

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL ŞİRKETLERDE**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**KÖKSAL AKBAŞ**

**İSTANBUL-2007**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL ŞİRKETLERDE**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**KÖKSAL AKBAŞ**

**TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. KEREM ALKİN**

**İSTANBUL-2007**

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

Köksal AKBAŞ

## Öz

*Küreselleşme* kavramı ticaret ve sanayi alanında faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Klasik insan kaynakları yönetim teknikleri, ulusal şirketler için yeterli çözümler sunsa bile küresel ölçekli işletmelerde yeterliliği tartışma konusu olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerin başarılarında üstlendiği kritik rol, uluslararası insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme sürecinin yerel işletmelere nazaran, çok uluslu işletmeler açısından farklı bir boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bir açıdan bakıldığında küreselleşme süreci ile birlikte, işletmelerin çok uluslu bir yapıya dönme gerekliliklerinin arttığı söylenirken, diğer bir taraftan bakıldığında ise çok uluslu işletmelerin kendileri doğrudan küreselleşme sürecinde aktif rol oynadıkları görülmektedir.

Probleme yanıt verebilmek amacıyla, küreselleşme ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı alan yazın taranmıştır. Elde edilen veriler, analiz edilerek açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

İlk iki bölümde küreselleşme ve küresel şirket kavramları irdelenmiştir. Üçüncü bölümde küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimine değinilmiş ve ardından klasik insan kaynaklarından günümüzdeki insan kaynakları uygulamalarına doğru oluşan süreç incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; birçok ülkede faaliyet gösteren küresel işletmelerin, iç ve dış çevrelerinden dolayı örgütsel yapılarında ve yönetsel faaliyetlerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar ister istemez işletmelerin insan kaynakları yapısına da yansımaktadır.

**Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küresel Şirket, İnsan Kaynakları Yönetimi**

## **Abstract**

Globalisation concept has led to major changes in medium-sized and large organizations acting in industry and trade. Even though classic human resources management techniques offer sufficiently successful solutions for local companies, they are incapable of providing effectivity in global ones. The critical role human resources management plays in success of organizations has shown its importance.

Globalisation has a different extent for global companies. While it becomes a necessity for organisations to go multi-national through globalisation, they are acting a catalyst role in globalisation itself.

In order to solve the problem, local and international literature has been reviewed. The data mined has been analysed and explanations and interpretations were made.

The first two chapters study the globalisation and global company concepts. The third chapter touches on human resources management and its progress from classic to modern approaches.

The analysis shows that global companies functioning in different countries have differences in organizational structures and management activities. Consequently, these differences have impact on human resources structure of these organisations.

**Key Words: Globalization, Global Company, Human Resources Management**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	vii
<b>KISALTMALAR</b>	viii
<b>GİRİŞ</b>	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME

<b>1.1. Küreselleşme</b>	3
1.1.1. Küreselleşme Kavramı	3
1.1.2. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler	8
1.1.3. Küreselleşme Sürecini Etkileyen Faktörler	12
1.1.4. Küreselleşmenin Teknolojik Değişim ve İstihdama Etkisi	13
1.1.5. Küresel Yönetim Düşüncesine Geçiş	14
1.1.6. ABD'nin Küreselleşmedeki Rolü	16
<b>1.2. Küresel Şirketlerin Ortaya Çıkışı</b>	19
1.2.1. Küresel Şirket Kavramı	19
1.2.2. Şirketlerin Küreselleşmesi	21
1.2.3. Şirketlerin Küreselleşme Nedenleri	23
1.2.3.1. İçsel Nedenler	23
1.2.3.2. Dışsal Nedenler	24
1.2.4. Küreselleşmenin Aşamaları	27
1.2.5. Küreselleşmenin Şirketler Üzerindeki Etkisi	28
1.2.6. Küreselleşme ve Katma Değer Zinciri	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>2.1. İnsan Kaynaklarının Artan Önemi</b>	30
<b>2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş</b>	32
<b>2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	37
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	37
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler	39
2.3.2.1. Planlama	42
2.3.2.2. Kadrolama	43
2.3.2.3. Performans Değerleme	43
2.3.2.3.1. Performans Değerlemenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi	47
2.3.2.3.2. Performans Değerlemenin Amacı	48
2.3.2.3.3. Performans Değerleme Süreci	49
2.3.2.3.4. Performans Değerlemeyi İş Değerlemesinden Ayıran Özellikler	52
2.3.2.3.5. Performansı Etkileyen Faktörler	53
<b>2.4. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	54
<b>2.5. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi ile Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar</b>	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>3.1. Küresel İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi</b>	67
<b>3.2. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler</b>	75
<b>3.3. Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	79
<b>3.4. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri</b>	81
<b>3.5. Bir Örnek; Toyota Corporation</b>	87
3.5.1 Toyota Şirket Profili	87
3.5.2. Toyota İnsan Kaynakları Uygulamaları	88
<b>3.6. Küresel Şirketlerde Performans Değerleme</b>	89
<b>SONUÇ</b>	91
<b>KAYNAKÇA</b>	93

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>S.No</u>
<b>Tablo 1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	34
<b>Tablo 2:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	36
<b>Tablo 3:</b> Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	36
<b>Şekil 1 :</b> Küreselleşmenin Boyutları	22
<b>Şekil 2 :</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri	41



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>APEC</b>	Asya Pasifik Ekonomik Örgütü
<b>ÇÜİ</b>	Çok Uluslu İşletme
<b>HR</b>	İnsan Kaynakları
<b>HRM</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>NAFTA</b>	Kuzey Atlantik Serbest Ticaret Antlaşması
<b>NATO</b>	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
<b>OPQ</b>	Mesleki Kişilik Envanteri
<b>WTO</b>	Dünya Ticaret Örgütü
<b>a.g.e.</b>	Adı Geçen Eser
<b>a.g.m.</b>	Adı Geçen Makale

## GİRİŞ

1980'li yılların başında adını duyurmaya başlayan küreselleşme kavramı, önceleri fazla ses getirmemesine rağmen, daha sonra gittikçe artan bir yükselişle ve özellikle 1990'ların sonlarına doğru tüm dünyayı saran bir hal almıştır. Değişen dünya düzeni, yeni politik anlayış, kültürel ve ekonomik alanlardaki gelişmeler, dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin de operasyon ağında genişlemelere ve değişikliklere yol açmıştır. İngilizce'de *Globalisation*, dilimizde *Globalleşme* ya da *Küreselleşme* olarak kullanılan kavram, ticaret ve sanayi alanında faaliyet gösteren büyük şirketlerde büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle günümüzdeki ortaklıklar ve şirket evlilikleri, organizasyonların artık coğrafi sınır tanımaz şekilde operasyonlarını yönetmelerine olanak tanımaktadır. Sadece büyük girişimciler değil, küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir.

Küresel arenada faaliyet gösteren bu şirketler, işlerinin doğası gereği, farklı dil, din, coğrafya ve kültürden çalışanlara ve onları ortak bir kurumsal hedef doğrultusunda motive etme gereksinimi içine girmişlerdir. Bu gereksinim doğrultusunda, günümüze kadar alışlagelmiş olan yönetim prensipleri artık yavaş yavaş etkinliğini kaybetme sürecine girmiştir. Küresel şirketler diye tanımladığımız şirketler sadece üretim, finans, satış-pazarlama, ya da araştırma-geliştirme birimlerinde değil, insan kaynakları yönetimi anlayışında da önemli farklılıklar getirme zorunluluğu içerisine girmişlerdir. Özellikle bu işletmelerin farklı iş gücü yapısına sahip olmaları ve her ülkenin çalışma yapısı ile ilgili kendisine özel kanunlarının olması, insan kaynakları yönetiminde küreselleşme bir yaklaşım gerekliliğini ortaya çıkaran önemli etkenlerdir. Yapısal olarak farklı olan küresel şirketlerin insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmeleri, bu yapısal farklılığa bağlı olarak gerekli düzenlemeleri yapmaları ile mümkün olabilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, küreselleşme kavramının tanımı, küreselleşmeyi ortaya çıkaran nedenler, küresel şirket kavramının tanımı, küreselleşmenin işletmeler ve istihdam üzerindeki etkileri gibi çalışmanın temelini teşkil eden kavramların açıklaması yapılmıştır.

İkinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında, genel anlamda insan kaynaklarına değinilmiş, işlevleri incelenmiş ve ardından klasik insan kaynaklarından günümüzdeki insan kaynakları uygulamalarına doğru oluşan süreç incelenmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından, örgütün sürekli gelişiminin ve iş tatmininin sağlanması, sürdürülebilmesi açısından çok önemli bir yere sahip olması nedeniyle, Performans Değerleme üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Küresel İnsan Kaynakları konusu ele alınmış, ilgili tanımlara değinilmiş ve Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi, ortaya çıkış nedenleri, ilgili perspektifler, stratejiler ele alınmış ve günümüzde dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden biri olan ve aynı zamanda dev bir küresel şirket olan Toyota Corporation'ın insan kaynakları uygulamalarına yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜRESELLEŞME

### 1.1. Küreselleşme

Ekonomik, sosyal ve kültürel konularda sık sık karşımıza çıkan küreselleşme kavramını derinliğine irdelememiz faydalı olacaktır.

#### 1.1.1. Küreselleşme Kavramı

Yeniden yapılanma, yeni dünya düzeni, tek dünya düzeni gibi kavramlarla da ifade edilen küreselleşme, son yüzyılın üzerinde en çok konuşulan ve her kesimin - sosyologlar, siyasetçiler, ekonomistler, yönetim bilimciler - üzerinde tartışıp fikir ürettiği bir kavram olmuştur. Son zamanlarda “küreselleşme, globalleşme, yeni dünya düzeni, neo-liberalizm gibi kavramlar bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İngilizce karşılığı Globalisation olup, kökünde “globe” sözü, üç boyutlu, yuvarlak ve fiziksel şekil, ikinci anlamıyla da dünya, ya da diğer bir ifadeyle küreyi ifade etmektedir. Meydan Larousse'un ifadesiyle ise “global”; tümüyle ele alınan anlamına gelmektedir. Küreselleşme kavramı üzerinde de bir çok tanım vardır. Genelde belli fikirler, olaylar, düşünceler, teknolojiler gibi durumların global ölçekte bulunur hale gelmesini, veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir boyutunun küresel süreçler tarafından belirlendiği anlamlarına geliyor. Bunun yanında dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, toplumların birbirine benzeme ve tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama anlamı da taşıdığı oluyor.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar daha fazla liberal içerikli olup; Keynesyen ekonomik politikalar, bu dönemden sonra

liberal ekonomik politikalara dönüşmüştür. Sosyal devlet olgusu zayıflamış, iktisadi liberalizasyon; piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına ve dolayısıyla, piyasa ekonomisi kurallarının uygulanmasına olanak tanımıştır.

