmektedir.

1957 ve 1967 yılları arasında ise, uluslararası yatırımlarda ilk sırayı alan Amerika'nın Avrupa'daki yatırımlarının dört katına çıkması, Avrupalı firmaları harekete geçirmiştir. Böylece Avrupalı firmalar, ABD'deki girişimlerini doğrudan yatırıma çevirmişlerdir. Ekonomik mübadelede, ticaretin dış ülkelere doğrudan yatırım olarak değişmesi karşısında işletmeler, küresel yapıya doğru gidişte yapılarını uygun bir biçimde değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Yüksek hayat standartlarına ulaşmış küresel işletmeler, zengin doğal kaynaklara sahip, istikrarlı politik yapıları olan ve sağlıklı ekonomik büyüme rakamlarına ulaşan ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca bu işletmeler, dünya çapındaki ekonomik faaliyetleri bütünleştirerek ekonomik açıdan daha uygun bir sistemin kurulmasına doğru yönelmektedir. Bu aşamada, geleneksel işletmelerin çoğu yapılarını çok bölümlü bir biçime dönüştürmüştür (Erbay, 1996: 7).

## 1.2. Küreselleşme Dönemi

Sanayileşmiş piyasalarda ve gelişmekte olan ülkelerde ÇUŞ faaliyetlerinin önem kazanması 1960'dan beri gelişen uluslararası ticaret ve üretim özelliklerine bağlıdır. *Waters* (1995: 87) özellikle, 1960-1990 yılları arasında hammadde ile pazar arayan yabancı sermaye yatırımlarından üretim ve kâr imkânlarının küresel düzeyde coğrafi optimizasyona yönelik yatırımlara geçmesinin Avrupalı ve Amerikalı yabancı sermaye yatırımlarının artmasına yol açtığına bağlamaktadır. Buna göre, bu türdeki yatırımları ÇUŞ'ler küresel bir perspektiften jeosantrik ya da uluslararası organizasyonel stratejinin bir parçası olarak görmüşlerdir.

Uluslararası ticaretin gelişmesi, organizasyonların biçimlerini daha çoğulcu bir yapıya dönüştürmüştür. Bununla beraber, firmalar arası işbirliği anlaşmaları da yaygınlaşmıştır. 1990'nın ilk yıllarında uluslararası ticaretle ilgilenen araştırmacılar, sınır ötesi stratejik işbirliğini, yan sanayi ve müşteri ilişkilerini ÇUŞ faaliyetlerinin birleşiminin bir parçası olarak

görmüşlerdir.

Geçtiğimiz son yirmi yılda bir çok değişimler yaşanmıştır. Pek çok ÇUŞ, uluslararası arenada faaliyet göstermek için yeni yönetim anlayışları ve yeni stratejiler geliştirmişlerdir. *Dunning*, organizasyon şekillerinin, karar alma yapıları, yeni çevresel ve teknolojik gelişmeleri karşılamak için sürekli olarak gözden geçirilmesi gerektiğini söylemektedir (1993: 128). Değişimin gereği olarak, çok hızlı bir şekilde sınır ötesi ittifaklar oluşturulmakta ve eskileri yok edilmektedir. Her biri ayrı katma değer getiren faaliyetleri birbirine kenetlenmiş bir sistem halinde olan ÇUŞ'ler, dışsal olarak belirlenen olaylara ve stratejilere uyum sağlamaktadır.

“*Gelecek için Yönetim*” kitabında, günümüzün önemli fütürist yazarlarından *Drucker*, modern organizasyonların, 2000'li yıllara doğru radikal bir yeniden yapılanma sürecine gireceklerini ileri sürmektedir. Yazara göre, bundan böyle, ne tip organizasyonların ortaya çıkacağı, hangi çevresel faktörlerin bu yapıları etkileyeceği ve yeni organizasyonların nasıl yönetilecekleri gibi sorular önem kazanmaktadır (1992: 16).

Organizasyonların yapılarını, stratejilerini ve yönetimlerini sürekli olarak yeniden düzenlemelerini gerektiren pek çok çevresel faktör vardır. Bu faktörlerin ani değişimleri gerektirmesi nedeniyle organizasyonlar, sürekli yeni yaratıcı yönetim süreci arayışına zorlanmaktadır.

Değişiklerin gerekli olmasının nedeni, organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevreye bakılarak anlaşılabilir. Teknolojik değişimin oranı, bilgi-yoğun ürünlerdeki artış, kitle üretiminden uzaklaşma, ekonomilerin uluslararasılaşması ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, organizasyonların yapılarını, stratejilerini ve yönetimlerini sürekli olarak değiştirmeye zorlamaktadır. Bütün bunlara ilaveten, serbest piyasada taleplerin değişmesi, değişen endüstri ilişkileri politikaları, artan tüketici bilinci ve esnekleşen üretim süreci organizasyonların stratejilerini yeniden yapılanmaya yönlendirmektedir (Aykaç, 1995: 31-32).

Organizasyonların yeniden yapılanması bazı uygulamaları içermektedir. Bunun için değişimleri ve belirsizlikleri cevaplayabilecek esnek, yaratıcı bir kültür ve güçlü bir performansı sağlamak için pazarlama, Ar-Ge ve üretim gibi fonksiyonları yeniden yapılandırıp, küresel gelişmelere adapte olabilecek örgütler oluşturmak gerekmektedir. Bu özelliklere sahip bir örgüt oluşturmanın yolu, katı bürokrasiden dinamik networklere, dikey yapılardan matris veya uluslararası (transnational) yapılara geçiştir.

Bunun yanında değişmeyi kolaylaştırabilmek de yeni yaklaşımları gerektirmektedir. *Paauwe ve Dewe*, bir çalışmada, yeni yaklaşım olarak yöneticilerin rolü üzerinde durmaktadır. Buna göre, yöneticiler kolaylaştırıcı olmak zorundadırlar; kontrol yönlendirmeli prensiplerin (control-driven principles) yerini değer yönlendirmeli prensipler (value-driven principles) almalıdır. Böylece, örgütsel kültür içinde yeni önem kazanan liderlik, bireyleri yaratıcı ve açık organizasyon için destekleyecek ve geliştirecektir (1995a: 54).

