

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ

Yrd. Doç. Dr. Tekin Akgeyik

GİRİŞ

Küreselleşme olgusu yeni bir yüzyılın kıyasında ekonomik ve sosyal değişkenler yanında politik çevreyi de etkilemektedir. 1990'lı yıllardaki yeni düzen arayışları bir yandan çok kutuplu bir dünya, diğer yandan bilgi teknolojisine dayalı bir ekonomik-sosyal dönüşüm süreci yaratmıştır.

Özellikle teknoloji, ulaşım ve haberleşmedeki gelişmeler üretimin ve buna bağlı olarak pazarlamanın küresel bir düzlemde gerçekleştirilmesine olanak sağlamıştır. Ulusal ekonomiler yok olurken, dünya vizyonuna sahip küresel şirketlerin etkinlik alanı giderek genişlemekte, ulusal hükümetlerin ulusal egemenlik iddiaları her geçen gün azalmaktadır. Ülkeler bölünmekte, bölgesel ticari bloklar büyümekte, küresel ekonominin iç bağlantıları giderek artmaktadır.

Öte yandan çok uluslu şirketlerin genişleyen faaliyet alanı insan kaynakları yönetimine dönük beklentileri arttırmaktadır. Özellikle bilgiye dayalı vasıf talepleri ve uluslararası piyasalardan gelen rekabet baskıları global işletmeleri rekabet stratejilerini oluştururken finansal varlıkları yanında insan kaynaklarını ve entellektüel sermayelerini de dikkate almaya zorlamaktadır. Bu nedenle çok uluslu işletmeler insan kaynakları stratejilerini etkin bir rekabet alanı olarak yeniden tanımlama eğilimindedirler.

Bu kapsamda çok uluslu işletme yöneticileri geleneksel örgüt yapılarını gözden geçirmekte ve insan kaynaklarının verimliliğini ve etkinliğini güçlendirecek yeni politikalar oluşturmaktadırlar.

Bu makalenin amacı, çok uluslu işletmelerin yaklaşımlarını dikkate alarak küresel insan kaynakları stratejisine ilişkin ip uçları vermektir. Makale global ortamda çok uluslu işletmelerin insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmelerine imkan tanıyan stratejileri tanımlamayı hedeflemektedir. Makale iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çok uluslu işletmelerin etkinliklerinin arttığı küreselleşme olgusu tartışılmakta, bunun çok uluslu işletmelere dönük sonuçları analiz edilmektedir. İkinci bölümde çok uluslu işletmelerin global insan kaynakları stratejileri farklı boyutlarla gözden geçirilmektedir.

A. YENİ DÜZEN ARAYIŞLARI VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

1. GLOBALLEŞME SÜRECİ: YENİ DÜZEN ARAYIŞLARI

Geride bıraktığımız yüzyılın özellikle son 10 yıllık süreci geleneksel düşünce kalıplarının kırıldığı ve köklü sosyo-ekonomik değişimlerin yaşandığı bir dönemi temsil etmektedir. Aslında bu döneme ilişkin kehanetler 40 yıl öncesine 1960'lı yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Bu tarihte Amerikalı sosyolog Daniel Bell "İdeolojilerin Sonu" adlı teorisinde iki ideolojik kutubun giderek daralacağını ve sonuçta ideolojik farklılıkların ortadan kalkacağını ileri sürmektaydi.

Bu teori yaklaşık 30 yıl sonra politik analist Francis Fukuyama tarafından "Tarihin Sonu" tezi ile yeniden gündeme gelmiştir. Bugün gelinen noktada tarih yeni bir ideolojinin yani politik ve ekonomik ve buna paralel olarak bireysel liberalizmin yükselişini ilan etmektedir. Global düzeyde Amerikan kültürel etki alanları genişlerken, diğer yandan yerel kültürel değerler de ulusal ölçekte sergilenmeye yönelmektedir. Bu değişim rüzgarı böyle bir ortamda dünyanın politik, ekonomik ve kültürel iklimini yeniden şekillendirmektedir.

Özellikle 1990 yıllarda ortaya konan diğer bir söylem de yeni düzen arayışlarıdır. Bu arayış büyük ölçüde kültürel güçlerin küresel bir düzeyde hareket ettikleri bir ortamda meydana gelmektedir. Uluslararası ilişkiler askeri alanlardan politik düzeylere, ekonomik değişkenlerden kültürel normlara kadar pek çok alanda ayrı çıkar ve yapılarla genişledikçe iletişim stratejik bir konuma yükselmektedir.

Son yıllarda uluslararası ilişkilerin etik ve moral boyutlarını ilgilendiren konularda literatürde ortaya çıkan artış değer sistemlerinin merkeziliğini ve bilgi teknolojisi tarafından yaratılan sembolik çevreye atfedilen ilgiyi göstermektedir. 1990'lı yılların ideolojik, dinsel ve manevi mücadeleleri uluslararası ilişkilerde kültürel çatışmaların derinliğini ifade etmektedir.

Bu dönemde teknolojik alt yapı, birey ve ulusal devletleri kendi merkezinde yer alan yeni bilgi ekolojisi açısından etkilemektedir. Özellikle "bilgi egemenliği stratejisi" ve yüksek teknoloji uluslararası alanda paylaşılması gereken yeni bir gündem yaratmıştır. Bu nedenle yeni dünya düzenine ve küreselleşmeye ilişkin tartışmalar küresel düzeydeki kültürel farklılıklar yanında geniş bir ekolojik ve iletişim çerçevesini de dikkate almak zorundadır¹.