1980’li yılların başında adını duyurmaya başlayan küreselleşme kavramı, önceleri fazla ses getirmemesine rağmen, daha sonra gittikçe artan bir yükselişle ve özellikle 1990’ların sonlarına doğru tüm dünyayı saran bir hal almıştır. Kimileri, küreselleşmenin de, diğer bazı akımlarda olduğu gibi bir trend olduğunu ve bir süre sonra popülaritesini kaybedeceğini iddia etmişse de, çok geçmeden tüm yaşamımızı etkileyen ve yön veren bir unsur olarak hayatımızdaki yerini almıştır.

“Global yeniden yapılanma” olarak da ifade edilen bu süreç, aşağıdaki dört önemli alanda değişimi öngörmektedir:<sup>1</sup>

- Teknolojik yenilik (Teknik donanım ve üretim teknolojilerinin yüksek teknolojilerin gerektirdiği şekilde güncelleştirilmesi)
- Ekonomik sistemin modernizasyonu (Özelleştirme başta olmak üzere bir takım yöntemlerle sistemin hızlı ve aktif bir rekabet gücüne kavuşturulması)
- Siyasal reformlar (Ulusal ve uluslararası alanlarda yeniden düzenlemelerle liberalleşme yolunda gelişmelerin sağlanması)
- Toplumsal motivasyon (Küresel rekabet alanında ülke halkının bilinçlendirilerek motive edilmesi ve böylece ilgili alanlarda yapılacak reformlar konusunda halkın da sürece dahil edilmesi)

Küreselleşme, 21. yüzyılın en dikkat çekici ve popüler kavramlarından birisi olmasına ve üzerinde çok konuşulmasına rağmen, tanımı konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Birbiri ile örtüşmeyen tanımlamaların yapılması ise kavramın tam ve doğru bir şekilde anlaşılmasında ortaya güçlükler çıkarmaktadır. Küreselleşme, kelime anlamı itibarı ile, dünyanın bütünleşmiş tek bir Pazar haline gelmesini ifade eder. Küresel kavramı ilk defa, Marshall McLuhan’ın “Komünikasyonda Patlamalar” (1960) adlı kitabında, bu yeni süreç için “Küresel Köy” kavramını kullanması ile

---

<sup>1</sup> Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, 1996, s.16

literatüre girmiştir.<sup>2</sup> Daha sonra, özellikle Harvard, Stanford, Columbia gibi prestijli üniversiteler tarafından bu kavram kullanılmaya başlanmış ve yine bu çevrelerden çıkmış ekonomistler tarafından güncel ve popüler hale getirilmiştir.

Ekin'e göre küreselleşme, "ulusal ekonomilerin artan ölçüde birbirine bağımlılığı anlamına gelmektedir".<sup>3</sup> Teknoloji ve ekonominin küresel boyuta ulaşması, bilgi, ham madde, mal ve hizmetlerin küresel dolaşımı, işletmelerin değişik ülkelerde temsilcilikler, ortaklıklar ve direkt yatırımlar şekliyle faaliyette bulunmaları gibi olguları da içine alan küreselleşme, uluslararasılaşmanın ötesinde ve ondan daha geniş bir kavramdır. Esin ise, küreselleşmeyi, "uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, üretimin ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslar üstü kuruluşla denetlendiği, kuralların uluslar üstü bir anlayışla çalıştığı bir sistemdir" diye tanımlamaktadır.<sup>4</sup>

Tutar'a göre, küreselleşme kavramı, "çoğu zaman belli görüşler, belli fikirler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar, vb. gibi durumların, küresel ölçekte görülebilir hale gelmesini, veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği; dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirlerine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini" tanımlamak için kullanılmaktadır.<sup>5</sup>

Kalemci, küreselleşmeyi, "ülkeler arasındaki ekonomik engellerin kaldırılarak dünya tarihinde hiç görülmemiş bir ekonomik hareketliliğin ortaya çıkmasında temel faktördür" diye tanımlamıştır.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.21

<sup>3</sup> Nusret Ekin, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yay. No: 1999/47, İstanbul, 1999, s.50

<sup>4</sup> Arif Esin, **Dünyada Globalizasyon ve AT'nun Sanayi Politikası: Türkiye'ye Etkiler**, İKV Yay, İstanbul, 1992, s.1.

<sup>5</sup> Tutar, a.g.e., s.17-18.

<sup>6</sup> Nail Kalemci, **Küreselleşen Dünya ve Denizli**, Standart, Yıl:40, Sayı:480, s.16

Bu tanımlamalardan hareketle, sadece ulusal sınırlar içerisinde yapılan faaliyetlerin ve ulusal stratejilerin anlamını yitirdiği, bunda ısrarcı olanların ise uluslararası piyasaların yaptırım gücü karşısında çaresiz kalarak tutunamayacaklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Mutlu' ya göre, küreselleşme; “ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkelerarası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır.”<sup>7</sup>

Güvenç'e göre küreselleşme, “hangi alanda olursa olsun ekonomiden sanata, bilimden iletişime, herhangi bir çalışmada/üretimde, yapımda dünya çapında geçerliliği/ağırlığı olan normların dikkate alınması veya etkili hale gelmesi, dünyaya açılarak ulusallığın reddedilmeksizin dışına çıkılması ve evrenselleşmeyle bağdaştırılmasıdır.”<sup>8</sup>

Mabey ve Salaman ise küreselleşmeyi, coğrafi ve örgütsel sınırların ötesinde, ticari faaliyetlerin entegrasyonu olarak tanımlamaktadır.<sup>9</sup> Küreselleşme, coğrafi yerleşimler ve örgütsel birimlerin, bireysel sonuçları ile ilgili olmaksızın, firmaya maksimum kazanç sunan bir durumda, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, satın alınması, üretilmesi, dağıtımın ve satışının yapılmasında özgürlük olarak ifade edilmektedir. Küresel firma başarısı için gerekli olan fikir, yetenek, sermaye, ve diğer kaynakları araştırmada ulusal sınırlara bağımlı olmak zorunda değildir.

Barnet ve Cavanagh ise küreselleşmeyi, global bir bütünleşme olarak almış, dünya çapında oluşan ekonomik sistemlerin ise bu bütünleşmeyi, daha önce hiçbir dünya imparatorluğu ya da ulusunun başaramadığı ölçüde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yay., İstanbul, 2005, s.132.

<sup>8</sup> Nazım Güvenç, **Küreselleşme ve Türkiye**, BDS Yay., İstanbul, 1998, s.318.

<sup>9</sup> Christopher Mabey ve Greame Salaman, **Strategic Human Resources Management**, Blackwell Publishers, Oxford, 1995, s.378.

<sup>10</sup> Richard J. Barnet ve John Cavanagh, **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çev; Gülden Şen, Sabah Yayınları, 1995, s.2

Küreselleşmeyi “dünyanın tek bir mekân haline gelme süreci” olarak tanımlamasına rağmen, Robertson bilinen tanımların aksine kültürü küreselleşme analizlerinde merkezi hale getirmektedir. Elbette, küreselleşme kaçınılmaz olarak küresel bir kültürün oluşmasına yol açacaktır. Fakat, bu kültür, “aynılaştırıcı” değil, normatif bağlayıcılığı olmayan ama dünyaya ilişkin genel bir söylem üreten bir kültürdür.<sup>11</sup> *Robertson*, uzun yıllar, bilinçli bir yanlışın sonucu olarak, olanı açıklamada ekonominin gölgesinde kalmış olan kültürün aslında ne kadar önemli olduğunun artık anlaşıldığını düşünmektedir:

Balcı’ya göre, Kültür olgusunu küreselleşme analizlerine dâhil ederek *Robertson*’ın literatüre iki önemli katkı yaptığı söylenebilir. Birincisi, -*Ohmae*’nin yaptığı gibi- ekonomi merkezli bir okuma ile küreselleşmenin, siyasal sınırları aşan bir medeniyet ürettiği, yani kültürler arası sınırları ortadan kaldırarak küresel tek bir kültürün üretilmesine hizmet ettiği sonucuna ulaşılması tehlikesini bertaraf etmiş olmasıdır. *Robertson*, ikinci olarak, küreselleşme analizinin merkezine kültür olgusunu koyarak, “farklılıkların sürdürülebilirliğini” hatırlatmakta, bu bağlamda “küresel hegemonun mutlaklığı”nı sorunsallaştırmakta ve “değişim olasılığı”nın halen var olduğuna dikkat çekmektedir. Bununla birlikte şunu da belirtmek gerekir. Kültüre vurgusunu mutlaklaştıran analizler, en az ekonomi merkezli analizler kadar arızalıdır.<sup>12</sup>

Bütün bu tanımlardan hareketle küreselleşme; özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler neticesinde coğrafi sınırların neredeyse sadece harita üzerinde bırakıldığı, ülkeler arasında, ekonomik, sosyal, politik açılardan ilişkilerin geliştiği ve bunu destekleyici işbirliklerinin her geçen gün yoğunluk kazandığı, bilgi, sermaye, ham madde gibi unsurların dünya çapında serbest dolaşımı neticesinde işletmelerin farklı bir çok ülkede faaliyet gösterebilme imkanını bulduğu, üretim ve tüketim dahil olmak üzere hemen hemen her konunun dünya ölçeğinde planlandığı ve yürütüldüğü bir süreç olarak tanımlanabilir.

---

<sup>11</sup> Roland Robertson, **Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev.Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim ve sanat Yayınları, Ankara, 1999,221-222

<sup>12</sup> Ali Balcı, <http://www.uli.sakarya.edu.tr/ali/robertson.pdf>,



### 1.1.2. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

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

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

Küreselleşmeyi ortaya çıkaran başlıca nedenleri; ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik nedenler olarak incelemek mümkündür.