Özetlemek gerekirse, küreselleşme süreci ile beraber dünyada yapısal değişimler gözlenmektedir. Piyasaların ulusal sınırları aşması, küresel rekabeti arttırmaktadır. Küresel rekabet

bilimsel araştırmanın yeni bir alanı olarak görülse de, firmanın değişen çevreye ne şekilde konumlandırılıp adapte edileceği problemi hâlâ önemini korumaktadır. Ancak çevresel değişimin küreselleşmesi yöneticilerin şimdiye kadar karşılaştıkları problemlerden daha karmaşıktır. Çokuluslu ve multidomestik<sup>1</sup> dönem esnasında yabancı ülkedeki faaliyetler şube yöneticileri tarafından kontrol edilirken ulus-ötesi koordinasyon minimum düzeyde tutuldu. Ayrıca ana firma, finansal koordinasyonu gözetler ve teknoloji transferini organize ederdi. Oysa, ulusal ve bölgesel piyasalar arasında dünya çapında birbirine bağlılığı ifade eden küresel rekabette pek çok faaliyet, merkez yönetimi tarafından kontrol edilmelidir. İlave olarak da, çevre, piyasa ve bölgeler; kültür, teknoloji düzeyi, satın alma kapasiteleri ve yasal düzenlemeler gibi özelliklerde büyük ölçüde değişiklik olması nedeniyle oldukça karmaşık olacaktır. *Hamel ve Prahalad*, özellikle de, pek çok farklı coğrafyada güçlü rakiplerin bütün rekabet parametrelerinde ilerlemesinin karmaşıklığın derecesini de arttırdığını ifade etmektedirler (1988: 3).

## 2. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde, ÇUŞ, dünya ölçeğinde, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenek ve ideolojileri aşan teknolojik imkânlara sahiptirler. *Barnet ve Cavanagh* (1995: 2), bu şirketlerin, çeşitli tekniklerle herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, dünyanın her yerine ulaşan iletişim teknolojilerinden yararlanarak küresel aktörler haline geldiğini belirtmektedirler. Ek olarak da *Enderwick* (1985: 77), ÇUŞ'lerin, ulusal sınırların ötesinde faaliyet gösterebilme kabiliyetleri nedeniyle en uygun şartları sunan bölgeye üretimlerini yerleştirebildiğini ve bu faktörlerin de, üretimin coğrafi olarak yeniden yerleşimini hızlandırdığını ifade etmektedir.

Üretimin küreselleşmesiyle, tüketim kalıpları ile zevklerin giderek ayrışmasının, üretim yapılarını ülkelerin farklı yapısal ve ekonomik şartlarına uydurma gereğini beraberinde getirmesi insan unsurunun önemi üzerinde dikkatlerin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Bu da, ÇUŞ'lerin, uluslararası üst düzey yönetici seçiminde, geleneksel personel yönetim uygulamasından uluslararası insan kaynaklarına yönelmelerine yol açmıştır. Küreselleşme sürecinin devam ettiği göz önüne alındığında firmaların uluslararası ortamda faaliyette bulunabilmesi için iyi yetiştirilmiş üst düzey yöneticilere sahip olma zorunluluğu artan rekabetin bir şartı haline gelmiştir. Eğer firma, küresel ortamda başarılı olacaksa farklı bir yönetim anlayışına sahip olmalı ve her kademe için yönetici geliştirmelidir. Bu yüzden pek çok firma, yurtdışına gönderilen personeli (YGP) geliştirmek için eğitim programlarına ağırlık vermeye başlamıştır.

Böylece personel yönetimi, geleneksel alanından firma kültürü, çalışanların firmaya bağlılığı ve işgücünün yaygın kullanımına dayanan bir yönetim uygulamasının geliştirmesine yönelmiştir. UİKY, insan kaynakları yönetimi disipliniinde bir araştırma alanı olarak kısa bir

<sup>1</sup> Multidomestik kavramı, uluslararası işletmecilik literatüründe, “çokuluslu şirketlerin sermayelerinin birden fazla girişimciye ait olması ve aynı anda birden fazla ulusal/bölgesel pazara hitap etmesi” anlamında kullanılmaktadır.

süre önce ortaya çıkmıştır. UİKY konusunda yapılan ilk çalışmalarını, insan kaynakları yöneticilerine ve YGP'e yoğunlaşması, etkin bir YGP'nin yönetimi için insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini belirleyecek güce erişmiştir. Bu durumda, işe alma, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve geriye dönüş problemleri önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin devam eden bir süreç olması, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun önemini arttırmakta ve UİKY'ne odaklaşılmasına neden olmaktadır. UİKY, yerel insan kaynakları yönetimi ile aynı faaliyetleri içermesine rağmen uygulamadaki değişiklikler farklılığa neden olmaktadır. ÇUŞ'un, uluslararası ölçekte ticari faaliyette bulunmaları ve çok kültürlü bir yapıya sahip olmaları yerel insan kaynaklarında görülmeyen bazı uygulamaları (uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, YGP'nin görevlendirilen yere hareket öncesi eğitimi gibi) gündeme getirmektedir.

ÇUŞ'de, insan kaynakları yönetimi yerel işletmelerden önemli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, genel olarak çokuluslu işletmelerin çok kültürlü bir yapıya sahip olmalarından ve farklı coğrafi bölgelerde faaliyetlerini sürdürmelerinden kaynaklanmaktadır. Çevresel faktörlerdeki farklılıklar da dikkate alındığında UİKY açısından tüm bu farklılıkların yönetilmesi hayati bir önem taşımaktadır.

