

İnsan Kaynakları Yönetimi

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

2019-2020 Bahar

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Şirket türleri

- Uluslararası şirketler
- Uluslararası şirketler
- Çokuluslu şirketler

Çokuluslu şirket;

1. Ekonomik birimlerinin hukuki şekillerine ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha çok ülkede faaliyet gösteren,
2. İş birimleri arasında küresel stratejiyi ve ortak politikaları saptayan bir ya da birden fazla karar merkezi bulunan,
3. Bilginin, kaynakların ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı işletmelerden oluşan ticari bir kuruluştur.

Küreselleşme süreci

- *Birinci aşama:* Ulusal pazarlarda faaliyette bulunma
- *İkinci aşama:* Uluslararası pazarlara açılma
- *Üçüncü aşama:* Çokuluslulaşma
- *Dördüncü aşama:* Küreselleşme

Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler

1. Kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz olması ve yeni pazarlar (özellikle dış pazarlar) arama zorunluluğunun doğması,
2. İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme yeteneğinin bulunması,
3. Kendi ülkesinde ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurların dezavantaj oluşturması ve 4. Kendi ülkesinin rasyonel şirketçilik ilkelerini uygulamaya elverişli olmaması gibi nedenlerle çokuluslaşma sürecine girer.

Ülke bağlantıları

- Ana ülke
- Ev sahibi ülke
- Üçüncü ülke

Ulusal ve çokuluslu şirketlerde İK yönetimi arasında fark yaratan temel konular

- Faaliyet sayısı ve çeşitliliğinin buna bağlı olarak problemlerin artması
- Ürünler, pazarlar ve faaliyetler farklılaşması
- Çok sayıda ülkeye dağılmış İK fonksiyonlarının koordinasyonu ihtiyacı
- Birleşmeler, satınalamaların İK'yı daha stratejik hale getirmesi
- Ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının istihdamı
- Ülkelere göre farklılaşan yasal düzenlemeler
- Risk ve tehdit algısının yükselmesi

Uluslararası insan kaynakları yönetimi işlevleri

- İşe alma
 - Personel bulma
 - Personel seçme
- Eğitim ve geliştirme
- Ücret yönetimi
- Çalışma ilişkileri
- Ülkeye geri dönen personelin uyumunun sağlanması

İşe alma

- *Personel bulma.* Çokuluslu işletmelerde personel bulma aşamasında karşılaşılan en temel sorun, personelin ana ülkenin vatandaşlarının mı, ev sahibi ülkenin vatandaşlarının mı ya da üçüncü ülke vatandaşlarının mı tercih edileceğidir.

- *Personel seçme.*

- Yurt dışına gönderilecek personelin seçilmesi
- Ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının seçilmesi

Yurt dışına gönderilecek personelde aranacak özellikler

- *Kültürlerarası uyum becerisi*
- *Kültürel duyarlılık*
- *Ruhsal ve fiziksel sağlık*
- *Yaş, deneyim ve eğitim*
- *Motivasyon*
- *Dil yeteneđi*
- *Eşler ve bağlı olunan diğer faktörler*
- *Liderlik yeteneđi*
- *Teknik yetenek*
- *Yönetmel beceriler*

Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme aşamasında ele alınacak konular

- *Bölgesel özellikler*
- *Kültürel unsurlar*
- *Hukuki yapı*
- *Siyasi yapı*
- *Ekonomik koşullar*
- *Dil*
- *Personel tutumları ve motivasyon*
- *Yönetmel değlerler ve liderlik tarzları*

Ücret yönetimi

- Vatandaşlığa bağlı ücret sistemi
- Küresel ücret sistemi

Kendi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına taban ücrete ilave bazı ek ödemeler

- *Yan ödemeler*
- *Yaşam standardı tazminatı*
- *Gelir vergisi ödemesi*
- *Kambiyo kur farkları*
- *Sosyal yardımlar*

Çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi

- *Çalışma ilişkileri*, bağımlı çalışmadan doğar; çalışan ile işveren arasındaki bölüşüme ve çalışma koşullarına ilişkin kurumsallaşmış ilişkileri kapsar.
- Bu tür kurumsallaşmış ilişkiler yasalar ve devlet müdahaleleri aracılığıyla güvence altına alınır.
- Ancak çokuluslu şirketlerin bu tür ilişkilerden rahatsız oldukları ileri sürülmektedir.
- Bu nedenle yatırım yapmak istedikleri ülkelerin kendileri açısından uygun bulmadıkları çalışma ilişkilerini ve yasal düzenlemeleri istedikleri yönde değiştirmeye çalışmaktadırlar.