Küresel ekonomi aslında artık her ulusun dünya görüşünü biçimlendirmekte ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini güçlendirmektedir. Küresel ekonominin aktörleri olan Dünya Bankası, IMF gibi uluslararası kuruluşlar yanında çok uluslu firmalar kendilerini ve çevrelerini kazanılmış hak ve çıkarlarla birbirine bağlamaktadırlar. Böyle bir süreçte Dünya ekonomisi bütünüyle

¹ H. Mowlana; "The New Global Order and Cultural Ecology"; Media, Culture and Society; V.15/1993; p.9.

değişmekte ve küresel ekonomik düzen, varlığını ihracat ve ithalatla sürdüren ulusların yeni kayıpları göze almaları gerektiğini duyurmaktadır. Küresel ekonomi bu anlamda fiziki olarak hemen, hemen tüm alanlara hakim bir felsefe haline gelirken, en önemlisi de zihinlerimize kök salmaktadır².

Bu tartışmalar Marchall McLuhan'ın "Küresel Köy" ve Wendell Willkie'nin "Tek Dünya" tanımlamalarını popüler hale getirmiştir. Buna karşılık, yapılan araştırmalar küresel köy sakinlerinin aslında sanıldığı kadar sorunsuz ve özgür olmadıklarını ortaya koymaktadır. Son yıllarda meydana gelen iletişim ve bilgi artışına rağmen, global köyün sakinlerinin önemli bir kısmı halen okuma-yazması olmayan, hastalık, açlık, işsizlikle çevrili ve modern bilgi iletişim araçlarına sahip olmayan bir ortamda yaşamaktadır.

Küreselleşme süreci açısından önemli bir geçiş alanı da "bilgi patlaması" veya "bilgi toplumu" tanımlamalara bağlı olarak ortaya çıkan elektronik çağın kuşatıcılığıdır. Bu kuşatma geleneksel toplumlar için ciddi bir kültürel tehdit ortamı yaratmaktadır.

Gelişmiş dünyada ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faaliyetler bilgi toplumu tartışmalarının felsefi kökenlerinde yer almaktadır. Böylece entellektüel düzeyde bilgi ve iletişim batıda felsefi yansıma alanları yaratmaktadır. Reel politik düzeyde ise, batıda bilgi toplumu paradigması bu paradigmanın ana unsurlarını oluşturan kapitalist, ekonomik ve sosyal sistemlerin yeniden biçimlendiği "neo-modernizm", "post-modernizm" veya "post-endüstriyel" ideolojiler şeklinde somutlaşmaktadır. Bilgi toplumu paradigması bu açıdan entellektüel yaratıcılığa dayalı toplumsal yapıların ortaya çıkışını ifade etmektedir.

Bu değerlendirme perspektifinden kamusal resmi alanla birey arasındaki ilişki entellektüel bir düzlemde oluşmaktadır. Böylece bilgi toplumunun geleneksel toplum yapılarını dönüştürerek daha insani bir model oluşturması beklenmektedir. Bu modelin nitelikleri arasında "küreselleşme", "katılımcı demokrasi", "sivil toplum organizasyonları" ve "sanal bir ekonomi" bulunmaktadır. Böyle bir bilgi toplumu hizmet ekonomisine dayanmaktadır. Merkezi birey olan bu toplumsal yapıda oldukça iyi eğitilmiş ve bilgi toplumunun talep ettiği vasıflara sahip profesyoneller bulunmaktadır³.

2. ULUS ÖTESİ EGEMEN AKTÖRLER: ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Küreselleşmenin önemli bir sonucu da çok uluslu işletmelerin şaşırtıcı boyutlara ulaşmış olmasıdır. Bazı çok uluslu işletmelerin ülkelerin GSMH'dan fazla cirolara sahip oldukları görülmektedir. Nitekim, Amerika'da hazırlanan bir rapor en büyük 200 çok uluslu işletmenin toplam satışının dünyanın toplam GSMH'nin %28,3'ünü oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı rapora göre, bu

² Lester Thurow; Kapitalizmin Geleceği; 1996-İstanbul; s.134.

³ H. Mowlana; "The New Global Order and Cultural Ecology"; a.g.e.; p.12.

şirketlerin ciroları toplamı Dünya'da 9 büyük ülke ekonomisi hariç tüm ülkelerden daha fazladır.

Bir diğer araştırma, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu (UNCTAD) tarafından yapılmıştır. UNCTAD'ın verilerine göre, çok uluslu şirketlerin yıllık satışları 5.5 trilyona ulaşmaktadır. Çok uluslu şirketlerin dünyada özel sektör katma değerinin 1/3'ünü ürettiğini belirten UNCTAD, çok uluslu şirketler sıralamasında ilk sırayı ABD kökenli şirketlerin çektiğini, bunu Avrupalı ve Japon kökenli firmaların izlediğini kaydetmektedir⁴.

Öte yandan Çok uluslu işletmeler doğrudan yatırımlar aracılığıyla da uluslararası piyasalarda önemli bir aktör olma eğilimindedirler. Bu eğilim, özellikle çok uluslu şirketlerin bağlı şirketler aracılığı ile yerel ve çevresel piyasalarda üretim ve dağıtım kanallarını kontrol etmesiyle ortaya çıkmaktadır⁵.