*Bartlett ve Ghoshal*'a göre (1992: 113), pek çok organizasyonun durumu, geliştirdikleri stratejileri uygulayabilmek için yapısal yeterliliğe sahip değildir. Çünkü bu tür organizasyonlar insan faktörünü görmezlikten gelmişlerdir. Bu organizasyonlar, belirledikleri stratejik hedeflere ulaşmak için sadece firma yapısını değiştirmenin yeterli olacağını düşünmüşlerdir. Oysa ki, firma yapısını değiştirmek, yöneticilerin, düşünce ve davranış şekilleriyle bağlantılı olan ortak değerlerin, inançların otomatik olarak değiştirebileceği anlamına gelmemektedir. Bu yüzden organizasyonların karşılaştığı zorluk sadece strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi geliştirmek değildir. Firma stratejilerini uygulamada hayati öneme sahip olan insan faktörünün en iyi kullanımını sağlayabilecek olan organizasyonel kültürün sağlanması da gerekmektedir. Özellikle teknoloji ve üretim bakımından büyük kaynaklara sahip olan ÇUŞ'lerde insan kaynakları yönetimi, oldukça önemlidir. Eğer ÇUŞ'ler etkin bir insan kaynakları yönetimine sahip değillerse kaynaklarının atıl kalacağı açıktır.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin, stratejik yönetimin kritik bir boyutu olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre, bir firma içinde "stratejik bir kaynak olarak insan kaynaklarının gelişimi sağlamaksızın, finansal kaynaklar makul olsa dahi firmanın uzun dönem stratejik geleceğinin korunması güç olacaktır" iddiası (Lorange, 1992: 228) ÇUŞ'ler için gündeme getirilmektedir.

## 2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetimi belirli bir yönetim uygulamasından çok bir felsefedir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin tanımını kesin olarak yapmak zordur. Bunu anlayabilmek için 1970'lerde ekonomik ve teknolojik özelliklerdeki gelişmelere bakmak gerekmektedir.

Ekonomik gelişmelerle ilgili olarak üç önemli trend bulunmaktadır: Birinci trend döne-

minde, uluslararası iş bölümünde büyük değişimler görülmüştür. Uluslararası iş bölümünde temel varsayım, üretimi oluşturan unsurların ve üretim içindeki görevlerin, bölünerek coğrafi ve teknolojik bazda yeniden dağılımının mümkün olmasıdır (Veersma, 1995: 326). Eski uluslararası iş bölümünde, üretim sürecinin vasıfsız işçilerin ifa ettiği rutin görevlerden oluşan kısımları, ücretlerin çok düşük olduğu çevre veya gelişmekte olan ülkelere yerleştirilmiştir. Bu uluslararası iş bölümü, daha çok tekstil ve elektronik sektöründe meydana gelmiştir. Bu iki sektör de faaliyetlerin önemli bir kısmı 1960'ların sonunda ve 1970'lerin başlarında Asya ve Latin Amerika'ya taşınmıştır. Yeni uluslararası iş bölümü ise, ÇUŞ'lerin, Ar-Ge yatırımlarını geliştirmek amacıyla ortak yatırımlar yaparak sınırötesi faaliyetlerde bulunmasına paralel olarak, ortaya çıkan üretken faaliyetlerdeki küresel kayma ve bunu takiben istihdamın küresel dağılımı olarak tanımlanmaktadır. Eski ve yeni uluslararası işbölümü arasındaki en büyük farklılık, üretim sürecindeki vasıflı emeğin küresel ölçekte artan şekilde çevre ülkelere kaymasıdır. Eski uluslararası iş bölümünde, gelişmekte olan ülkelerde üretilen ürünlerin ve parçaların çoğu merkez ülkelere ihraç edilmekteydi. Yâni, üretim çevrede, tüketim müreffeh merkezde yapılmaktaydı. Yeni işbölümünde arz ve talep ile üretim ve tüketim daha karmaşık bir hal almaktadır. Mal ve sermaye akımını ne yalnızca merkez ülkelerdeki tüketici talebi ne de yalnızca bir rekabet taktiği olarak maliyetlerin düşürülmesi girişimi belirlemektedir. Bunu, büyüyen şehirden orta sınıftan ve çevre ülkelerdeki yüksek vasıflı işçi sınıfının artan talepleri belirlemektedir. Bu trendin içindeki gelişmelerden biri, eskiden "çevre ülkesi" olan ve kısa süre önce küresel rekabet içinde güçlü bir pozisyon kazanan ve yüksek düzeyde ekonomik büyüme gösteren Kore, Tayvan, Hong-Kong ve Singapur gibi yeni sanayileşmiş ülkelerin ortaya çıkmasıdır.

Uluslararası işbölümü, firmaların ucuz ve düşük vasıflı işgücünü kullanmak için üretimlerini yeniden yerleştirdikleri ölçüde ürün veya parçalara, süreç veya süreç bölümlerinin standartlaştırılmasına dayanır. Standartlaştırma, vasıfsız emeğin kullanımı için gereklidir. Vasıfsızlaştırma da düşük ücretler ödeyerek emek maliyetinin azaltılmasının bir yoludur.

Sonuç olarak, yeni uluslararası işbölümü ve kıyasıya rekabet birbirlerini güçlendirdiği görülmektedir. Ancak eski merkez ülkelerden, (eski) çevre ülkelere faaliyetlerin kaydırılmasının sınırları tam olarak belli değildir. Bu bağlamda eski Doğu Bloku ülkelerinin serbest piyasa ilkelerine göre yeniden organize edilmesi nedeniyle metal endüstrisi ve diğer geleneksel sanayi sektörlerinde yoğun bir rekabet ortaya çıkmıştır. Bu rekabette düşük ücretli ülkelerin, daha kötü iş şartlarında çalışmayı kabul etmeleri önemli bir rol oynamıştır (Aykaç, 1994).

Bu durum karşısında ülkeler, uluslararası rekabetin karşısında var olma mücadelesi vermektedirler. Rekabet kriterleri ise, maliyet fiyatı, kalite, esneklik ve yenilik olmuştur. Bu kriterler, büyük ölçüde insan kaynaklarının kalitesini ve kullanımını belirlemektedir.

İkinci trend ise, farklı sektörlerin boyutlarında görülen değişimlerdir. Hizmet sektörünün katma değer olarak GSMH'daki payı giderek artmaktadır. Sektörler arasındaki değişimler daha fazla vasıfta işçi talebini arttırırken daha farklı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Kurtulmuş, 1996: 142-149). Son trende ise, tüketicilerin alım gücünün artmasıyla daha fazla

kaliteli mallara yönelme piyasa talebini de değiştirmiştir. Firmalar talepteki bu değişime karşısında faaliyetlerini piyasa üretimlerine kaydırmışlardır. Dolayısıyla piyasalar, çeşitli alanlara kaymış ve çeşitlenerek varlıklarını sürdürme imkânını elde etmiştir (Parlak, 1999).