Ülkeye geri dönen personelin uyumunun sağlanması

- Geri dönen personelin sıkıntılarını azaltabilmek için planlama, kariyer yönetimi ve ücret stratejileriyle ilgili düzenlemeler
- Planlama
- Kariyer yönetimi
- Ücret
- Yetenek yönetimi
- Strateji mimarı

Çokuluslu bir işletmenin İK yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri

- Güvenilirlik
- Eylem odaklılık
- İş ortağı
- Operasyonel hızlılık
- Kültür ve değişim ajanı

Güvenilir olmak için bir İK yöneticisi;

- a. İşi bilmeli, bilmediklerini öğrenmeli ve işin içinde olmalı,
- b. Müşteriyi tanımalı ve kararlarını müşteriyle ilgili veriler doğrultusunda şekillendirmeli,
- c. Kendisine sorulmasını beklemeden fikir beyan etmeli, öneriler sunmalı, önyargıları ve kişisel inanışları sorgulamalı ve
- d. İşle ilgili kararlarda ortak olmaya çalışmalıdır.

Eylem odaklı olmak için bir İK yöneticisinin:

- a. Geleceğe ilişkin bir vizyonu olmalı,
- b. Söyleyecek özgün bir sözü, farklı ve dinlemeye değer bir düşüncesi bulunmalı,
- c. Bunları söylemek ve dinletmek için fırsat yaratmalı ve
- d. Şirket içinde her düzeyde çalışan bireylerin gözünde inandırıcılığı ve saygınlığı bulunmalıdır.

İş ortağı olarak İK yöneticisi;

- a. Finans ve muhasebenin temel kavramlarını anlaması, iş sezgisine ve ticari düşünceye sahip olması; bunun için de bulunduğu sektörü ve rekabet yapısını tanıması,
- b. İK faaliyetleri ile iş sonuçları arasında bağlantı kurması; bunun için her bir çalışanın, iş süreçlerinin ve alınan her eğitimin yarattığı değeri parasal kazanç olarak kanıtlayabilmelidir

- İK yöneticileri ve uzmanları *operasyonel sorumluluklarını* daima hızlı, zamanında ve doğru sonuçlar elde edebilecek biçimde yerine getirmelidir.

Kültür ve değişim ajanı olarak İK yöneticisi;

- a. Çalışanların odaklarını iç müşterilerden dış müşterilere çevirmelerini sağlamalı,
- b. Dış müşterileri harekete geçiren dinamikleri analiz ederek çalışan davranışlarını ve kurum kültürünü müşteri beklentileri doğrultusunda şekillendirmeli, bunu sağlamak için performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini etkili bir biçimde kullanmalı,
- c. Çalışanların işlerinde buldukları anlamın ve işlerine verdikleri önemin yüksek olmasını ve iş-özel yaşam dengesinin kurulmasını sağlamalıdır.

- *İK yöneticisi yetenek yönetimi konusunda;*
- a. Şirketin bugününün ve yarınının yeteneklerini barındırması,
- b. Yeni yetenekleri geliştirmesi ve şirkette kalmalarını sağlaması,
- c. Kurumu yetenekler açısından şekillendirmesi,
- d. İletişim kanallarını açık ve akılcı tutması,
- e. Uygun ödül sistemleri geliştirmesi gerekir.

Bir strateji mimarı olarak İK yöneticisi;

- Şirketin gelecekte nasıl kazanacağı konusunda strateji oluşturma sürecinde şirket yönetimine ortak olma, sorunları tanımlama, alternatifleri çözümlenme ve değişimlere hızlı tepki verebilecek sistemleri oluşturma yetkinliklerine sahip olmalıdır.