Çok uluslu işletmelerin son 20 yıllık dönemdeki gelişme eğiliminin en önemli nedeni teknolojik değişim ve ticari liberalizmin uluslar üstü bir alan haline gelmesidir. Özellikle piyasa kökenli liberal ekonomik politikalara doğru küresel bir kayış doğrudan yabancı yatırımlara dönük engellemeleri de kaldırmaktadır. Böylece çok uluslu işletmelerin uluslararası piyasalarda daha etkin hareket alanı buldukları ve cazip koşullara sahip yatırımlarını kaydirdıkları ifade edilebilir.

Çok uluslu işletmelerin küresel düzeyde yarattıkları bu ekonomik etkiler istihdama da yansımaktadır. 1994 yılındaki Dünya Yatırım Raporu'nu çok uluslu işletmelerin Dünya'da 73 milyon iş alanı yarattıklarını ancak dünya istihdamının sadece %3'ünü barındıklarını belirtmektedir. Buna karşılık, gelişmiş ülkelerde tarım dışı alanlardaki istihdamın %20'si bu işletmeler aracılığıyla sağlanmaktadır. Doğrudan istihdam olanaklarının yanında çok uluslu işletmelerin bilhassa yerel işletmelere dönük yarattıkları iş olanakları ile ulusal istihdam fırsatlarını genişlettikleri görülmektedir⁶.

Çok uluslu işletmelerin gösterdikleri gelişme eğilimi teknolojik gelişmelerle de desteklenmektedir. Yeni teknolojik alt yapı dünya düzeyinde pazarlar yaratmakta, bu piyasalara dünyanın her yerinden ürün ve hizmetler akmaktadır. Bu nedenle çok uluslu şirketler dünya çapında müşterilerle, satıcılarla ve ortaklarıyla bağlantı halindedirler.

Özellikle ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler herhangi bir ürün ya da hizmetin dünyanın her hangi bir bölgesinde üretilmesine ve bir başka bölgesinde satılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu süreç bir anlamda ulusal ekonomileri ortadan kaldırmaktadır. Çok uluslu işletmeler ulusal hükümetlerin ekonomik rollerini sınırlarken, politikalarını yönlendirmektedir. Böylece bir

⁴ Nusret Ekin; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999; s.33.

⁵ Ahmet Selamoğlu; Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı; İstanbul-1998; s.14.

⁶ Murat Güven; Küreselleşen Ekonomide İstihdam"; Prof. Dr. Metin Kutul'a Armağan; İstanbul-1998; s.499.

yandan küresel ekonomi genişlemekte öte yandan çok uluslu işletmelerin etkinlikleri genişlemektedir⁷.

Böyle bir ortamda kazanç sağlamanın önemli bir unsuru bilgi alt yapı sistemlerinin oluşturulmasıdır. Tüm bunlar organizasyon yapılarının ve küresel anlamda tüm endüstrilerin yapısal olarak yeniden ele alınması ihtiyacını gündeme getirmektedir.⁸

B. KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

1. Ulusal Merkezli Politikaların Sınırlandırılması

Küresel bir insan kaynakları stratejisinin başarısı her şeyden önce işletmelerin ulusal kökene dayalı insan kaynakları planlamalarını sınırlandırmalarına bağlıdır. İşletmeler genelde ulusal merkezli yöneticilerini merkezlerde istihdam etme eğilimindedirler. Böyle bir politika günümüzde gerçekçi gözükmemektedir. Çünkü ethnocentric politikaların genellikle yabancı düşmanlığı eğilimli olduğu gözlenmektedir. Böyle işletmelerde yönetim kademelerinde ulusal köken dışındaki çalışanlar istihdam edilmek istenmez. Bu politika işletmenin farklı uluslara mensup çalışanları arasında ayırım yapması anlamına gelir ve çoğunlukla ücret, kariyer ve benzeri alanlarda suni ayrımları güçlendirir. Sonuçta diğer uluslara mensup bireylerin verimliliklerini yeteri ölçüde kullanamamalarına yol açar.

Aşağıdaki tablolarda ulusal merkezli bir istihdam politikası ile yerel merkezli bir istihdam politikasının avantaj ve dezavantajları ortaya konmaktadır.

TABLO I: ULUSAL MERKEZLİ İSTİHDAM POLİTİKALARIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel kültürü tanıma, • Merkezi çalışma kültürüne kolaylıkla adapte olması, • Teknik işletme vasıflarına sahip olma, • Uluslararası piyasalardaki işletmeler için özel vasıflara sahip olma, • Yeni piyasalarda operasyonel işlemler için özel kabiliyetleri taşıması, • Ülkesini işletmeden öncelikli görmeme, • Uluslararası deneyimlere sahip genel işletme yöneticileri ve liderleri yetiştirme olanağı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek maliyetler (yeniden yerleşim ve eğitim gibi), • Uyum Sorunları (Yurt Dışında görevlendirilenlerin %25'i görevinin bitmesinden önce dönmektedir), • Düşük performans düzeyleri (%30-%50'sinin performanslarında düşüşler gözlenmiştir), • Sosyal sınırlamalar (ailevi vb.) yurt dışında görevlendirilecek yetkin yönetici bulma güçlüğü, • Özellikle küçük işletmelerde kıdemli yöneticilerin görev yapma isteksizliği, • Kıdemli yöneticilerin yurt-dışı görevlendirmelerde kariyer gelişimlerinin zarar görmesi.
---	---

Kaynak: John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; Strategy & Business; p.i.

⁷ Thurow Lester; Kapitalizmin Geleceği; 1996-İstanbul; s.23.

⁸ Don Tapscott; Dijital Ekonomi; 1998-İstanbul; s.61.