İKY'ne geçişle ilgili değişimin ikinci bir sebebi de teknolojik değişimlerdir. 1970'lerin sonu 1980'lerin başında yeni teknolojilerde büyük ilerlemeler görülmüştür. Bu durum pek çok görevin doğasında ve içeriğinde değişmelere yol açarken geleneksel personel ve organizasyon sistemlerini de etkilemiştir. Bunun sebebi farklı üretim süreçlerini daha yüksek oranda entegre etme ve üretim sorumluluklarını organizasyonun daha düşük kademelere tahsis etmesini mümkün kılmasıdır. Bu da insan katkısının önemini attırmıştır (Smith, 1987: 80-91). Diğer bir ifadeyle, çok sayıda işin bilgisayarlaşması, geriye kalan görevlerin önemini arttırmaktadır (Beirneve ve Ramsay, 1992: 11-30). Bu görevler, hiyerarşik kontrole ve denetime tabi tutulamaz. Çünkü çalışanların işleriyle ilgili müdahalede bulunabilmelerini ve sorumluluk alabilmelerini gerektirmektedir. Diğer bir anlatımla, optimal olarak firmaya bağlılık için oluşturulacak şartlar, İKY'nin en önemli hedeflerinden birisidir.

Rekabetin artan düzeyi ve değişen kalitesi, piyasaya yönelik faaliyetler ve işin değişen doğası farklı bir yönetim anlayışının uygulanmasını gerekli kılmıştır. Bu değişim, hem uluslararası hem de yerel firmalarda görülmesine rağmen ÇUŞ'lerde daha erken ve daha yoğun bir şekilde görülmüştür. Çünkü bu firmalar, eş-zamanda çok farklı strateji uygulamaları, düzensiz ve karmaşık piyasalarda faaliyet göstermeleri sebebiyle oldukça karmaşıktırlar. Bu değişim personel yönetiminin geleneksel alanından firma kültürü, işçilerin firmaya bağlılığı ve işgücünün yaygın bir kullanımını içeren bir yönetim uygulaması geliştirmeye kaymıştır (Paaue ve Dewe, 1995b: 77-78).

## 2.2. Uluslararası İnsan Kaynakları ile Yerel İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar

ÇUŞ'ler, yerel firmalardan insan kaynakları yönetimi faaliyetleri açısından büyük farklılıklar göstermese de, bazı özel durumları içerir. *Acuff*'a göre UİKY faaliyetlerden, yerel faaliyetlerinden ayıran beş temel husus vardır (Acuff 1984; Paaue ve Dewe 1995b: 78'den):

İlk olarak UİKY, yerel insan kaynakları yönetimiyle mukayese edildiğinde daha fazla fonksiyona sahip olduğu görülür. Bu fonksiyonlar, uluslararası personelin işe yerleştirilmesi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve ücretlendirmeden oluşmaktadır. Uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, oryantasyon\*, yabancı ülkeye gönderilen personel için kurulan idari sistem ve ev sahibi ülkenin yönetimi ile ilişkiler gibi fonksiyonlar en önemlileri olarak sayılmaktadır.

İkinci olarak, UİKY fonksiyonları içerik açısından daha farklıdır. Aynı fonksiyonlar uygulanmak zorunda olsa bile, bunlar ÇUŞ'ler için daha farklılaştırılmış ve daha fazla karmaşıktır. Çünkü bu fonksiyonlar, firmanın ana ülkesinin, ev sahibi ülkenin ve üçüncü ülkelerin çalışanlarının oluşturduğu işçi gruplarına uygulanmak zorundadır.

\* Oryantasyon: Firmanın yabancı ülkede faaliyette bulunduğu şubesine gönderilen çalışanın hareket öncesi eğitimi



Üçüncü olarak, UİKY faaliyetlerinin çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla katkısı söz konusudur. Uluslararası transferlerin başarısı bir ÇUŞ için hayati öneme sahip olduğundan YGP'nin seçimi, eğitimi ve yönetimi çalışanların, kişisel yaşamlarına ileri düzeyde katılımı gerektirmektedir. Ev sahibi ülkeler, firmanın çalışanları için ev ve çocukları için de uygun okullar bulması genellikle yerel insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkmayan faaliyetlerdir.

Ayrıca UİKY, işletmenin gelişme aşamasına bağlı olarak işe alma kaynaklarına farklı önem atfetmektedir. Yabancı ülkelerdeki faaliyetler daha köklü geliştiği için başlangıçta ana ülke vatandaşları ağırlıklı olarak işe alınırken zamanla ev sahibi ülke vatandaşlarına doğru kayma görülmektedir. Bu şekilde işe alma; tazminat, eğitim ve geliştirme gibi geleneksel insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını genişletmektedir. Çünkü bu fonksiyonlar farklı kültür içinde farklı olma eğilimindedir.

Son olarak, UİKY, yerel insan kaynakları yönetimine göre, daha fazla dışsal etkiye maruz kalmaktadır. UİKY'ni etkileyen en önemli dışsal faktörler, hükümetin tipi ve ekonomik durumdur. Sendikaları, tüketici grupları ve diğer çıkar gruplarını da buna dahil edilebilir. Bu grupların etkileri, yabancı bir ülkede, ana ülkede olduğundan daha fazladır. ÇUŞ'lere yerel firmalardan daha yoğun baskıda bulunurlar.

*Morgan*, UİKY'ni ayırt etmek için yukarıdaki faktörler dışında, riske maruz kalma faktöründen bahsetmektedir:

Uluslararası ölçekte ticari faaliyette bulunmak, daha fazla riske maruz kalmaya yol açmaktadır. Politik riskler (kamulaştırmak gibi) ve finansal riskler (dengesiz döviz kuru oranları gibi) en iyi bilinenlerdir. Ancak UİKY, yerel çerçevede karşılaşılanlardan farklı riskleri içermektedir. Örneğin, YGP'nin başarısızlığının maliyeti, yerel faaliyetlerdeki benzeri başarısızlıktan çok daha farklıdır. Ek olarak ayaklanma ve terörizm şeklinde görülen politik risk uluslararası personel göndermenin risklerini ve maliyetlerini büyük ölçüde artırır (*Morgan*, 1986; *Paauwe ve Dewe*, 1995b: 79'dan).