*Ekonomik nedenler;* küreselleşme, 1980'li yıllardan itibaren, özellikle iktisadi gelişmeleri açıklamada başvurulan temel referans noktalarından biridir. Son dönemde iletişimde yaşanan devrim sayılabilecek nitelikteki gelişmeler, uluslararası ticaret ve rekabetin artması, teknolojik gelişmede baş döndürücü sürat, ulusal ekonomilerin etkisini azaltmış, uluslararası bütünleşmeyi ve global yapılanmayı ön

plana çıkartmıştır.<sup>13</sup> Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte mesafelerin ve zaman farkının ortadan kalkması, sermaye dolaşımının serbest hale gelmesi ve yeni yatırım araçlarının ortaya çıkması, ulusal ve uluslararası ekonomileri bir değişim sürecine girmeye zorlamıştır. Bu değişim sürecinde uluslararası ticaretin ve sermaye hareketinin serbestleşmesi, bu serbestleşmeye paralel olarak, yabancı sermayenin ekonomik gelişme sürecinde büyük önem kazanması ve daha da önemlisi ekonomik ve siyasal anlamda ulusal sınırların ötesinde, uluslararası ekonomik ve siyasal blokların oluşturulması çabası dikkate değer gelişmelerdir. Salt iktisadi açıdan bakıldığında küreselleşme, gerçekte sermayenin uluslararasılaşmasındaki hızlanmanın ve genişlemenin artık uluslararasılaşma kavramına sığmayan bir düzeye ulaştığını ifade etmek için de kullanılmaktadır. Burada söz konusu olan artık uluslararası, doğrusal bir boyut değil, küresel, karmaşık ve çok boyutlu bir boyuttur.<sup>14</sup>

Japon yazar K.Ohmae'ye göre, yeni dünya düzeninin temelindeki küresel ekonomik sistemin oluşumu, başlıca dört faktörden kaynaklanmaktadır:

- Küreselleşmeyi meydana getiren birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. Para artık, eğer çekici bir durum söz konusu ise, her hangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapabilmektedir.
- İkinci faktör, sanayinin küresel gelişimidir. Artık firmaların, hükümetlerin desteği ve ikili anlaşmalar çerçevesinde stratejiler geliştirme ve uluslararasılaşma politikaları geçmişte kalmaktadır. Bugün önem kazanan, küresel şirketlerin, pazar önceliği ve çekiciliğine göre istedikleri bölgelere gitmeleri ve yatırım yapmalarıdır.
- Üçüncü faktör, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ekonomik sistemin gelişmesinin temel faktörlerindedir. Bilgi teknolojileri, zaman ve coğrafi uzaklığı ortadan kaldırarak, kontrolü kolaylaştırmış, yatırımların hareket serbestliğini desteklemiştir.

---

<sup>13</sup> Bıltekin Özdemir, **Ekonomik Yapıdaki Değişim**, Yeni Türkiye, Sayı 20, Mart-Nisan 1998, s.967.

<sup>14</sup> Yüksel Akkaya, **Globalleşme: Neo - Korporatizmin Sonu mu?**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yay., Ankara, 1998, s.429.

- Küreselleşmenin temel itici faktörlerinden sonuncusu ise, insan faktörüdür. Günümüzde insanlar, küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmıştır. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha geniş ve çabuk bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, kendi ulusal kimliklerini sorgulamadan ve yerli malı kullanma kaygılarını bir tarafa bırakarak, daha çok yabancı mal ve hizmet talebinde bulunmaktadır. Burada önemli olan, nereden gelirse gelsin, en iyi ve en ucuz malı elde etmektir.

*Sosyo-Kültürel Nedenler* ; sosyal ve kültürel değerler, bir toplumu oluşturan bireyler üzerindeki en büyük etki kaynaklarıdır. Özellikle insanların yaşamında edindikleri bazı değer, inanç ve sosyal ilişkiler bütünü olan kültürel değerler, insanların toplumsal bir varlık haline gelmelerinde önemli etkidir. Teknoloji alanındaki değişimler ve ekonomik yeniden yapılanma süreci dünya uluslarının toplumsal hayatları üzerinde de önemli değişimlere neden olmuştur. Toplumsal ilişkileri düzenleyen değerler, yerleşim alanlarındaki değişme, yeni yaşam deneyimleri, yeni teknolojik girdiler, toplumsal değişimi etkileyen faktörlerdir. Daha ayrıntılı olarak fiziki çevre, teknolojik gelişmeler, ekonomik üretimin yapısı, mesleki bilgi, dini inanç ve demografik hareketlilik, yazarlarca değişimin itici gücü olarak belirtilmektedir.<sup>15</sup> Ancak dünya uluslarının bütünleşmesinden ne kadar bahsedilirse bahsedilsin, bölgesel ve yöresel farklılıkların her zaman mevcut olabileceği de bir gerçektir. Bu farklılıklar ise, ulusların kendi değerlerini korumalarına bir ölçüde yardımcı olabilmektedir.

*Politik Nedenler*; küreselleşme sürecinde etkili olan politik dönüşümlerin başında, kuşkusuz eski Sovyetler Birliğinin merkezinde bulunduğu Doğu Bloğunun çözülmesi ve bu çerçevede Doğu Almanya'nın Batı Almanya ile birleşerek Avrupa'da güç dengelerini etkileyecek yeni bir sürecin başlamış olması yatmaktadır. 1989 sonrasında Sovyetler Birliği ve Doğu Bloğunun dağılma süreci, Doğu Avrupa'da ve Balkanlarda yeniden yapılanma veya yapılandırma gayretleri, yeni kavramları ve politikaları gündeme getirmiştir. Federatif devletlerin, Yugoslavya ve Çekoslovakya

---

<sup>15</sup> Ercan Tatlıdil, **Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi : Türkiye Örneği**, Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Firmalar ve Yükselen Ekonomiler Uluslararası Kongre Bildirileri, İzmir, 27-31 Mayıs 1998, s.2.

örneklerinde olduğu gibi çözümleri, Sovyetlerin dağılmasından sonra Avrupa'da doğan siyasi boşluğun, Almanya dahil bazı ülkelerce doldurulma çabaları, “yeni dünya düzeni” şeklinde ve “globalleşme/küreselleşme” olarak ortaya konmaya çalışılan modeller, 80'li yılların sonunda ortaya çıkan hızlı siyasi değişimlerin bir sonucudur.<sup>16</sup>

Uluslararası sistemde uzun yıllar boyunca süre gelen iki kutup arasındaki güç savaşı, 1990'lı yıllarda özellikle Sovyetler Birliğinin dağılması ve Avrupa'nın çözülmesi ile farklı bir boyut kazanmıştır. Küreselleşmeye zemin hazırlayan politik dönüşümlerin, küreselleşmeye karşı gelişen olumsuz düşüncelerin temeli olduğu da bir gerçektir.

*Teknolojik Nedenler;* yüksek teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve giderek artan uluslararası rekabet, global ekonomide gözlenen yapısal değişimin gerisindeki temel etkenlerdir. Rekabet, teknolojik gelişmeyi doğurur ve buna bağlı olarak da yeni teknolojiler yeni fırsatlar yaratır ve piyasalardaki değişen talebi karşılamak üzere yeni ürünler üretilir. Bunun içindir ki ekonomide görülen değişim ve dönüşümler çoğu kez teknolojik değişimin yarattığı bir zorunluluk olarak algılanır.<sup>17</sup>

Gerçekte küreselleşme sürecinin toplumların ekonomik, sosyal, kültürel ve politik değişiminde büyük oranda etkili olmasının çok çeşitli nedenleri arasında, öncelikli olarak teknolojik gelişmelere dayalı değişim, ulaşım ve finans alanındaki yenilikler başta gelmektedir. Uydu kanalıyla uluslararası haberleşmenin kolaylaşmasıyla ekonomik ve siyasal gelişmelerden tüm dünyanın hızla haberdar olması, bilgisayarların çoğalmasıyla elektronik haberleşmenin zaman farklılıklarının önemini azaltması, uzun süre havada kalabilen uçaklar ile yolculukların ve kargo taşımacılığının daha az maliyetli ve hızlı hale gelmesi ve iletişim alanındaki yeniliklerle sermayenin küreselleşme hareketliliğinin artması ve bu hareketliliğin kolaylıkla izlenebilmesi, iletişim, ulaşım ve finans alanında önemli gelişmeler olarak gösterilebilir.

---

<sup>16</sup> Mustafa Erkal, **Sosyalajı, İlaveli 5. Baskı**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.139.

<sup>17</sup> Kurtulmuş, **a.g.e.**, s.124.

Bu sürece paralel olarak ülke sınırları daha geçirgen hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. 1950 yılında 380 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1999 yılında 35 trilyon dolara çıkmıştır. Dünya ticaretindeki bu kadar hızlı artışın sebeplerinden biri gümrük tarifelerindeki düşüştür. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, küreselleşme ticarete sağlanan serbestliğin pek çoğunun gelişmiş ülkelere ait işletmelerin ticaret kapasitelerini artırmaya dönük olduğu da bir gerçektir. Çünkü gelişmiş ülkeler kendi sınırlarını ticari faaliyetler için yeteri kadar geçirgen hale getirmemişlerdir.

### 1.1.3. Küreselleşme Sürecini Etkileyen Faktörler

Küreselleşme süreci bir dizi faktörün etkisindedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmış ve kısaca incelenmiştir.

- **Öğrenme Etkisi:** Herhangi bir dışı açılma kararının verilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi işletmenin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmeler küreselleşmenin ilk aşaması olan ihracat aşamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimler sonucunda diğer bir aşamaya geçme konusunda daha gerçekçi kararlar verebileceklerdir. Her bir aşamada elde edilen bilgiler ve öğrenilenler bir sonraki aşama için bir feed-back (geri besleme) oluşturacaktır.
- **Ölçek Ekonomisi:** Küreselleşme kararını etkileyen bir başka faktörde ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin arttırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını arttırmayı isteyeceklerdir.
- **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Bir işletmenin üretim süreci ne kadar esnekse, başka deyişle; ne kadar kolay transfer edilirse işletme o kadar kolay küreselleşme kararı verebilecektir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse işletmenin dış pazarlara girme şansı da o kadar artmış olacaktır.
- **İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri:** Yabancı pazarlarda ithalatın ve ihracatın lehine veya aleyhine verilen kararlar işletmenin küreselleşme kararlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

- **Rakip Firmaların Davranışları:** Küreselleşme pazarlardaki rakip firmaların tutumu da küreselleşme kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazara hangi firmanın ilk olarak gireceği Pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır.
- **Küresel Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar:** Bunlar da; küreselleşme zamanını etkileyen faktörlerdir.

#### 1.1.4. Küreselleşmenin Teknolojik Değişim ve İstihdama Etkisi

Dünya tarihinde zaman zaman büyük teknolojik devrimler yaşandığı bilinmektedir. Bu teknolojik devrimler üç grupta incelenebilir.<sup>18</sup> Birinci teknolojik devrim, buhar makinasının uygulanması, ikinci teknolojik devrim, inorganik enerjinin, hayvan ve insan gücü dışında bir enerjinin, yani elektriğin üretimde kullanılması, üçüncü teknolojik devrim ise mikroelektronik alanında yaşanan gelişmelerdir. Mikroelektronik alanındaki teknolojik devrim ise iki noktada yoğunlaşmıştır; Haberleşme ve Bilişim. Yani bilgisayarların devreye girmesi ile bilgiyi toplama, değerlendirme, kullanma ve üretimde uygulama kolaylıkla mümkün olmuştur. Bilişim ve iletişim alanındaki bu devrim verimliliği yükseltmiştir. Ancak inkar edilemez bir gerçek vardır ki, o da dünya tarihinin en akıllı almaz teknolojik gelişmelerinin yaşandığı 21. yüzyıldır. Yani dünyanın tek bir mekan olarak algılanabilecek düzeyde küçülmesi süreci, bu özelliğini teknolojik gelişmeler ve yeniliklere borçludur.