TABLO II: YEREL MERKEZLİ İSTİHDAM POLİTİKALARIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

<ul style="list-style-type: none"> • Maliyet Avantajı, • Buldukları ülkenin dilini ve kültürünü tanımaları, • Yerel tüketicinin tercihlerini bilmeleri ve yerel piyasa şartlarına daha kolay uyum gösterebilmeleri, • Çok Uluslu işletmenin yerellik imajını güçlendirmeleri, • Özel eğitim gereksinimine ihtiyaç duymamaları. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı sektörlerde küreselleşmenin tüketici gereksinimlerini homojenize etmesi, • Yerel işletme ile merkez arasında iletişim kopukluğu, • Ulusal çıkarları işletme çıkarlarının önüne alma, • Ailevi sorunlar ya da sosyal orjin nedeni ile görev etkinliğinin sınırlanması, • Uluslararası deneyim eksikliği.
---	--

Kaynak: John Queich-Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; Strategy & Business; p.2.

2. Stratejik Yönetim Pozisyonlar

İşletme stratejisine bağlı olarak uluslararası piyasalarda başarı için zorunluluk taşıyan faaliyetlerin ve bu faaliyetleri yerine getirecek yönetim kademelerinin tanımlanması küresel insan kaynakları stratejisinin oluşturulmasında önemli ikinci aşamadır. Bu pozisyonlar işletme açısından kritik değere sahiptir ve genellikle yönetimin %10'unu oluşturmaktadır. Sonraki aşamada bu kritik görevlerde başarı gerektiren teknik, fonksiyonel ve insani vasıfların tanımlanması gündeme gelmektedir.

Bir üst düzey IBM yöneticisinin ifadesi ile, "önemli olan insanların yönetici olarak gelişmelerinde ihtiyaç duyacakları unsurları belirlemektir. Bu ihtiyaçlar hem fonksiyonel ve uluslararası düzeyde hem de işletme içinde anlaşılabilir".

İkinci aşamada entegre olmuş bir işletme takımı gerekmektedir. Takımda insan kaynakları uzmanları ve kademe yöneticileri bir arada çalışacaklardır. Zamanla işletme takımlarının tüm yöneticilik alanlarına yayılması beklenmelidir. Bu noktada önemli olan bir faktör de aynı unvanın bağlı bütün işletmelerde aynı statüyü taşımasıdır. Bu, yerel şartlardan kaynaklanan nedenlerle genellikle zordur.

Örneğin, Unilever şirketi bu amaçla çoğu yöneticilik pozisyonunu standart vasıflarla donatmıştır. Şirket yöneticilerden gittikleri ülkedeki yerel şartlara uyum göstermelerini beklemektedir.

İş tanımlarının bu şekilde standartlaştırılması önemli olmakla beraber, özellikle günümüzün sürekli değişen piyasa şartlarına bağlı olmalıdır. Bu nedenle çok detaylı tanımlamalar yerine genel nitelikli vasıfların belirlenmesi daha gerçekçidir. Dolayısıyla kritik pozisyonların yıllık değerlendirmelerle işletme stratejisine bağlı olarak revize edilmesi gerekmektedir. İşletmeler özellikle ileri teknoloji ve R&D uygulamalarının yönetsel statülere dönük

beklentileri değiştirdiğinin farkındadırlar. Yöneticilerin rolleri piyasa baskılarına bağlı bir şekilde sürekli değişme eğilimindedir. Örneğin IBM'de vasıf takımları rollerini her altı ayda bir piyasa ile uyumlu olmak ve gelişen teknolojiye uyum sağlamak için yenilemektedirler⁹.

3. Global Bir Database

İnsan kaynakları stratejisinin oluşturulmasında insan kaynakları departmanları konumu oldukça önemlidir. Özellikle işletmelerin rekabet edebilirliği açısından insan kaynakları departmanları günümüzde stratejik bir değer taşımaktadırlar. Bunun temel nedeni günümüzde rekabetin insanla ilişkili faktörlerden kaynaklanmasıdır¹⁰. Global bir database oluşturmak bu açıdan insan kaynakları yönetimlerinin öncelikli hedefi olmaktadır. Çok uluslu işletmeler günümüzde çok sayıda stratejik pozisyonlara sahiptirler ve dolayısıyla çoğu yöneticinin kariyer gelişimini yakından izlemek zorundadırlar. Bazı işletmeler son yıllarda dünya çapında databaseler oluşturmaya yöneldiler de genellikle bu databaseler üst düzeye odaklanmaktadır. Örneğin IBM son 20 yıldır üst düzey yöneticilere dönük bir database tutmaktadır. Bu database yıllık değerlendirmelerle gözden geçirilmektedir.

Buna karşılık, Unilever, ulusal düzeydeki işletme yöneticilerini her yıl geniş bir kapsamda taramakta ve yetenekli olanlarını bağlı işletmelerine almaktadır.

Global düzeydeki bir database oluşturmak için öncelikle rollerin tanımlanması ve buna uygun vasıf profilinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ikinci aşamada potansiyel yöneticilerin kültürel bağları, dil vasıflarını, ziyaret ettikleri ülkeleri, hobileri ve ilgilerini kapsayan CV'lerin bu databaselere kaydedilmesi gerekir. Özellikle uluslararası görevlendirmelerde insan kaynakları yöneticilerinin fonksiyonel vasıfları yanında insani ve kültürel yetkinlikleri de dikkate alınmalıdır. Bu faktörleri dikkate alınmadan yapılan görevlendirmeler genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır¹¹.