Bu farklılıkların tümü ÇUŞ'lerin çok kültürlülük ve coğrafi dağılım özelliklerine dayandığını göstermektedir:

Çokkültürlülük, bir organizasyonda iki veya daha fazla kültürel arka plana sahip olma olarak tanımlanabilir. Coğrafi dağılım ise, ana firmanın çeşitli alt birimlerinin farklı ülkelere yerleşimi olarak tanımlanabilir. Coğrafi dağılım ve çok kültürlülük daha fazla karmaşık, daha fazla faaliyet riski ve daha fazla belirsizliğin karakterize ettiği bir ticari faaliyet ortamına yol açtığı söylenebilir. Çevresel faktörlerdeki farklılıklar da dikkate alındığında bunun UİKY için anlamı farklıdır. Burada önemli olan nokta, yerel insan kaynakları yönetiminden farklı olan fonksiyonların nasıl yapıldığıdır (*Paauwe ve Dewe*, 1995b: 79).

### 2.3. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

UİKY, insan kaynakları yönetimi disiplini içinde bir araştırma alanı olarak kısa bir süre önce ortaya çıktığı dikkate alındığında geçen on yıldaki gelişmeler küresel alanda insan kaynakları

yönetiminin sorunları ve uygulamalarının önemini arttırmıştır. Bu artan bilinçlenmeye insan kaynakları yönetiminin uluslararası boyutunun daha belirginleşmiştir. Örneğin personel tedarik etme imkânları, kültürel uyum, YGP'nin başarısızlığı ve geriye dönüşünü etkileyen önemli faktörlerin bazıları incelenmiştir. Özellikle de, firmanın personelini bir başka ortama kaydırması ile personelin ailesiyle beraber farklı bir ortamda yaşamanın ortaya çıkartabileceği problemleri ortadan kaldırmak için, gerekli olan eğitimden geçirilmesini sağlamak uluslararası firmalarda insan kaynakları bölümünün önemli aktivitesi haline gelmiştir. Ancak YGP'nin, performansını etkileyen değişkenleri, hesaba katan adil bir performans kriterini oluşturmak gibi diğer alanların da daha fazla araştırmaları gerekmektedir (Dowling ve diğerleri, 1994: 212).

Küreselleşme güçleri daha fazla firmayı uluslararası alana ittikçe ve rekabet arttıkça insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki önem artmaya devam edecektir. Ayrıca UİKY'nin yeni bir döneme girdiği de söylenmektedir.

### 3. Çokuluslu Şirketlerin Yapısal Özellikleri ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Çokuluslu işletmelerin organizasyon ve yapıları, klasik firmaların yapılarından oldukça farklıdır. Uluslararası ekonominin değişmesi, firmaları, yapısal değişime zorlamaktadır. Bu konudaki çalışmalarının birinde *Bartlett*, ürün çeşitlendikçe ve yabancı piyasaların önemi arttıkça firmaların, şube faaliyetlerini koordine etmek ve dünya çapında üretimlerini rasyonelleştirmek için küresel yapılar geliştirdiğini söylemektedir (1986: 368).

Seçilen organizasyon yapısı, uluslararası faaliyetlerde başarının derecesini belirlemektedir. Bu yapı, diğer yönetim araçlarından farklı olarak yöneticinin kullanabileceği bir araç olmaktan ziyade yöneticinin faaliyet gösterdiği ve ondan da etkilendiği bir ortamı oluşturmaktadır. Bu durumda, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren firma, kârını daha da arttırabilmek için ne tür de bir dinamik ve esnek örgüt yapısı geliştireceğini sorgulamalıdır. Farklı kültürel, ekonomik ve politik ortamlarla karşılaşan firmanın, yerel işletmecilik faaliyetlerine göre düzenlenmiş bir organizasyon yapısında faaliyet gösteremeyeceği açıktır (Erbay, 1996: 87). Ayrıca, organizasyon-yonel yapı, insan kaynakları yönetiminden etkilendiği gibi onu da etkilemektedir.

#### 3.1. Organizasyon Yapısı ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

UİKY literatürü, genel olarak YGP ile ilgilenmektedir. Fakat bunun yerine pek çok araştırmacı, insan kaynaklarının (İK), strateji ve organizasyonel yapıyla olan ilişkisine odaklanmıştır (Kobrin, 1992: 1). Çünkü önemli olan, firmanın uluslararası çevresi, genel stratejisi, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları arasında en mükemmel uyumu bulmaktır (Adler ve Ghadar, 1990: 236).

UİKY fonksiyon ve faaliyetlerini detaylı olarak incelemeden önce İK fonksiyonu ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkiye kısaca değinmek gerekmektedir. Bir firmanın strateji-

si ve yapısı, UİKYY uygulamasını etkileyeceği gibi ondan da etkilenir. Çeşitli uygulamaları anlayabilmek için uluslararası firmaların genel yapı ve stratejilerini belirlerken yaptıkları tercihleri anlamak gereklidir. Organizasyonel strateji ve yapı, firma süreci içinde bireylerin iş birimlerinin görevlerini, aynı zamanda da organizasyonun farklılaşmasını ve bütünleşmesini belirlemektedir. Bunun sonucunda bireylerin, iş birimlerinin ve dolayısıyla firmanın varlığının devamı büyük ölçüde firmanın stratejisinden ve yapısından etkilenmektedir.

Bu durum karşısında, İK fonksiyonun yerel bir çerçeveden küresel faaliyetlerin gerektirdiği değişikliklere cevap vermesi beklenmektedir. İKY bu değişikliklere cevap verebilmesi, UİKYY'ne organizasyonel bağlamda bakılarak anlaşılabilir. UİKYY'nin etkinliği firmanın gelişme düzeyine bağlı olması nedeniyle, çokuluslu şirketin gelişirken ve büyürken takip ettiği yol ve her bir aşamada gerekli olan İKY'nin özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Firmaların uluslararası faaliyetlerinin niteliği ve boyutu değiştikçe örgütsel yapısı da belirli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalardan geçtikçe organizasyonel yapıları değişir. Firma faaliyetlerinin yeni yabancı piyasalara yayılması sonucunda, uluslararası çevresel faktörlerle birleşen gelişme ve iş ünitelerini koordine etme ihtiyacı, strateji ve yapı özelliklerini etkiler (Dowling ve diğerleri, 1994: 22).