Teknolojik değişimlerin işletmeler üzerindeki etkisi oldukça büyük ve önemlidir. Her şeyden önce, işletmeler faaliyet alanlarında ortaya çıkan yeni teknikleri dikkatli bir şekilde takip etmek ve işletmelerine kazandırmak zorundadır. Yoğun rekabetin yaşandığı ekonomik ortamda teknolojik yeniliklerin işletme bünyesine kazandırılması işletmeler için önemli bir avantaj olurken, aksi durumlar işletmelerin varlıklarını tehlikeye sokacak düzeyde olumsuz etki yapabilir.

Teknolojik gelişmeler işletmelerde işin yapısının değişiminde de önemli etkendir. Hatta mavi yakalı olarak tanımlanan iş gören sınıfının ortadan kalktığı ileri

---

<sup>18</sup> Gencay Şaylan, **Küreselleşmenin Gelişimi**, Emperyalizmin Yeni Masalı, 3.Baskı, İmge Kitabevi, 1997, s.14.

sürülmektedir. Teknolojinin insanla ve onun gücüyle yarışacak yenilikler getirdiği ve iş görenin Fordist üretim tarzında olduğu gibi sadece üretim hattında vida sıkıştıran insan olmadığı bir gerçektir. İş gören bir takım bilgilere sahip ve bu bilgileri iş ortamında kullanabilen bir yapıya dönüşmüştür.

Teknoloji bir taraftan insanı bilgili ve işletmelerde daha değerli yaparken, bir taraftan da otomasyon ve robotlaşmaya neden olması ile insanı teknolojinin ardına itmiştir. Bu bir tezat gibi görünebilir. Ancak teknoloji gelişimini durdurmanın imkansızlığı, insanı farklı çalışmalara itmiştir. Başlangıçta insanın aleyhine gibi görünen bu durum, teknolojiyi, bilgiyi, icat ve yenilikleri gerçekleştiren insanların önemini artırmış ve entelektüel sermaye denen bir kavram ortaya çıkmıştır. Bilgi ve deneyimin bir bütünü olarak ifade edilen entelektüel sermaye kavramı, insanı maddi sermaye unsurları karşısında beklenenden daha değerli bir noktaya taşımıştır.

#### **1.1.5. Küresel Yönetim Düşüncesine Geçiş**

Küreselleşme, sınır tanımayan bilgi sayesinde geleneksel yönetim teknikleri ve uygulamalarında da önemli değişimlere neden olmuş, işletmelerin faaliyet sahalarında rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları için standart ve tek bir modelin varlığı günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Geçmişten günümüze uzanan işletme yönetim tarihi incelendiğinde, planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi temel işlevlerden oluşan geleneksel bir modelin var olduğu, bu konulardaki kural ve yöntemlerin, eksiksiz yerine getirilmesi halinde, işletmelerin başarıya ulaşacağı düşünülmektedir. Temel yönetsel fonksiyonlar önemlerini korumakla birlikte, yakın zamana kadar geçerli olan bu geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının, değişimle gelen yeni beklentileri karşılamakta yetersiz kalması, yönetim bilimini bu zamana kadar geçirdiği evrimin çok daha derin ve köktenci olanını yaşamak zorunda bırakmıştır.

Teknoloji, ekonomi, siyasal ve toplumsal alandaki gelişmeler, her şeyin yeniden tanımlandığı yeni küresel dünya düzeninde, yönetimin tanımı ve rolünde de radikal değişimlere neden olmuştur. Önceleri ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirilen bu değişim, küreselleşme ile hız kazanarak çok boyutlu bir hal almıştır. Yönetim artık ulusal sınırları aşmıştır. İşletmelerin, ulusal sınırlar tarafından

sınırlandırılmayan ve dışsal çevre ile etkileşim içerisinde olan açık sistemler olması nedeniyle yönetim alanında bir takım yeni teknik ve yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Yönetsel ve örgütsel faaliyet ve uygulamalarında değişik faaliyet ve uygulamalarında değişik adlar altında ele alınan bu yeni yaklaşım biçimlerinin belli başlıları; reorganizasyon, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yalın işletme yönetimi, benchmarking, örgütsel küçülme, sanal örgüt, personel güçlendirme, öğrenen örgüt, yassılaşma veya sıfır hiyerarşi, şebeke türü örgüt yapıları vb. dir.<sup>19</sup>

21. yüzyıl yönetim anlayışı mevcutları korumaktan ziyade, küresel seviyede fırsat yaratmayı ve muhtemel köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir süreçtir. Bu dinamizm gerekliliği yönetim anlayışını yukarıda belirtilen yeni kavram ve yaklaşımları ortaya çıkarmaya itmiştir. Ancak sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde hiçbir yaklaşım, etkin yönetim için tek başına etkili değildir. Hem geleneksel hem de yeni yönetim yaklaşımlarının ortak sentezi 21. yüzyılın yönetim anlayışı için gerekli koşuldur. Burada dikkat edilmesi gereken, yönetsel faaliyetlerin global işletmeler için daha geniş ve bütüncül açıdan değerlendirilmesi gerektiğidir. Bu ise 21.Yüzyılın yönetim anlayışı olarak kabul edilen küresel yönetim konusunu gündeme getirmektedir.

Küresel yönetim, geleneksel yönetim uygulamalarını yok saymamakla beraber, 20. yüzyılın son dönemlerine kadar süren yönetim anlayışının, günümüzün global ölçeğe ulaşma çabasında olan işletme yapıları için uygun olmayan ve artık geçerliliğini kaybetmiş yöntemlerine yeni yaklaşımlar getirmektedir. Zaten dünya ekonomisinin dinamik yapısı da esnek bir yönetim anlayışı gerektirmekte, günümüzde tek bir kural ve doğrunun geçerli olmadığı yönetim birliğinin varlığı kabul edilirken, yönetimin geleceği tahmin eden, hatta geleceği şekillendiren bir işlev haline gelmesi beklenmektedir.

---

<sup>19</sup> Tutar, a.g.e., s.95.



### 1.1.6. ABD'nin Küreselleşmedeki Rolü

Amerikan küresel sisteminin ortaya çıkardığı uluslararası düzenin temel öğeleri: Bütünleşmiş kumanda ve güçleri de içeren ortak güvenlik sistemi (NATO, ABD-Japonya Güvenlik Anlaşması vs.), Bölgesel ekonomik işbirliği (APEC, NAFTA), Özel küresel işbirliği kuruluşları (Dünya Bankası, IMF, WTO )'dır. Bu organizasyonlar Amerika Birleşik Devletleri tarafından yönlendirilseler bile ortaklaşa karar vermeyi vurgulayan usuller; kilit ittifaklarda demokratik üyeliğin tercih edilmesi; küresel boyutu olan temel bir anayasal ve hukuki yapının sağlanmasıdır.<sup>20</sup>

Ancak Brzezinski bakış açılı bu açıklamaların yanında, Anti-Amerikancı Roger GARAUDY 'nin bakış açısı ile Amerikan küresel sisteminin temelinde yer alan “Amerikanlaştırma”nın belli başlı unsurları ise özetle şu şekilde sıralanmaktadır:

Üzerinde Allah'ın cennetini gerçekleştirmek için dünyaya hükmetmenin “apaçık alinyazısını” kendisinde taşıyan “seçilmiş halk” olma kanaati. Bu ilahi seçimin işaretinin başarı ve zafer olduğuna kesin inanç. Bunun tezahürü ise zenginliktir. Bu sistemin başlangıcında yer alan Hamilton'un anlayışına göre de o zenginliğe ulaşmak için “kazananlar” tarafından hangi vasıtaların kullanıldığı önemli değildir.<sup>21</sup>

Sosyal bir durumun ırk veya irsiyetten kaynaklanan başlangıçtaki eşitsizlikleri, en güçlülere en zayıfları ezmek imkânı vermek için “serbest mübadele”yi oyunun en etkili kuralı haline getirir. Bundan da, Schlesinger'in ifadesiyle, ticarete başarının “ahlaki bir davranış” olduğu ve “kazananlar”ın, özellikle en fazla kazananların bu sistemde takdis edilmeseler bile taltif edilmeleri gerektiği neticesi çıkar.

Soğuk savaş döneminde, güvenlik ile ilgili uluslararası kurallar daha belirli olduğu için, hemen ertesinde ortaya çıkan bu belirsizlik, doğal olarak tedirginlik

---

<sup>20</sup> Zbigniew Brzezinski, **Büyük Satranç Tahtası**, Mısırlı Matbaacılık, İstanbul,1998,s.30.

<sup>21</sup> Roger Garaudy, **Amerikan Efsanesi, ABD'nin Dünyayı Yönetme Felsefesi**, Türk Edebiyatı Vakfı Yayınları, İstanbul, 2002, s.24.

doğurmuştur. Kimilerince “en uzun on yıl” olarak nitelenen 1990-2000 dönemi bir yandan da her alanda küreselleşmenin yaşandığı, diğer yandan küreselleşme tarifinde ifadesini bulan Batı'yı "en fazla temsil eden" ABD'nin savunduğu ekonomik ve siyasal modellerle, bunların sosyal uzantılarının tüm dünyada etkili olmaya başladığı, topyekûn bir geçiş dönemi olmuştur. Bu yıllarda ABD, dünya üzerinde Irak, Somali, Bosna ve Kosova gibi birçok bölgede çatışmalara doğrudan taraf olmuştur. Bunun dışında meydana gelen diğer çatışmalara da doğrudan, üstü kapalı ya da dolaylı olarak taraf olduğuna dair değişik iddialar sıkça gündeme gelmiştir.<sup>22</sup>

Dünya tarihi açısından yeni bir kilometre taşı niteliğindeki 11 Eylül 2001 saldırıları ABD'nin küreselleşme ve güvenlik anlayışında büyük değişikliklere yol açmıştır. Alkin'e göre aslında ABD, hemen hemen 2 yılı aşkın bir süreden beri, New York ve Washington'da gerçekleşmiş olan bu terör eylemlerinin her an gerçekleşebileceği ihtimalini sık sık gündeme getirmekteydi.<sup>23</sup>

Bu konuda en çarpıcı toplantı, 1999 yılı Temmuz ayında Almanya'da gerçekleşen ve G7 üyesi ülkelerin katıldığı ‘Kosova’ konulu toplantıydı. Dünyanın önde gelen yedi ekonomisinin liderlerinin gerçekleştirdiği bu toplantıda ABD, dünya ekonomisinin yeterince büyümemesinden ve gelişmekte olan ekonomilerdeki fakirleşmeden duyduğu rahatsızlığı dile getirmişti. Buna göre, dünya ekonomisini oluşturan pastanın büyüklüğü 35 trilyon dolardı ve pastanın arzu edilen tempoda büyümemesinin yarattığı sorunlar bir yana, bu 35 trilyon dolarlık pastanın % 70'e yakın bir kısmını G7 ekonomilerinin elinde bulundurmaları, kalan % 30'luk payın ise dünya nüfusunun % 85'i tarafından paylaşılması endişe yaratıyordu. Çünkü, bu verilerin hepsi, gelişmekte olan ülkelerin önemli bir kısmında fakirleşmenin devam edeceği ve halkın yaşam standartlarının kısa vadede yükselmeyeceğini gösteriyordu.