Bu konuda Japon kökenli çok uluslu işletmelerin yurt dışındaki firmalarına yönetici seçerken uyguladıkları yöntem oldukça ilgi çekicidir. Bu işletmelerde, seçilecek yönetici genellikle işletmeciliğin ihtiyaç duyulan alanı için en çok sorumluluk gerektiren departmanlardan temin edilmektedir. Doğru kişinin seçimi işletmenin başarısı için önemli olmakla birlikte, işletme, sahip olunan deneyimi kıdemle ölçmemektedir. Bu nedenle, yöneticinin genç olması

⁹ John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; First Quarter; Strategy & Business; p.2.

¹⁰ Margot Gibb; "HR Departments Key to Success"; The Globe & Mail; December 4 1995; p.1.

¹¹ John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; a.g.e.; p.3.

önemsenmemektedir. Yönetici, deneyim kazanmak için işletmenin Avrupa'daki ve Amerika'daki bürolarında birkaç yıl geçirerek bu alandaki eksikliğini gidermektedir. Seçilen bu yönetici, kendisine yardımcı olacak birini seçme hakkına da sahiptir. İşletme, aynı görev için birden fazla kişiyi hazırlayarak, en uygun kişiyi belirlemeye çalışmaktadır. Belirlenen bu grup, girecekleri pazarın detaylı bilgisine sahip olmanın yanı sıra, ilgili ülkenin sosyal ve kültürel yapısına ilişkin bilgileri de öğrenmektedirler¹².

4. Mobil Bir Piramid

Çok uluslu işletmeler yöneticilerini bağlı işletmelerde görevlendirirken kabiliyet ve yeteneklerinin yanı sıra istekliliklerini de gözetmelidirler. Çoğu insan kaynakları departmanı özellikle mobiliteye "siyah" ya da "beyaz" sınırlar içinde bakmaktadır. Oysa günümüzde değişen piyasa koşullarında bu kavram yöneticilerin yaşamlarındaki ve kariyerlerindeki şartlara göre yeniden oluşmaktadır. Böyle bir politika yöneticileri yeteneğine ve isteğine uygun bir görevlendirmeye yöneltmektedir.

Bazı çok uluslu bu amaçla beş basamaklı bir mobil piramid oluşturulmaktadır. Piramadin en süt basamağında glopats adı verilen ve çok sık olarak kısa ve orta dönemli görevlendirmelerde yer alabilecek yöneticiler yer almaktadır. Glopats farklı piyasalarda kısa, orta ya da uzun dönemli görevlendirmelerde işletmelerin yeniden organizasyonunu sağlayan ve sorunların üstesinden gelebilen yöneticilerdir.

İkinci basamakta globas adı verilen bir yönetici tiplmesi bulunmaktadır. Globaslar dünyanın çeşitli yerlerindeki görevler için kısa dönemli olarak görevlendirilebilmektedirler. Bir sonraki basamak bölgesel yöneticileri kapsamaktadır. Bu basamaktaki yöneticiler coğrafi bir bölgede ya da coğrafi merkezlerde kısa, orta ya da uzun dönemli görevlendirmelerde bulunabilmektedirler.

Mobil piramidin dördüncü basamağında mobil yerel uluslar görev yapmaktadır. Bunlar uzmanlık görevlerine haiz ya da genel yönetici konumundaki kişilerdir. Özel projeler için görevlendirilen bu uzmanlar kısa dönemli yurt dışı eğitim projelerinde de yer alabilirler. Mobil piramidin en alt basamağında kökleşmiş yerel uluslar bulunmaktadır. Bu yönetici grubu kendi ülkelerinde görev yapmayı tercih eden fonksiyonel uzmanlardan oluşmaktadır.

Yönetimsel mobiliteyi teşvik etmek amacıyla databasede yer alan her bir personel profili, yönetici ve fonksiyonel uzman olarak hangi amaçla nerelerde görevlendirildiğine ilişkin bilgiyi kapsamaktadır. İşler ya da projeler açıldığında işletme kimin yetkin ve istekli olduğunu kolayca belirleyecektir.

¹² Michael Isherwood; " Japanese Experience of Employee Relations in United Kingdom"; Developments in Employee Relations ;V. 20/5 - 6; 1982; p.14.

Yöneticiler kariyerlerinin çeşitli aşamalarında mobil bir piramitte aşağı veya yukarı hareket edebilirler. Bu hareketlilik çoğunlukla ailelerine ve diğer ilişkilerine bağlı olarak gerçekleşir. Genç ve bekar ile boşanmış olanlar yukarı çıkmada daha rahat hareket edeceklerdir. Ancak bu kişiler evlenmeleri durumunda daha alt seviyelere düşmeyi isteyeceklerdir. Aynı şekilde bazı yöneticiler bölgesel hareketliliği sadece çocukları üniversiteye başladığında isteyebileceklerdir.

IBM uluslararası projelerde insan kaynakları veritabanını artıran bir şekilde kullanmaktadır. Sözgelimi, bir Alman otomotiv üreticisi için hazırlanan bir projede IBM uluslararası görevlendirmelerde maliyetleri azaltmak için "coğrafi filtre" adı verilen bir sistemi uygulamaya koymuştur. Bu sistemde projede görev almak isteyen bir kademe yöneticisi IBM'in kaynak koordinatörlerinden birine vasıflarını bildirmekte, bu koordinatör coğrafi çevreyi dikkati alarak bir değerlendirme yapmaktadır. Daha sonra en yakın coğrafi alandaki adaylar bir mülakata çağrılmakta ve ilgili yöneticiler belirlenmektedir¹³.