Uluslararası organizasyonların temel özellikleri, tamamıyla yerel firmalarınkine benzetilmektedir. Ancak uluslararasılaşma derecesinin artmasıyla, yapılar, daha da karmaşıklaşmaktadır (Czinkota, Rivoli, Ronkainen, 1992: 573).

Bilindiği gibi, ÇUŞ'ler bugünkü yapı ve özelliklere kavuşması kısa sürede mümkün olmamıştır. Yerel bir firmadan gerçek bir küresel firmaya dönüşmek oldukça uzun ve birçok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu süreçteki aşamaların sayısı firmadan firmaya değişmektedir. Ancak "küresel firmaya dönüşüm süreci" kavramı çokuluslaşma statüsüne geçen bir firmanın yapması gereken örgütsel düzenlemeleri göstermek açısından faydalıdır. *Dowling* ve diğerlerinin yaptığı çalışmada, genellikle yurtdışındaki faaliyetlerini yönetmek için firmaların kullandıkları yapı tiplerini, uluslararasılaşma aşamasına (ihracat, uluslararası bölüm, küresel ürün/bölge bölümü, küresel organizasyonlar, firmalararası bağlantılar) bağlı olarak açıklanmaktadır (1994: 25). Dönüşüm sürecine bağlı olan yapısal özellikler, kontrol mekanizmaları ve İKY politikalarını *Tablo 1* göstermektedir.

Buna göre, uluslararası ticari faaliyetin artması beş aşamada gerçekleşmektedir. Üretim süreci değiştikçe buna bağlı olarak organizasyonel yapı da değişmektedir. Merkez ve şube arasındaki ilişkiler ise, üretim sürecindeki organizasyonel yapının değişmesine bağlı olarak giderek resmileşmiştir. Kontrol sistemleri uluslararası faaliyetin ilk aşamasında dolaylı ve gevşek iken küreselleştikçe doğrudan kontrol ortaya çıkmıştır.

### 3.2. Stratejik Planlamada Uluslararası İnsan Kaynakları

İKY'nin yeni bir disiplindir. Bu durum stratejik planlamada uluslararası insan kaynaklarının rolüne yönelik yapılan incelemelerin de yeni ve yetersiz olduğunun belirtisidir. Bu bağlamda, çok az sayıda ampirik çalışma insan kaynakları yöneticilerinin firma stratejisi oluşturma

ve uygulamaya katılımına vurgu yapmaktadır. Kimi yazarlar ÜİKY'nin rolünü, kontrol bağlamında incelemektedir. İşe almada esneklik sağlamak, organizasyonun karmaşık yapısında kontrol ve dengeler, stratejik kontrol ile üst düzey atamalar arasında açık bir ilişki için çok sayıda genç üst düzey yöneticinin geliştirilmesinde insan kaynakları süreci vurgulanmaktadır (Doz ve Prahalad, 1992: 120).

Tablo 1 *Uluslararası Ticari Faaliyetin Evrimi, Gelişmesi ve Görülen Değişmeler*

Uluslararası Ticari Faaliyetin Artışı ve Ortam	A Organizasyonel Yapının Evrimi	B Diğer Yapısal Karakteristikler	C Mülkiyet Politikaları	D Kontrol Stratejileri	E İşe Alma Politikaları
I. Başlangıç Aşaması	ihracat Bölümü	gevşek formel ilişkiler	ana firma az hisseye sahip	doğrudan gevşek bağlanma	yönetimde EÜV
II. Erken üretim Aşaması	İhracat bölümü / uluslararası bölüm	merkez ve şube arasında daha resmi ilişkiler	% 50 veya daha az hisse	teknik personel aracılığıyla dolaylı kontrol	yönetimde AÜV
III. Üretim sürecinin standartlaşması: olgunluk aşaması, birkaç ürün	Uluslar arası bölüm	artan resmi ilişkiler	şube faaliyetlerinde çoğunluk	doğrudan kontrol, sıkı denetleme	yönetimde EÜV
IV. Çeşitlendirme vasıtasıyla ürün yenileme ve büyüme	Örgütsel yapılandırma için ürün / bölge esaslı	artan resmileşme	az veya % 50 hisse	personel aracılığıyla dolaylı kontrol	yönetimde AÜV veya ÜÜV
V. Küresel rasyonelleşme çabaları	matris yapı, organizasyonel yapılandırma için ürün / bölge esaslı	Artan Resmileşme	çoğunluk veya % 100 hisse	doğrudan kontrol	yönetimde EÜV

AÜV: ana ülke vatandaşları EÜV: evsahibi ülke vatandaşları ÜÜV: üçüncü ülke vatandaşları

Kaynak: Peter J. Dowling, Randall S.Schuler, Denice E.Welch (1994), *International Dimensions of Human Resource Management*, (2<sup>nd</sup> edition), California: Wadsworth Publishing, s: 22-26

Stratejik planlamada, ÜİKY'nin fonksiyonu için önemli problemler *Tablo 2'*de verilmektedir.

ÇUŞ'lerin stratejik planlamasında, insan kaynakları tepe yöneticiler, fonksiyonel alandan veya departmandan ayrı olarak önemli bir rol oynamaktadırlar. Çalışanları işe alma, insan kaynakları tepe yöneticisinin strateji oluşturulmasında önemli katkılarda bulunduğu alanlardır. İnsan kaynakları departmanı personeli, stratejik planlamaya daha fazla katılımında bu-

lunmaktadır; insan kaynakları departmanının rolü daha belirginleşmekte ve insan kaynakları personelinin strateji uygulanmasına nasıl katkıda bulunacağına önemi artmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonunu, strateji oluşturulmasına dahil edilebilmek için uluslararası bağlamda yeniden konumlandırılmalıdır. ÇUŞ'lerin ekonomik ve tarihsel olarak gelişme süreçlerinin her bir aşaması, özellikle de işe almanın önemli olduğu yerlerde, insan kaynakları yönetimi ile ilgili özelliklere sahiptir. Stratejik yönetimde meydana gelebilecek herhangi bir değişim, insan kaynakları düzenlemelerini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gereksinimleri sadece strateji oluşturma aşamasında dikkate alınırsa aktif ve etkili olacaktır (Dowling vd. 1994: 40-44). Bir insan kaynakları yönetimi sistemi, üst düzey yönetimin desteğini ve katılımını aldığı müddetçe güçlü olabilir. İnsan kaynakları fonksiyonu, firmanın stratejilerine katılımı talebiyle bağlantılı olduğu bir meselede insan kaynakları personelinin uluslararası veya küresel oryantasyona ihtiyacı vardır (Doz ve Prahalad, 1992: 133).