Bu sorunların yanı sıra, küreselleşmenin işleyiş mekanizması gelişmekte olan ekonomilerden gelişmiş ekonomilere doğru bir kaynak akımının devam ettiği gerçeğini ortaya koyuyor ki, bu akım zaten kaynakları kıt olan gelişmekte olan ekonomilerde fakirlikten kurtulma ihtimalini zayıflatıyordu.

---

<sup>22</sup> Tamer Akkan, **21.Yüzyılda Uluslararası Sistemde Değişen Güvenlik Algısı ve Anlayışı İçerisinde Asimetrik Tehditlerin Yer ve Yapısının Analizi**, SAREM Yayını, İstanbul, 2007, s.24.

<sup>23</sup> Kerem Alkin, **Fider Finansal Kiralama Derneği Dergisi, Kasım Sayısı**, 2001, s.4.

ABD, dünya ekonomisindeki bu tabloyu diğer 6 büyük ekonominin önüne koyarak, dünya ekonomisindeki bu yapıya, bu mekanizmaya seyirci kalınması halinde, gelişmekte olan ekonomilerdeki fakirlik ve sefalet sorununun milliyetçiliği, etnik çatışmaları sürekli besleyeceğini ve bu etnik çatışmaların ileride daha büyük coğrafyaları da etkileyebilecek bir sıcak çatışmaya dönebileceği tehlikesini dile getirdi. ABD, ayrıca gelişmekte olan ekonomilerin zayıf yapılarının demokratik açılımları geciktirdiğini ve bu nedenle ülkelerin önemli bir kısmının totaliter rejimler ile yönetilmesinden dolayı, bu ortamda terörün de gelişme sağlayacak, beslenebilecek bir ortam bulduğu uyarısını da değerlendirmelerine ekledi.<sup>24</sup>

1990'lardan itibaren demir perde ülkelerinin peş peşe bağımsızlıklarını kazanmalarına rağmen büyük çoğunluğunun ekonomik ve politik sıkıntılara düşmesi, çeşitli suç terör örgütlerinin bu ülkelerde yuvalanmasına imkân sağlamaktaydı. Buna ek olarak Ortadoğu'da mevcut totaliter yönetimler de çeşitli nedenlerle bu yasa dışı örgütleri desteklemekteydi.

ABD'nin iki yılı aşkın bir süreden bu yana dünyanın önde gelen ülkelerini uyardığı tehlikeler, ne yazık ki trajik bir olayla, ABD'nin iki önemli şehrinde gerçeğe döndü. ABD'nin bu noktada, dünyanın içine sürüklenmekte olduğu 'Siber terör' kökenli bir kaosun riskinden kurtulabilmek için önerisi, ekonomik ve demokratik standartların yükseltilmesine yönelik çabalara ağırlık verilmesi noktasında yoğunlaşıyor. Ancak, bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için, aynı anda yüze yakın gelişmekte olan ekonomiye ağırlık verilmesi mümkün değil. Bu nedenle, pek çok gelişmekte olan ülkeye ekonomik ve demokratik standartlarını nasıl yükseltebilecekleri konusunda örnek teşkil edebilecek, değişik coğrafyalardan 9 gelişmekte olan ülke seçildi. Bu ülkeler; Arjantin, Brezilya, Suudi Arabistan, Güney Afrika, Türkiye, Rusya Federasyonu, Çin, Güney Kore ile Hindistan'dı ve zaten bu ülkelerin toplam nüfusu dünya nüfusunun % 65'ini, gelişmekte olan ekonomiler nüfusunun da % 90'ını ifade ediyordu.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Alkin, a.g.m.

<sup>25</sup> Alkin, a.g.m.

Sonuç olarak, günümüzde belli bir rakibi olmayan Amerikan küresel sistemi hegemonyası; büyük ölçüde Soğuk Savaş sırasında Amerika'nın küresel rakibi pozisyonundaki SSCB'ni durdurma çabalarının bir parçası olarak, bu rekabetin bir meyvesi olarak ortaya çıkmıştır. Amerika ilk ve tek küresel güç olarak kaldığında ise, Amerikan küresel sistemini kurmak için ortam teşkil edilmiş bulunuyordu.

Ancak, son gelişmeler ışığında özellikle 11 Eylül 2001 'den sonra ABD'nin dışı takındığı seçici ve "öteki"ni yaratan, ayrımcı ve agresif tutumu, bu terör faaliyetinin bir sonucu olarak, Ortadoğu bölgesindeki zorlayıcı rejim değişikliği seferberliği, bugüne kadar başarılı bir şekilde yükselme çağını yaşamış olan "Amerikan küresel sistemi"nin uluslararası platformdaki etkisini azalmasına ve Anti-Amerikan görüşlerin hızlı bir şekilde ortaya çıkışına neden olmuştur.

## **1.2. Küresel Şirketlerin Ortaya Çıkışı**

Dünya ekonomisinin yeniden yapılanma süreci içerisinde, değişim ve gelişim dinamiğinin en önemli itici gücü, hiç şüphesiz küresel işletmeler olmuştur. Küresel rekabet kavramının ortaya çıkması ile ulusal pazarlar büyük ölçüde önemini kaybetmiş, bu ise ulusal işletmeleri yoğun rekabet karşısında ayakta kalabilmek ve faaliyetlerinde daha etkin olabilmek için küresel yönelime zorlamıştır.

Parasız'a göre<sup>26</sup> ülkeler aralarında serbest ticaret için ortam yaratırlarsa ve karşılaştırmalı maliyetler çerçevesinde uzmanlaşırlarsa, genişleyen dünya ticaretinden yararlanarak daha karlı çıkacaklardır.

### **1.2.1. Küresel Şirket Kavramı**

Küresel şirket, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavramdır. Küresel şirket, "uluslar ötesi şirket", "uluslararası şirket" ve "uluslar üstü şirket" kavramları ile karıştırılmaktadır. Büyüklüğü, karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları şu şekilde açıklamıştır:<sup>27</sup>

<sup>26</sup> İlker Parasız, **İktisadın A.B.C'si**, Ezgi Kitap Evi, Bursa , 2006, s.253.

<sup>27</sup> Ali Rıza Büyüklü, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Küresel Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.27.

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

*Uluslar ötesi (Transnational) Şirket;* "Küresel bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır".

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

*Küresel (Global) Şirket;* "Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır".

Küresel işletmeler uluslararası işletmelerin çok özel bir türüdür. Küresel işletmeler, tüm dünya genelinde yoğun ilişkiler içinde olan yüksek düzeyde gelişmiş bir uluslararası işletmedir, karar alma ve yönetim süreçlerinde küresel bir bakış açısına sahiptir. Küresel işletmeler için aşağıdaki tespitler önemlidir;

1. Çok sayıda küresel işletme dünya genelinde iş yapıyor olmasına rağmen, karar alma sürecinde küresel fırsatlar ön plana çıkmaktadır.
2. Küresel işletmenin kabul edilebilir bir orandaki varlıklarının yatırımı uluslararası alana yapılır. Bir görüşe göre bir işletmenin toplam varlıklarının %20' si diğer ülkelerde ise küresel bir işletmedir. Diğer bir görüşe göre ise, diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kar ve satış, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde ise küresel alanda faaliyet gösteren bir küresel işletme olarak kabul edilir.
3. Küresel işletmenin fabrika düzeyindeki üretimleri pek çok ülkeyi kapsamaktadır. Bu fabrikalar montaj fabrikalarından, tamamen entegre fabrikalara kadar değişik türde olabilir.
4. Küresel işletme yönetiminin aldığı kararlar dünya perspektifi üzerine kuruludur.

Küresel işletme, üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave karlılığını gerçekleştirilmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti

yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, küresel işletme değişik ülkelerde yavru şirketler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya iş gücünün %20' si ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlanabilir. Dünyadaki ilk modern küresel işletme 1950 yılında Alman işletmesi Uni ve İngiliz İşletmesi Lever Brothers tarafından gerçekleştirilmiştir. İki işletme birleşerek Unilever ismini almışlar ve 60 farklı ülkede faaliyet gösteren, 500 bayisi olan dünyanın en büyük işletmesi haline gelmişlerdir.

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

### **1.2.2. Şirketlerin Küreselleşmesi**

İşletmelerin veya büyük grupların uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketleri açıklamada küreselleşme terimi kullanılmaktadır. Bu genel kullanım sonucu küreselleşmenin şöyle bir tanım yapılabilir: "Artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemidir".<sup>28</sup>

Bir işletmenin küreselleşme derecesinin belirlenmesinde ne gibi bir yöntem kullanılacağı da tartışılması gereken bir konudur. Bunu için kullanılan en basit yöntem işletmenin dış satışlarının toplam satışlarına oranlanmasıdır. Genel satışlar içindeki dış satışlarının oranı ne kadar yüksekse işletmenin küreselleşme derecesi de o kadar büyük olacaktır. Bu ölçümlene çok basit olmasına rağmen, işletmenin küreselleşme faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında az bilgi vermek gibi bir dezavantaja sahiptir. Küreselleşme derecesi belirlenirken aşağıdaki gelişmeler de göz önüne alınmalıdır:

---

<sup>28</sup> Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2005, s.84.

- **Operasyon Yöntemi Nasıl Olacak?**

Yapılan tüm araştırmalar göstermiştir ki işletmeler uluslararasılařtıķça dış piyasalarda hizmet etme metotlarında da değişiklikler meydana gelmiştir.

- **Satılacak Mallar Ne Olacak?**

Bir işletme küresel operasyonlara girdikçe dış pazarda rekabet gücünü arttıracak derinleşme ve mal çeşitliliğine meyillenmektedir.

Bunu da iki şekilde gerçeķleřtirmektedir:(1) var olan bir ürünün genişletilmesi veya (2) yeni bir ürünü devreye sokmak. Ayrıca ev sahibi ülkedeki bir takım çevresel faktörler de ürünün ne olacağı konusunda yol gösterecektir.