5. Liderlik Kapitali

Küresel firmalar açısından geliştirilmesi gerekli önemli bir diğer alan da insan kaynakları yetkinlikleridir. Yetkinlikler özellikle firmaların öğrenme süreçlerinden ve çalışanların farklı bilgi ve vasıflarının ön plana çıkarılmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler açısından farklılaştırılmış vasıflar, bilgiler ya da problem çözme süreçlerinin etkinliğini güçlendiren unsurlar yetkinlikleri ifade etmektedir. Bu açıdan ana yetkinlikler farklılaştırılmış vasıflar, temel varlıklar ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerdir¹⁴.

Kritik bir değer taşıyan önemli bir yetkinlik alanı da liderliktir. Bu nedenle oluşturulan veritabanları yanında çok uluslu işletmelerin çalışanları arasında liderlik yeteneğine sahip olanları da belirlemeleri gerekir. Üst düzey yöneticiler yapacakları çeşitli mülakatlarla bu yetkinlikleri test edebilirler. Burada unutulmaması gereken konu bireylerin yetkinliklerini ihtiyari olarak bildirmelerinin gerekliliğidir. Belirlenen yönetici adayları gerekli eğitimlerle ihtiyaç duyulan ülkedeki görevlendirmelerde yer alabilirler.

Liderlik potansiyeli taşıyan çalışanların saptanması işletmenin gelecekteki başarısı için oldukça önemlidir. Çünkü yeni yüzyılın başarılı işletme liderlerinin bilgiye dayalı yetkinliklerini geliştirmeleri yanında işletmedeki

¹³ John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; a.g.e.; p.3.

¹⁴ Patrick Cohendet- Francis Kern- Babak Mehmen Pazir-Francis Munier; "Knowledge Coordination, Competence Creatio and Integrated Networks in Globalised Firms"; Cambridge Journal of Economics; 1999/23; p.229.

çalışanları ile oluşturacakları diyalog ortamı, takım ruhu ve piyasa eğilimlerini izleyebilme yetkinliklerinin önem kazandığı gözlenmektedir. Yakın gelecekte liderlerin geleneksel örgüt modellerini değiştirme taleplerini arttıracakları ve insan merkezli örgüt modellerine yönelecekleri bildirilmektedir¹⁵.

6. Vasıf Eksikliklerinin Saptanması

Önemli bir konuda yöneticinin halen bulunduğu vasıflarla yöneticinin sahip olduğu vasıf ve nitelikleri karşılaştırmaktır. Ortaya çıkacak vasıf farklılıkları çeşitli metodlarla giderilebilir. Örneğin işletme içi ya da dışı eğitim yanında oryantasyon eğitimleri de bu açıdan değerlendirilebilir.

Eğitim özellikle son yıllarda organizasyonlarda gittikçe egemen bir unsur olmaktadır. Bunun iki temel nedeni gözükmektedir;

- gelişmiş çeşitli ülkelerde işletme içi eğitim programlarının genişlemesi,
- yeni üretim teknikleri ile görev esnekliğinin ve böylece görev sınırlarının önemini kaybetmesi.

İşletmelerin artan vasıflı işçi talebi, vasıf formasyonunu yukarı doğru itmektedir. Diğer bir değişle işletmeler artık ya yüksek vasıflı işçilere öncelik vermeye ya da kendi çalışanlarının vasıf ve kabiliyetlerini geliştirmeye yönelmektedirler¹⁶.

Günümüzde değişen piyasa koşulları işletmelerin insan kaynaklarını sürekli eğitime tabi tutmalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle yönetim ve üretim anlayışını çalışanlara benimsetmeye dönük eğitimler ve burada çalışanlara takım ruhu aşılama hedefleyen eğitim programları giderek yaygınlaşmaktadır. Bu eğitimlerin önemli bir amacı da çalışanların sosyalleşmesine katkıda bulunmaktır¹⁷.

Ayrıca, çok uluslu işletmelerin personel seçiminde uygulanan yönetim ve üretim anlayışına uyum gösterebilecek yetkinliğe ve bilgi düzeyine sahip adaylara öncelik verdikleri gözlenmektedir. Personel seçme süreçlerinde ve performans değerlendirme sürecinde adayların bu yönlerini ölçmeye dönük testlere ağırlık verilmektedir¹⁸.

Unilever orta kademe yöneticilerini değerlendirmede dokuz kriterlik bir yetkinlik testi kullanmaktadır. Bu testlerle 5 farklı yetkinlik alanına ilişkin bilgileri içeren gizli bir database oluşturulmaktadır. Yapılan analizler 2 yıllık periyodlarla yenilenmektedir.

¹⁵ Mark David Nevins-Stephan Stumpf; "21st Century Leadership: Redefining Management Education; a.g.e.; p.1.

¹⁶ Tekin Akgeyik; Stratejik Üretim Yönetimi; İstanbul-1998; s.146.

¹⁷ A.g.e.; s.112.

¹⁸ Ahmet Selamoğlu; Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı; a.g.e.; s.75.

IBM ise, geniş bir kişisel yetkinlik analizi kapsamında çalışanların görev alanlarını iş gerekleri ile karşılaştırmaktadır. Şirket bu işlemi altı ayda bir yinelemektedir. Bu amaçla her işletme birimi genel işletme stratejisine uygun bir tarzda ilgili piyasanın gerekleri doğrultusunda vasıf gereklerini belirlemektedir. Bu süreç 5 farklı yetkinlik düzeyine göre yapılmaktadır.