Tablo 2 *Stratejik Planlamada Problemler*

* Üst düzey yönetim potansiyelini önceden belirlemek
* Geleceğin uluslararası yöneticilerinin kariyer kademelerinde bağlılığını tespit edip muhafaza etmek.
* Stratejik iş planlarını, insan kaynakları planlamasına karşılıklı olarak bağlamak.
* Küresel ve bölgesel esaslı stratejileri uygulamaya yönelirken organizasyonel dinamikler ve çoklu (adem-i merkezî) ticari faaliyet üniteleri ile çalışmak.
* Makul uluslararası ve yerel insan kaynaklarını oluşturmak için doğru zamanda anlamlı atamalar yapmak.

Küresel bir perspektife sahip olma ihtiyacı, hem insan kaynakları yöneticisi hem de insan kaynakları departmanı için geçerlidir. Bu amaca ulaşmak için, firmanın ana merkezinde bulunan insan kaynakları yöneticilerinin firmanın faaliyette bulunduğu yabancı ülkedeki şubelerine transfer edilmesi önerilmiştir. Bu transferin, şubenin insan kaynakları departmanına değil bu yöneticilerin perspektiflerini genişletecek diğer konulara yapılmalıdır. Böylece transfer edilen personel, ÇUŞ'in uluslararası faaliyetlerini değerlendirmede ve küresel networkte personeli destekleyecek politikaları ve faaliyetleri geliştirmekte cesaretlendirilmiş olacaktır (Dowling ve diğerleri, 1994:45). Ancak insan kaynakları yöneticisinin fonksiyonlarını ne kadar hızlı ve ne derecede küreselleştireceği, genellikle firmanın büyüklüğüne ve firma faaliyetlerinin doğası ile merkezileşme ya da ademi merkezileşme derecesine bağlıdır. Küçük firmalar, kaynaklarının sınırlılığı nedeniyle personelini geliştirmek için transfer edemezken küresel olarak insan kaynakları personelinin yönlendirmek için farklı yollar bulabilirler. Örneğin, önemli yabancı şubelere yıllık ziyaretler düzenlemek bunun bir yolu olabilir. Daha büyük ÇUŞ'ler ise firma ve şube insan kaynakları yöneticileri için sık sık toplantılar planlayıp firma kimliğini güçlendirerek küresel insan kaynakları uygulamasında tutarlılığı başarabilirler.

Bütün bunlara rağmen *Dowling* ve diğerlerinin yaptığı 35 büyük Amerikan ÇUŞ'i ile ilgi-

li bir araştırma insan kaynaklarının henüz tam olarak uluslararasılaşmadığını göstermektedir (1994: 45). Bunun nedeni, daha çok uluslararası insan kaynakları yöneticilerinin, ÇUŞ'ler için oldukça karmaşık olan YGP'nin ücretlendiril-mesine dar bir bakış açısıyla bakmalarıdır.

Özetle, uluslararası insan kaynakları yöneticileri etkin bir stratejik yönetim için hayati role sahiptir. Bu rolü ifade etmek için bu yöneticiler, firmaların küreselleşme veya uluslararasılaşma statülerindeki değişimini anlamak zorundadırlar. Her bir büyüme aşaması, uluslararası insan kaynakları politikasını etkileyebileceği yeni organizasyonel problemleri de ortaya çıkartmaktadır. İşe alma uygulamalarındaki değişimleri tahmin etmek, uluslararası yönetici geliştirmenin uzun dönemli olacağını göz önüne almak hem insan kaynaklarının planlaması hem de politikaları için önemli içeriklere sahiptir. Ayrıca, bu noktada insan kaynaklarının kariyer planlaması katılımında ana firma ile şube arasındaki olabilecek fikir ayrılığını da dikkat etmek önemli olacaktır. Burada, amaç; aktif özelliğe sahip, esnekliği ve yerel duyarlılığı teşvik eden uluslararası insan kaynaklarına bütünlüştürülmüş bir yaklaşım oluşturmaktır.

*Tablo 1'*den de izleneceği gibi, bir firmanın uluslararası ticari faaliyetlerindeki artış yapısal bir değişimi ortaya çıkarmaktadır. Ancak, söz konusu bu gelişim süreci firmadan firmaya değişmektedir. Amerika, Avrupa, İsveç ve Japon ÇUŞ'lerinin büyümeye karşı farklı tepkileri mevcuttur. Organizasyonun hacmi, uluslararasılaşma modeli, yönetim politikaları gibi değişkenler strateji-yapı bileşiminde ayrıca rol oynamaktadır. Bazı ÇUŞ'lerin organizasyonel yapıları, mevcut gelişmeleri olduğu kadar stratejiyi de takip etmektedir. Uluslararası bölümlerde küresel ürün veya bölge organizasyon yapıları, küresel yapılardan matris şekillere geçişi oldukça yaygınlaşmıştır. Rekabette, strateji-yapı arasında uyum sağlayarak değişim uman firmaların pek çoğu başarısız olmuşlardır. Çatışan küresel ya da ulusal ihtiyaçları dengeleyebilecek çok boyutlu bir karar alma süreci geliştirmek oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Onun için bu girişimden geçen firmalar oldukça fazladır (Dowling ve diğerleri, 1994: 40).

Firmalar, uluslararası gelişme aşamalarından geçtikçe biri diğerinden farklılaşır. Bu yüzden İK yaklaşımıyla organizasyonel yapılar arasında çok farklı uyum çeşitleri mevcuttur.

Sonuç olarak, strateji ve yapı, UİKY planlamasını ve politikalarını etkilemektedir. Bu nedenle her bir organizasyonel aşamada İKY'nin rolü hayati öneme sahiptir. Çünkü İKY merkezi olarak entegre ve koordine edilmiştir. Ancak yerel olarak hassas ve esnek bir küresel organizasyon geliştirme yeteneği etkin bir stratejik yönetimin bir gereğidir. Bu yüzden bir ÇUŞ; firmanın genel performansını, rekabet üstünlüğünü ve stratejilerini geliştirecek olan personel seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim alanlarına uygun İKY politikalarına sahip olmak zorundadır. İK yöneticilerinin, bu stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında katkıda bulunmaları gerekmektedir.