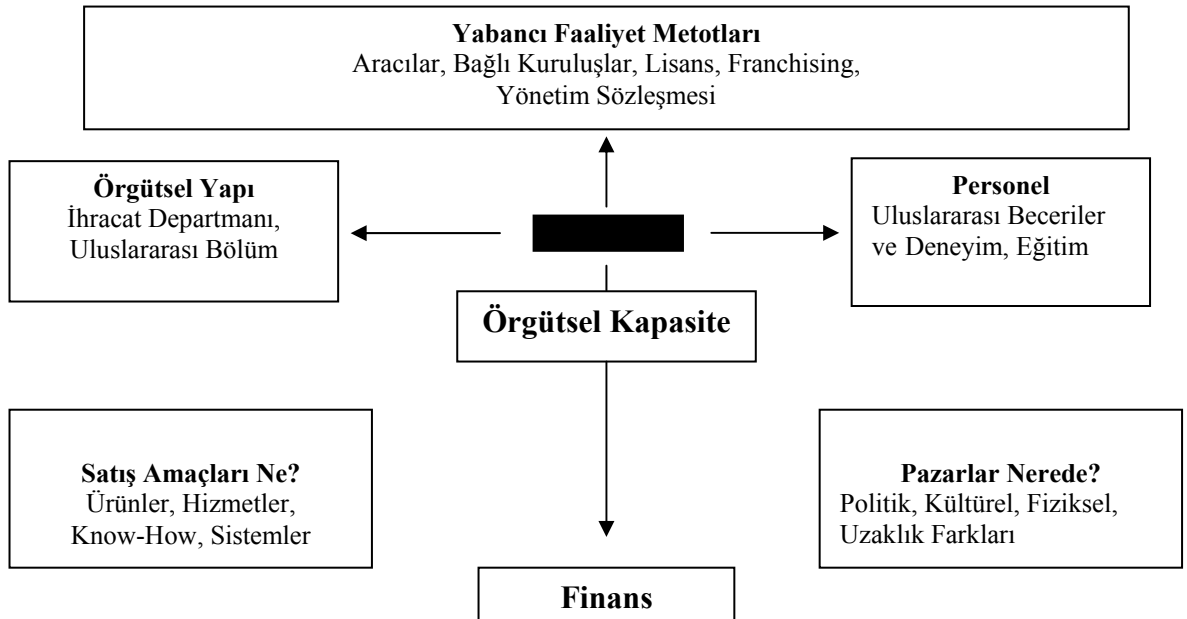
- **Hedef Pazarlar Nerede?**

Satılan malların çeşidi ve örgüt yapısında sınırlı değişikler yapmak uluslararası alanda gelişmeyi de oldukça güçleştirecektir. Özellikle küreselleşmenin ilk aşamasında işletmeler daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişimde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih etmektedirler.

- **Örgütsel Kapasite Nedir?**

İşletmenin kaynaklarının güçlü olup olmadığı, finans ve örgütsel yapısı da, küreselleşme derecesinde önemli faktörlerden sayılmaktadır.

Aşağıda şekil 1’de küresel yatırımın boyutları gösterilmiştir:



şekil 1 : Küreselleşmenin Boyutları

**Kaynak:** Esin,Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım A.ř. 2, İstanbul, 2005, s.86

### 1.2.3. Şirketlerin Küreselleşme Nedenleri

Günümüzde birçok işletme için, çok değişik nedenlerle küreselleşmek (kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapmak) önem kazanmıştır. Bu nedenle kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmıştır. ‘‘Niçin işletmeler küresel pazarlara girmelidir?’’ sorusuna birçok cevap vermek mümkündür. Bu cevaplardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Üst düzey yönetimler buna zorlayabilir.
- Ortak girişim gibi bir öneri alan firmanın teklifi değerlendirmesi.
- Belli alanlarda yaşanan yoğun iç rekabet nedeni ile işletmenin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi.
- Keskin yurt içi rekabet, işletmeyi yurtdışına yönlendirebilir.
- Küresel piyasalar potansiyel kazanç merkezleri olarak değerlendirilebilirler.

Yukarıdaki genel açıklamalardan sonra aşağıda, işletmelerin küreselleşme nedenlerini içsel ve dışsal nedenler olarak ayrı ayrı inceleyebiliriz:

#### 1.2.3.1. İçsel Nedenler

Bu nedenler işletmelerin ya kendi bünyeleri içinde ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklarla ilgilidir. İçsel nedenler, iç yasal engeller ve iç ekonomik tıkanıklar işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin örgütlenme yapısını sağladığı yararlar biçiminde ifade edilirler.

- **İç Yasal Engeller ve İç Ekonomik Tıkanıklıklar:** İşletmelerin, ulusal sınırları içinde gelişmesi, yatay ve dikey büyümesi, tekelleşme yoluna gidip, serbest piyasa ve serbest rekabet koşullarına tehlikeye sokacak düşüncesi ülkelerin bazı sınırlayıcı önlemler almasına neden olabilir. Örneğin; ülkede anti-tröst kanunlar yürürlüğe girebilir.



- **İşletmenin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi:** İşletmeler kendi ülkelerinde yaptıkları faaliyetler sonucunda, yoğun bir fiziki sermaye birikimine sahip olmuş olabilirler. Bu yoğun birikim işletmenin faaliyette bulunduğu alandaki diğer işletmelere ve ülke şartlarına göre eskimiş olabilir. Fakat, bu fiziki sermaye birikimi henüz gelişmekte olan veya gelişmemiş olan ülkeler için önemli sermaye malları özelliğini taşıyabilir. Böylece, eskimiş fiziki sermaye ve teknolojinin ömrü ülke dışında uzatılmış ve işletmenin küresel nitelik kazanması da sağlanmış olur.
- **İşletmenin Örgüt Yapısını Sağladığı Yararlar:** İşletmelerin büyümesi faaliyetlerin çeşitlilik göstermesi ve birçok bölgeye yayılması, örgüt yapısında da birçok değişime neden olmaktadır. İşletmelerin özelliklerine ve seçecekleri bölümlere ayırma türüne göre örgütlenmiş olması, uzman yöneticilere olan ihtiyacı da artıracaktır.

### 1.2.3.2. Dışsal Nedenler

Dışsal nedenler, işletmenin kendi bünyesi içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında kalan, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorluklar ve kolaylıklarla ilgilidir.

Bu nedenler; ülkeler arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması ve uluslararası organizasyonların etkisi, araştırma geliştirme ve teknolojik yenilikler, üretim faktörlerinin elde edilmesiyle ilgili zorluklar olarak ifade edilirler.

- **Ülkeler Arasındaki Ticaret Engellerinin Kaldırılması ve Uluslararası Organizasyonların Etkisi:** Özellikle II. Dünya Savaşı'dan sonra, o zamana kadar geçerli olan sömürgeciliğe ait kuralların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla birlikte yeni bir döneme başlanmıştır. Bu dönemle birlikte, Avrupa'da ticarete konulan gümrük ve kota gibi sınırlamalar, batının büyük işletmelerinin üretim hacimlerinin, satış hasılatlarının ve karlarının düşmesine sebep olmuştur.

Bu sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkan kayıpların, dış ülkelere elde edilecek kazançlarla karşılanması alternatifini benimsenmiştir. Böylece, yatırımcı ülkeye yapılacak kar ve kazanç transferleriyle, ülkenin

milli gelir, döviz ve istihdam dengesinin korunması sağlanmış olacağından, ülkelerarası ticaret engellerinin kaldırılması tüm ülkelere desteklenmiştir.

- **Araştırma-Geliştirme ve Teknolojik Yenilikler:** II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde, ülkeler artan bir hızla araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem vermişlerdir. Bir çok işletme kendi bünyesi içinde büyük paralar harcayarak araştırma geliştirme birimleri kurmuşlardır.

Tüm bu çalışmaların sonucunda, teknolojik gelişmeler artmış ve işletmeler için yeni fırsatlar yaratılmıştır. Böylelikle geri kalmış ülkeler gelişmiş teknolojik olanaklardan yararlanmak ve ellerindeki doğal kaynakları daha kolaylıkla işletebilmek için çokuluslu işletmelere kapılarını açmışlardır.

- **Üretim Faktörlerinin Elde Edilmesiyle İlgili Zorluklar:** Bilindiği gibi işletmelerin en önemli amacı kar elde etmektir. Kar da, satışlardan elde edilen gelirlere maliyetlerin çıkarılması ile bulunur. İşletmeler maliyet masraflarını azaltarak, karlarını büyük ölçüde arttırabilirler. Maliyetler içinde en büyük toplamı tutan değerlerden biri çalışanlara ödenen ücretlerdir. Aynı iş için aynı özelliklere sahip çalışana ödenen ücretler ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde ücretler, gelişmiş oranla çok düşüktür. Ayrıca hammadde ve yardımcı maddelerin, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere göre çok düşük olması ve bu maddelerin taşıma masraflarından da kurtulmak için işletmeler faaliyetlerini ülke dışında sürdürme kararı verebilirler.

Sonuç olarak, işletmeleri küreselleşmeye zorlayan nedenleri dört temel başlık altında toplayabiliriz.

- Pazarla ilgili faktörler,
- Maliyetle ilgili faktörler,
- Rekabetle ilgili faktörler,
- Siyasi faktörler.

Ünlü yönetim gurusu Mike Johnson, işletmelerin küreselleşme zorunluluğunu şu sözleriyle ifade etmektedir; “Yeni yüzyıldaki gelişmeler ne olursa olsun,

şirketlerimizin iş yapma şeklini, bizim iş yapma şeklimizi ve her birimizin çalışma şeklini yapılandırmada başrol, küreselleşmeye düşecektir. Bundan etkilenmeyeceğinizi sakın düşünmeyin. İşletmeniz ne kadar küçük olursa olsun, dünyanın herhangi bir yerinde sizi kişisel olarak etkileyecek bir süreç, bir ürün ya da plan mutlaka olacaktır. Bu üretme şeklinizde devrim yaratacak teknoloji, mevcut ürün hatlarınıza ekleyebileceğiniz yeni bir ürün ya da son derece etkin bir şekilde yaptığınızı sandığınız bir şeyi daha da ucuza yapmanızı sağlayacak yeni bir yöntem olabilir. Eğer iş dünyasındaysanız, böyle şeylerle mutlaka karşılaşacaksınız. Bundan yararlanıp yararlanmamak ise size kalmış.”<sup>29</sup>

Günümüzde, özellikle dünya pazarı kavramını ön planda tutarken, pazar farklılıklarını dikkate alarak yerel nitelikte üretim/hizmette bulunmayı hedefleyen, hızla gelişen üretim teknolojisine uyum sağlayan, yeni yönetim tekniklerini başarıyla uygulayan, ürün çeşitliliğini hızla artıran, uluslararası finans kaynaklarını kullanabilen ve gelişmelere uyum sağlama yeteneğini güçlendiren işletmeler, uluslararası düzeyde ekonomik ve siyasal gelişmelerde etkili olabileceklerdir.<sup>30</sup>

Küresel işletme, ileri derecede uluslararasılaşan, yönetim, kontrol, araştırma-geliştirme, üretim ve satış faaliyetlerini dünya çapında ve çok yönlü olarak yaygınlaştıran ve entegre eden işletmedir<sup>31</sup>. Küresel işletmeler, küresel rekabet avantajlarından üst düzeyde yararlanabilecekleri yapısal düzenlemeleri gerçekleştirmenin yanında, bir dünya markası yaratan ve mal/hizmeti için dünya tüketicisi oluşturan işletmelerdir. Teknolojik gelişmeler ile, ürün ve üretim teknolojisinde meydana gelen köklü değişimler ve sermayenin global hareketliliği sayesinde finansal kaynaklara sahip olmanın yeterliliğini kaybetmesi, küresel rekabette siyasi ve ekonomik çıkarların önemini koruması, küresel işletmelerin uluslararası ekonomide ve hatta uluslararası siyasette önemli derecede etkinlik kazanmalarına yol açmıştır. Öyle ki, giderek ulusal iktidarların yerini alan, dünya çapında mal, para, bilgi akışını denetleyen ve dünya ekonomisinin kaderini belirleyen küresel işletmeler mevcuttur.