Çok uluslu işletmelerde yöneticiler ve fonksiyonel uzmanlar databaselerde yer alan bilgileri ve uzmanlık ihtiyaçlarını karşılaştırma ve aradaki farklılıkları giderme sorumluluğuna sahiptir. Bu değerlendirme özellikle işletmelerin ilgili insan kaynakları yönetimlerinin koordinasyonunda yapılmak durumundadır.

7. Düzenli İstihdam Politikası

Çok uluslu işletmeler açısından küresel insan kaynakları politikasının önemli bir aracı da yerel piyasalarda yeni istihdam adaylarını belirlemektir. Mesela Citybank Hindistan'da bu amaçla bir "İş Kurumu" şirketi oluşturarak iyi üniversite mezunları arasından yeni elemanlarını belirlemektedir.

Bu politika özellikle yerel piyasalara uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Ancak Amerika'da yapılan bir araştırmada en büyük 500 işletmenin satışlarının % 50'sini diğer piyasalara yapmalarına rağmen yönetim kademelerinde Amerikan kökenli olmayanların sadece %15 düzeyinde kaldığı belirlenmiştir.

8. Yönetmelik Kademelerin Şirket İçinde Duyurulması

Büyük işletmelerde en iyi vasıf düzeyine sahip adayları bulmak her zaman mümkün olmayabilir. Mesela, IBM boş olan yönetici pozisyonlarını internette yayınlamaktadır. Unilever ise, bu tür görevler için ayrı bir havuz oluşturmaktadır. Ancak farklı ülke ve birimler için değişik politikalar uygulanmaktadır.

İçsel Duyurular Çeşitli Avantajlar Sağlamaktadır:

- Farklı uluslara, cinslere ve sosyal niteliklere sahip çalışanların iç emek piyasasındaki rekabetlerini arttırmak,
- Çalışanların geleceklerini işletme içinde aramalarına olanak sağlamak,
- Yüksek yetkinlik düzeyine sahip çalışanları yukarı kademeler çekmek,
- Kademeler arasındaki yükselme bariyerlerini yıkmak,
- Yöneticilerin işletme ve farklı birimler arasındaki transferini hızlandırmak,
- İşletme kültüründe dayanışma yaratmak,
- Çalışanlara sorumluluklarını kariyerleri ile uyumlu hale getirme fırsatı sağlamak.

IBM 5 yıl öncesinde büyük ölçüde içsel kaynakları kullanmaktaydı. Ancak bugün dışsal kaynaklara da başvurmaktadır. Unilever ise, her bir yöneticilik pozisyonu için içsel kaynaklarda en az 3-5 adayı hazır tutmaktadır¹⁹.

9. Başarı Planlamasını Kurumsallaştırmak

Kritik pozisyondaki görevlerde yer alabilecek en az üç adayın saptanması ve bu adayların belli periyodlarla gözden geçirilmesi beklenmelidir. Bu, ancak başarı planlaması ile yapılabilir.

Büyük işletmelerdeki temel problem başarılı yönetici adaylarının işletmeden ayrılabilmeleridir. Ayrıca, yöneticiler değerlendirmeleri kişisel olabilmektedir. Üçüncüsü çoğu işletmenin önemli yöneticileri ilişkin başarı planlamasını sadece kafalarında tutmayı tercih etmektedirler.

Daha iyi bir metod her işletmede objektif kriterlere göre başarılı olan yöneticilerin ilan edilmesidir. Mesela, Avrupa'da bir Gemicilik işletmesi başarılı kaptanların isimlerini gemilerinde duyurmaktadır.

10. Yeniliklerin Aktarılması

Küresel işletmeler açısından kritik bir diğer konu uygulamaların ve bilgi birikiminin diğer işletmelere aktarılmasıdır. Yöneticilik bilgileri ve fırsatları bu arada sayılabilir. Bu nedenle yetkinlik teşvikleri için uluslararası rekabet daha yönetici bulmada güçlendirecektir. Parasal teşvik bazen yeterli değildir. Paket aynı zamanda kişisel gelişme ve iş tatmini araçlarını da kapsamalıdır.

Bu uygulamaların gerçekleştirilmesinde bazı işletmelerde, "insan kaynakları uygulamaları paketi" kavramı gündeme gelmektedir. Böyle bir paket genel olarak, işletme kültürü ile uyumlu insan kaynakları tekniklerinin bir bütün olarak uygulanmasına olanak tanımaktadır²⁰.

Ayrıca kariyer planları her yöneticiyi tatmin edecek biçimde düzenlenmelidir. Özellikle yurt dışı görevlendirmelerde gelişme fırsatlarının yaratılması oldukça cazip bir ortam yaratır. Bu, motivasyonu da güçlendiren bir unsurdur²¹.

Öte yandan, çokuluslu bazı işletmelerin bu yenilikleri stratejik bir reform programı çerçevesinde geliştirdikleri ve böyle bir reform paketinde yöneticiler arasındaki ayrımı azaltmaya dönük adımlar attıkları belirlenmektedir. Stratejik reform uygulamaları, özellikle, eğitim ve katılım gibi insan kaynakları

¹⁹ John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; a.g.e.; p.4.

²⁰ J. Paul Macduffie; " Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry"; Industrial and Labor Relations Review; V. 48/2 ; January - 1995 ; p.199.