## Sonuç

Küreselleşme süreci, dünyada yapısal değişimleri, eğilimleri beraberinde getirirken işletmelerin faaliyetlerinde, örgütlerinde, yapılarında, yönetim anlayışlarında radikal değişikliklere yol açmıştır. Küreselleşmenin dinamik ve devam eden bir süreç olması organizasyonları kök-

lü bir yeniden yapılanmaya itmektedir. Dolayısıyla küreselleşmesin en önemli aktörlerinden olan ÇUŞ'ler de küresel rekabete uygun olarak yapılarını değiştirmektedirler.

UİKY'nin, yerel insan kaynakları yönetiminden farklılığı, ÇUŞ'lerin faaliyet gösterdikleri ortama, faaliyetlerinin coğrafi olarak dağılımına, organizasyonun çok kültürlülüğüne bağlı olarak değişmektedir. Küreselleşme sürecinin, her geçen gün pek çok firmayı uluslararası piyasalara itmesi UİKY'nin de önemini artırmaktadır. Bu açıdan, uluslararası problemleri çözebilecek insana doğru yerde, doğru zamanda sahip olmak, uluslararası büyüme için temel şarttır.

UİKY literatürü, genel olarak firmanın yurtdışındaki şubelerinde görev yapacak personel ile ilgilenmektedir. Fakat son zamanlarda yapılan çalışmalar insan kaynaklarının strateji ve organizasyonel yapıyla olan ilişkisine yönelmektedir. Bir firmanın stratejisi ve yapısı, UİKY'ni etkileyebileceği gibi ondan da etkilenmektedir. İKY'nin küresel faaliyetlerin getirdiği değişikliklere cevap verebilmesi, ancak UİKY'ne orga-nizasyonel bağlamda bakılarak anlaşılabilir. UİKY'nin etkinliği, firmanın gelişme düzeyine bağlıdır. Bu da firmanın gelişirken izlediği aşamalardaki insan kaynaklarının özelliklerini incelemeyi gerektirir. Ürünlerin çeşitlenmesi ve küresel rasyonelleşme çabalarıyla pek çok aşamadan geçen ÇUŞ, stratejik yönetimin gereği olarak rekabet üstünlüğünü, stratejilerini geliştirecek olan personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim alanlarına uygun İKY politikaları oluşturmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Aktif, esnek, yerel duyarlılığa yönelik, uluslararası insan kaynakları yönetimiyle bütünleşmiş bir yaklaşımı oluşturmak amaçlanmalıdır.

## Kaynakça

- Acuff, F. (1984), *International and Domestic Human Resources Functions: Innovations in International Compensation*, New York, Organization Resources Counselors, ss.3-5
- Adler, N.J. ve F. Ghadar (1990), "Strategic Human Resource Management: A Global Perspective" [R. Pieper (ed.), *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin: De Gruyter,] içinde: 236
- Aykaç, M., (1994), "Çalışma Hayatı ve Esneklik", *İktisat Fakültesi Mecmuası* (Sabahaddin Zaim'e Armağan), 1994/B-3, C.1-4, ss. 101-121
- (1995), "Globalleşen Dünyada İşgücü Piyasası", *Çerçeve*, S.14 (Mayıs-Temmuz), 1995, ss. 30-34
- Chandler, A. (1986), "The Evolution of Modern Global Competition", [Michael E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press] içinde: 405-449
- Barnet, R. Ve Cavanagh J. (1995), *Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni* (Çeviri: Gülden Şen), İstanbul: Sabah.
- Bartlett, C. (1986), "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge", [Michael E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press] içinde: 368

- Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1992), "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", [Vladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K. Barlett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York, John Wiley&Sons Inc., 1992] içinde: 107-118
- Beirne, M. ve Ramsay, H. (1992), "Manna or Monstrous Regime? Technology, Control, and Democracy in the Workplace", [Beirne, M. ve Ramsay, H. (eds.), *Information Technology and Workplace Democracy*, London, Routledge] içinde: 1-56
- Czinkota M. R ve I. A. Ronkainen (1992), *International Business*, (2<sup>nd</sup> edition), Philadelphia: The Dryden Press.
- Dowling, P., J. Schuler, S. Randall ve D. E. Welch (1994), *International Dimensions of Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> edition), California: Wadsworth Publishing.
- Doz, Y. ve Prahalad, C. K. (1992), "Controlled Variety A Challenge for Human Resource Management in the Management in the MNC", [Vladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K. Barlett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York: John Wiley&Sons Inc.] içinde: 119-135
- Drucker, P. F. (1992), *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, (Çeviri: Fikret Üçcan), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, England: Addison-Wesley Publishing Company.
- Erbay, Yusuf (1996), *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları (11).
- Enderwick, P. (1985), *Multinational Business&Labour*, London: Croom Helm.
- Hamel G. ve C. K. Prahalad (1988), "Creating Global Strategic Capability", [Neil Hood, Jan-Erik Vahine (eds.) *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm] içinde: 3-15
- Kobrin, S. J. (1992), "Multinational Strategy and International Human Resource Management Policy", *A working of the Reginald H. Jones Center*, Philadelphia, 1992, ss.1-18
- Kurtulmuş, Numan (1996), *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Lorange, P. (1992), "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures", [Vladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K. Barlett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York: John Wiley&Sons Inc.] içinde: 227-242
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Beverly Hills, California: Sage
- Paauwe, J. ve Dewe, P. (1995a), "Organizational Structure of Multinational Corporations: Theories and Models", [A. Harzing, J. Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage Publication] içinde: 51-74
- (1995b), "Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models", [A. Harzing, J. Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage Publication] içinde: 76-98
- Parlak, Zeki (1999), "Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar", *Bilgi* (1), 1999/1: 83-102
- Smith, C. (1987), *Technical Workers Class, Labour and Unionism*, London: Macmillan.
- Veersma, U. (1995), "Multinational Corporations and Industrial Relations: Policy and Practice", [Anne-Will Harzing, Joris Van Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage Publication] 1995: 318-335
- Waters, M. (1995), *Globalization*, London: Routledge.