---

<sup>29</sup> Mike Johnson, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.Baskı, Çev : Sinem Gül, Sabah Yay.,İstanbul, 1998, s.13.

<sup>30</sup> Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TÜHİS Yayını, Ankara, 1998, s.6.

<sup>31</sup> A. Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.54.

İşletmelerin içerisinde bulunduğumuz yüzyıl içinde ve bu yüzyılın mevcut şartları dikkate alındığında, faaliyetlerini küresel boyutta düşünmelerinin bir zorunluluk olduğu artık bir gerçektir. Ancak bilinen bir gerçek daha var ki, o da, işletmeleri ulular arası boyuta taşımının ve bu boyutta rekabet üstünlüğü sağlamalarının oldukça zor olduğudur. Gidilecek ülkenin kanunları ve sanayi politikaları, değişen tüketici zevk ve tercihleri gibi bazı konular işletmeleri yerel ya da global pazarda faaliyetlerini sürdürme konusunda ikilem içerisinde bırakmaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin kendi imkânlarını kullanarak ayakta durmalarının oldukça güç olması, işletmelerin birleşme yolunu seçerek rekabet etme yöntemini seçmelerine neden olmaktadır.<sup>32</sup>

#### 1.2.4. Küreselleşmenin Aşamaları

Yerel bir işletme, küresel bir işletmeye dönüşürken birbirinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar, süre açısından her bir işletme için farklılıklar göstermektedir. Aşağıda, bu aşamalar kısaca açıklanmıştır.

**1. Aşama: Dış Talep →** Bir işletmenin ürünlerinden biri hakkında yabancı bir işletmeci yada bağımsız yerli bir dış-alım satım şirketi tarafından bilgi istendiği zaman ilk aşama başlamış olur. Eğer işletme böyle bir talebe cevap vermiyorsa küresel işletmecilikle ilgili herhangi bir gelişme gerçekleşmemiştir.

**2. Aşama: Dış Satım Yöneticisi→** Eğer işletme ilk aşamadaki faaliyetlerini arttırarak devam ettiriyorsa dış satımla ilgili faaliyetleri kendi denetimi altında tutmak konusunda bir karar vermesi gerekir.

**3. Aşama: Dış Satım Bölümü ve Doğrudan Satış→** Dış satım artmaya devam ettikçe ve yeni pazarlara girildikçe, işletme tek bir dışsatım yöneticisine bağlı küçük bir kadro ile faaliyetlerini sürdürmekte zorluk çekmeye başlayacaktır.

---

<sup>32</sup> Fatih Artaş, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Şirket Birleşmeleri, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl:13, Sayı:142, Ocak 1998, s.48.

**4. Aşama: Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar**→ Artık işletmenin dış piyasalarla ilişkisi yoğunlaşmıştır. Bu durumda faaliyet gösterilen ülkelerde satış şubeleri veya bağlı kuruluşlar kurulması aşaması başlayacaktır.

**5. Aşama: Dış Ülkelerde Montaj**→ İşletme artık yabancı piyasalardan bir yada birkaçına montaj faaliyetine başlayabilir. Montajı yapılmamış ürünü yabancı işletmelere satmak montajı yapılmış üründen daha karlıysa, işletme bu stratejiyi benimseyebilir.

**6. Aşama: Dış Ülkelerde Üretim**→ Bu aşamaya ulaşan bir işletme ülkelere göre piyasa araştırmaları, her bir ülke piyasasına yönelik tutundurma ve dağıtım programları ve yeni yabancı piyasaların belirlenmesi için piyasa incelemelerine dayalı gelişmiş bir dışsatım programı ve faaliyeti geliştirmiş demektir.

#### **1.2.5. Küreselleşmenin Şirketler Üzerindeki Etkisi**

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte meydana gelen hızlı değişimler örgüt yapılarını ve örgüt fonksiyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin bu hızlı değişimlere kayıtsız kalması mümkün değildir. Bu hızlı değişim içerisinde küresel pazarlarda rekabet eden küresel işletmelerin anlaşılması daha da önem arz etmektedir. Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla, işletmenin faaliyet alanları, rekabet şekilleri, örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları değişmeye başlamıştır. Artık sadece yerel ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmekten öte, küresel bir pazarda ve küresel rakiplerle mücadele zorunluluğu doğmaktadır. Bu sebeple küreselleşme süreci ve küresel işletmelerin rolünün anlaşılması gerekmektedir.

Dünyayı bir çember gibi çepeçevre saran küreselleşme süreci, ekonomik hayatın temel dinamiklerinden olan işletmeleri oldukça önemli açılardan etkilemiştir. Özellikle artan küresel rekabet ile birlikte küresel pazarlarda ekonomik faaliyette bulunmanın yetersizliği, işletmelerin sadece faaliyetlerini sürdürdükleri ülkelerde değil, aynı zamanda işlerini yönlendirebilecekleri diğer ülkelerde de çalışma yapmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmelerin gerek örgütsel, gerekse yönetsel faaliyetlerinde farklılıklar oluşturan küreselleşme, işletmelerin örgüt yapıları ve

yönetmel faaliyetlere bakış açılarını da önemli ölçüde değiştirmiş, işletmelerin yönetim ve işletme fonksiyonlarına yeni ve farklı bir boyut getirmiştir.

### **1.2.6. Küreselleşme ve Katma Değer Zinciri**

İşletmelerin küreselleşme nedenlerinin anlaşılabilmesinde önemli bir diğer kavram da katma değer zinciridir (value added chain). Normal koşullar altında herhangi bir işletmenin esas işlevi üretimde bulunmaktır. Üretim ise en basit şekliyle herhangi bir değer yaratıcı veya değer arttırıcı faaliyet olarak tanımlanabilmektedir. Katma değer zinciri ise, daha az ekonomik değeri olan girdilerin daha çok ekonomik değeri olan çıktılara dönüştürülmesiyle meydana gelmektedir.

Küresel işletmeler açısından katma değer zinciri çok daha karmaşık ve uzun süreç halini almaktadır. Ara ürünler, üretim süreci boyunca bağlı firmalar tarafından sıra ile değil aynı anda ortak şekilde kullanılmaktadır. İdari, finansal, profesyonel hizmetler ortak kullanılmakta, ulaşım maliyetleri ve transfer harcamaları birbirine geçmektedir. Küresel işletmelerde birbiriyle iç içe geçmiş değer arttırıcı faaliyetlerin üretim sürecinin çeşitli safhalarına yayılması zor olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 2.1. İnsan Kaynaklarının Artan Önemi

İnsan, küreselleşme ile yeniden değer kazanmış ve rekabette üstünlük sağlamanın temel taşlarından biri haline gelmiştir.1990'lı yıllar ile birlikte bilgi toplumuna geçiş süreci, insanın öneminin ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Entelektüel sermaye olarak isimlendirilen insan unsuru, insana yatırım yapan bir işletmecilik anlayışını da beraberinde getirmiştir. İnsan, bilgi ekonomisinin temel dayanağı ve en değerli kaynağı haline gelmiştir. Küresel bilgi ekonomisinde, bilginin paylaştıkça çoğalması, insan faktörünün stratejik önemini ortaya çıkarmıştır. Rekabet üstü stratejiler geliştirme çabası içine giren işletmeler, bu çalışmalarını insan kaynaklarını geliştirmeye ağırlık vermiş, böylece yönetim tekniklerinde insani bir bakış açısının ortaya çıkmasında önemli rol oynamışlardır.

Gerçekten başarının formülü ham madde, teknoloji, sermaye ve insan unsurunun karışımıdır. Ancak bu dört faktörün içerisinde en önemli olanı insandır. Hammadde, teknoloji ve sermaye, günümüzde dünyanın her yerinde ulaşılabilecek kadar yakındır. Geriye zihinsel ve fiziksel kapasitesi ile insan kalmaktadır. Yeni teknolojileri yaratan, kazandığı vasıflarla yeni ürünler ortaya koyan işgücü rekabet üstünlüğü sağlayan yegane faktör olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>33</sup> Özellikle kalite bilincinin ve yönetimde kalite felsefesinin geliştiği günümüz işletmelerinde, kaliteyi gerçekleştiren insan faktörü rekabetçi üstünlük elde etmenin tek yolu olarak görülmektedir.

---

<sup>33</sup> Selamoğlu, a.g.e.,s.34

Yeni hizmet ve ürün oluşturmak için gerek duyulan fikir ve bilgiler veya eski ürünlerde yapılacak değişiklikler insanların akıllarındadır ve bireyler tahmin edilmezlikleriyle ünlüdür. Beğenilsin ya da beğenilmesin, işletmeler Robert Ozaki'nin dediği gibi “İnsan Kapitalizmi”ne doğru bir baskı altında gitmektedirler. Bu sistem üç önermeye dayanmaktadır.<sup>34</sup> Bunlar:

1. İnsan kaynakları en önemli üretim faktörüdür ve üretilen tüm malların pazar değerinin en zor çıkış noktasıdır.
2. İnsanlar, insan dışındaki kaynaklardan farklı olarak, düşünen, analiz yapabilen, yenilikler ve buluşlar yapabilen zeki yaratıklardır.
3. İnsanlar duygusal varlıklardır ve onların verimliliği demoralize olmalarına göre düşüş veya artış gösterir. Bu gerçek ise motivasyonun önemini ortaya çıkarır. Bilgiye dayalı ekonomide işletme yöneticilerinin rolü çalışanlarını kontrol yerine, ortamı ve bağlantıları yönetmektir.