²¹ John Quelch -Helen Bloom; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; a.g.e.; p.5.

yönetiminin temel ilkelerini esas alan bir yaklaşım geliştirmektedir. Bu kapsamda işletmeler, çalışanlarla daha yakın ilişki kurmaya yönelik girişimlerde bulunarak, çeşitli takım brifingleri ve toplantılar ile işletmenin hedeflerini çalışanlara benimsetme yoluna gitmektedirler²².

Birbiri ile bağlantılı bir insan kaynakları yönetim programı çalışanların gerekli vasıflara ve motivasyona ulaşmalarında önemli bir unsur olmaktadır. Özellikle, işbaşı veya işletme dışı eğitim, iş rotasyonu, problem çözme grupları gibi tekniklerin bu konuda olumlu sonuçlar doğurduğu çok sayıdaki araştırma verileri ile de teyit edilmiştir. Buna, performans dayalı ücret, etkin karar alma mekanizmaları ve iş tasarımı gibi asıl ödüllendirme yöntemleri de ilave edilmelidir²³.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşme süreci uluslararası piyasalarda yapısal değişimleri gündeme getirirken, artan sermaye hareketliliği ve teknolojik egemenlik alanları günümüzde çok uluslu işletmeleri ulus ötesi bağımsız aktörler haline dönüştürmektedir. Özellikle doğrudan yabancı yatırımlar aracılığı ile çok uluslu işletmeler küresel bir rekabet ortamı yaratmaktadırlar.

Çok uluslu işletmelerin artan etkinlik alanları mamul piyasalarını yerel hükümetlerin kontrolleri ve planlama mekanizmaları dışına itmektedir. Çok uluslu işletmelerin bu konumu, iki önemli sonucu gündeme getirmektedir. İlk olarak, üretim ve pazarlama faaliyetleri global bir kontekste ve daha esnek bir çerçevede mümkün olabilmektedir. Küresel piyasaları kuşatmak için genişleyen ulusal piyasalar, uluslararası piyasaları ciddi şekilde genişletirken, bu, gelir büyümesi yaratmakta ve işgücünün uzmanlaşmasını gündeme getirmektedir.

İkinci olarak, çok uluslu işletmeler günümüzde, devletlerin kendi ekonomilerini yönlendirme kabiliyetlerini zayıflatmaktadırlar. Makro ekonomik seviyede finansal kapitalin mobilitesi, faiz oranları ve döviz kurları üzerindeki denetim zayıflamaktadır. Ayrıca, çokuluslu işletmelerin esnekliği, hükümetlerin yatırımların seviyesi ve coğrafi tahsisini etkilemesini güçleştirirken, teknik ve vasıflı işgücünün yüksek mobilitesi, gelir ve sağlık vergilerinin uygulanması ve yüksek kamu harcamalarını devam ettirme olanaklarını ortadan kaldırmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin genişleyen bu etkinlik alanı uzman bir insan kaynakları oluşturmaya stratejilerini de ön plana çıkarmaktadır. Global piyasalardaki uluslar üstü bu aktörler çok vasıflılık taleplerini genişletmekte ve

²² Thomas Bailey; " Organizational Innovation in the Apparel Industry " ; Industrial Relations ; V. 34/1 ; Winter - 1993 ;48. p.34.

²³ J. Paul Macduffie; " Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry " ; a.g.e. ; p.199.

işletmeleri başarıya götürebilecek vizyon özelliklerini tüm piyasalarda işe alma, eğitim ve geliştirme planları ile sağlayabilmektedirler.

Küresel bir insan kaynakları stratejisi açıdan çalışanlarla iyi bir diyalog kurmak ve çalışanları değerli kaynak olarak bakmak ön plana çıkan bir olgu olmaktadır. Küresel bir insan kaynakları programının amacı yetkinliği güçlü, kültürel çeşitliliği homojen ve etkin bir yönetim kademesi oluşturmak ve mevcut adaylara da bu olanakları sunmak olarak belirlenmektedir.

KAYNAKLAR

Akgeyik, Tekin; Stratejik Üretim Yönetimi; İstanbul-1998.

Bailey, Thomas; "Organizational Innovation in the Apparel Industry"; Industrial Relations ; V. 34/1 ; Winter - 1993 ; pp. 30 - 48.

Ekin, Nusret; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999.

Gibb, Margot; "HR Departments Key to Success"; The Globe & Mail; December 4 1995; pp.1-3.

Güven, Murat; Küreselleşen Ekonomide İstihdam"; Prof. Dr. Metin Kutul'a Armağan; İstanbul-1998; s.487-524.

Isherwood, Michael; " Japanese Experience of Employee Relations in United Kingdom"; Developments in Employee Relations ;V. 20/5 - 6; 1982; pp. 13 - 22.

Lester, Thurow; Kapitalizmin Geleceği; 1996-İstanbul.

Macduffie, J. Paul; "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry " ; Industrial and Labor Relations Review ; V. 48/2 ; January - 1995 ; pp.197-221.

Mowlana, H.; "The New Global Order and Cultural Ecology"; Media, Culture and Society; V.15/1993; pp.9-27.

Nevins, Mark David-Stumpf, Stephan; "21st Century Leadership: Redefining Management Education; Strategy & Business; Third Quart 1999; pp.1-5.

Quelch, John-Bloom, Helen; "Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; Strategy & Business; First Quarter; pp.1-6.

Selamoğlu, Ahmet; Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı; İstanbul-1998.

Tapscott, Don; Dijital Ekonomi; 1998-İstanbul.