“Kişiler artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınmaktadır. Bu da onların yeteneklerinin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını ve adanmasını gerektirir.”<sup>35</sup>

Bu yaklaşım, insan kaynaklarının işletmeler için kazandığı yeni anlamın en güzel ifadesidir. İnsan kaynakları artık işletmeler için sadece bir üretim faktörü değil, işletmelerin hayatlarını her yönden etkileyebilecek düzeyde önemli bir güç haline gelmiştir. İşletmeler ne kadar fazla eğitilmiş, bilgili ve beceri düzeyi yüksek insana sahip olursa başarıya ulaşma şansları da o kadar yüksek olacaktır. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insanın ikamesi mümkün değildir. Her ne kadar robotlar insanların yapabilecekleri pek çok işi yapabilecek şekilde programlansalar da, sonuçta onları programlayan ve yönlendirenler yine insanlar olacağı için, insanın önem ve değerinin azalması imkansızdır.

Bilgiyi, üreten, tüketen ve yayanın insan olması, onu daha da değerli kılmaktadır. “İkinci Dünya Savaşının sonundan 1970'li yılların ortalarına kadar

---

<sup>34</sup> Robert Ozaki, **Başarıda Personelin Önemi**, TÜSİAD Yayını,1999, s.20.

<sup>35</sup> Orhan Pazarcık, **Dünyada Oluşan Yeni Ekonomi ve Yeni Yönetim Biçimi**, **Mercek Dergisi**, MESS Yay. , Ekim 1999, s.4.



30 yıl boyunca, gelişmiş ülkelerin hepsinde yüksek ücretli işler vasıfsız beden işlerinde yoğunlaşırken, şimdi ise, yüksek ücretli yeni işlerin çoğu bilgi işlerindedir; teknisyenler, profesyoneller, çeşitli alanlardaki uzmanlar, yöneticiler gibi.”<sup>36</sup>

Dünyada sanayisi gelişmiş, doğal kaynakları çok veya emeği ucuz ülkeler yerine, nitelikli insan gücüne sahip olan ve teknolojisini geliştirip iyi kullanabilen, müşteri odaklı ülkeler başarılı olmakta ve hızla kalkınmaktadır. Gelişmiş ülkeler, artmayan nüfuslarının ve uluslararası rekabetin yarattığı boşluğu nitelikli insan yaratmakla doldurabilecekleri kanısına varmışlardır.<sup>37</sup> İşletmeler de faaliyetlerinin sürekliliğini ve rekabet edebilirlik avantajı oluşturabilmeyi nitelikli ve uzman insan gücüne sahip olarak elde edebileceklerdir. Bunun farkına varan işletmeler, zaman zaman yıkıcı olabilen global rekabet ortamında kendileri için önemli bir avantaj yakalamış olacaklardır.

## 2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş

İşletmelerde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiş süreci, çok kısa zaman diliminde gerçekleşmemiş, birçok aşamadan geçmiştir. Kimilerine göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin isim değiştirmiş bir şekli iken, kimilerine ondan bütünüyle farklı bir düşünce ve anlayışa sahip yeni bir disiplindir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1950’li yıllarda başlayan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, 1980’li yılların ortalarında gelişmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni, işletmelerin piyasadaki rekabet güçlerini artırma zorunluluğu duymaları ve bunun için insanın en gerekli ve önemli unsur olduğunun farkına varmalarındır. İkinci neden ise her alanda yaşanan gelişmeler sonucunda, işletmelerde çalışan iş görenlerin istek ve beklentilerinde önemli seviyede değişikliklerin meydana gelmesidir.

---

<sup>36</sup> Peter F.Drucker, **Gelecek İçin Yönetim-1990’lar ve Sonrası**, 5.Baskı, T.İş Bankası Yay. No.327, Ankara, 1998, s.139.

<sup>37</sup> Turhan Onur, **21. Yüzyıla Girerken Gençleri İş Hayatına Hazırlayacak Eğitimin Temelleri, Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Yıl:32, Ağustos 1995, s.63.

Geleneksel personel yönetimi, işletmelerde çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülmekte ve çalışanın ücreti, sigorta kesintileri, yan ödemeleri, çalışanın aldığı izin, rapor, işe devamsızlık, geç gelmeler gibi ücrete etki eden konuların kayıtlarının tutulmasından ibaret iken insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile insan kaynağı bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekten uzaklaşmıştır. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak ortaya çıkması belirli sınırlar içerisinde sıkılmış durumda olan iş gören ilişkilerinin önemini arttırması, personel yönetimi sınırlarını aşmıştır. Böylece insan kaynakları yönetimi, örgütün yönetimine muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak örgütteki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alır.<sup>38</sup>

İşletme yönetiminde insan kaynağına verilen değer arttıkça hem çalışanların verimi, hem de yapılan işlerin kalitesi artmaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarına değer vermesi ve bunu çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklılaşarak, insan kaynağına saygıyı esas alan bir anlayışı sergilemektedir. İnsan kaynakları, işletmeler için artık bir yatırım olarak kabul edilmekte ve işletmelerin rekabet üstünlüğünün temel kaynağı sayılmaktadır. Ayrıca personel yönetimi işletme yönetiminin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi örgütün diğer fonksiyonları ile bütünleşerek, örgüt yapısı içerisinde stratejik bir nitelik kazanmaya başlamıştır.

İşletmelerin özellikle değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilmesi, gelişen ve kendisini geliştiren insan kaynakları ile mümkündür. Buradan insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi sürecini yok saymadan, ona ilave olarak çalışanların işletmeler ile ilişkilerini düzenleyen onların zeka ve yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanabilen ve çalışanların işletmenin stratejik yönetiminde oynadığı rolü inceleyen bir disiplin olduğu ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapılabileceği koşulları saptayarak, bunları işletme başarısına kanalize etmektir.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,1999,s.14.

<sup>39</sup> Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin : İnsan Kaynaklarının Etkin Yöntemi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.41.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içindeki gelişimi bir tablo şeklinde aşağıdaki gibi gösterilebilir:<sup>40</sup>

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler
<b>Üst Düzey Yönetici</b>					İnsan Kaynakları
<b>Orta Düzey Yönetici</b>				Çalışanla İlişkiler	
<b>Alt Düzey Yönetici</b>			Personel Çalışanının Günlük Sorunları		
<b>Nezaretçi</b>		Personel			
<b>Büro Elemanı</b>	Kayıtlar				

**Kaynak:** Margaret J. PALMER, "Performans Değerlendirmeleri", Çev:Doğan Şahinler, Rota Yayın Tanıtım, 1995, s.23.

Özakman, insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşım gerektirdiğini ifade ederek, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini birbirinden ayıran temel özellikleri şu şekilde özetlemektedir:<sup>41</sup>

- İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan öte, bir yatırım unsuru olarak kabul etmektedir.
- Personel yönetiminin rolü kayıtlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi geleceği yönelik bir yaklaşım benimsemekte ve işletmenin geleceğinde belirleyici bir rol oynamaktadır.
- İnsan kaynaklarına ilişkin bir politikanın geliştirilmesi ve insan kaynağına ilişkin problemlerin çözümünde tepkisel ve pasif yaklaşım yerine aktif ve önlemci bir program ile yaklaşılmaktadır.

<sup>40</sup> Margaret J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev:Doğan Şahinler, Rota Yayın Tanıtım, 1995, s.23.

<sup>41</sup> Semra Özakman, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlama, Yönetim Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., Sayı:19,Ekim 1994, s.7-8.

- İşe alma, ücretlendirme, eğitim, örgütsel planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları birbirinden bağımsız ve ayrı fonksiyonlar olarak düşünmemekte, bu unsurların hepsini bütüncül ve dinamik bir sistem olarak kabul etmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik planlama ve pazar planlaması, yatırım ve teçhizat planlaması gibi faaliyetlerle bir bütün oluşturma özelliğine sahiptir.
- İnsan kaynakları yönetimi, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşıma sahiptir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar insan kaynakları yönetimini, klasik personel yönetimi konularını reddetmeden onu içine alarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayıcı özelliğinden dolayı insana işletmenin en önemli varlığı gözüyle bakan ve ona değer veren, işletmenin başarısı için insan kaynağının bilgi ve yeteneklerinden azami düzeyde yararlanan ve örgüt stratejisi ile insan kaynağını ayrı değil bütüncül bir şekilde değerlendiren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.

Bireylerin kendilerini geliştirme ihtiyaçları duymaları da insan kaynakları yönetimini gerekli kılan unsurlardan birisidir. Çünkü çalışanların bireysel gelişim isteklerine en iyi cevabı insan kaynakları yönetimi verebilecektir. Çağımız bilgi çağıdır ve kendisini bundan soyutlayan ne birey, ne de ülkeler başarılı olabileceklerdir.

İnsan kaynakları, üretim faktörleri içerisinde önemli ve bir o kadar da zor kontrol edilen ve en fazla belirsizlik ortamı yaratandır. Bu durum insanı daha önemli kılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak sahip olduğu insan kaynaklarının etkinliği ile ilgilenmek zorundadır. İnsan kaynaklarının kendi içerisinde bütün olarak ve işletmenin temel amaç ve yönetsel politikalarından soyutlanmadan yönetilmesi gerekir. Modern örgütlerin en önemli amaçlarından birisi insan kaynaklarının işletmelerde etkinliğinin artırılmasını sağlamaktır. Hızlı bilgi artışının kişi, örgüt ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ihtiyacı ve bunun giderilmesinde insanın kilit rol oynaması, onun bir disiplin içerisinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farklılıklar, birkaç tablo halinde aşağıdaki gibi gösterilebilir:

**Tablo 2:** İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

<i>Değerlendirme Kriteri</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
Zaman ve Planlama	Kısa dönemli, tepkisel, marjinal, rastlantısal	Uzun dönemli, tepkisiz, stratejik, bütünleştirici
Psikolojik Anlaşma	İtaat, emirlere uyma	Karşılıklı bağlılık
Kontrol Sistemleri	Dışsal Kontrol	İçsel kontrol
İş gören İlişkilerinin Görünümü	Çoğulcu, toplu hareket, güven eksikliği	Devredilebilen, esnek roller
Tercih Edilen Sistemler	Bürokratik, mekanik, merkeziyetçi, resmi olarak tanımlanmış roller	Devredilebilen, esnek roller
Değerlendirme Kriteri	Maliyetleri azaltma	En yüksek oranda yararlanma

**Kaynak:** David E. Guest, HRM and Industrial Relations, Journal Of Management Studies, V:24, No:5, 1987, s.507.

Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farklılıklar, bir başka kaynakta da şu şekilde yer almıştır:

**Tablo 3:** Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

<i>Unsurlar</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
Çalışma ilkeleri	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleriyle ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikleri, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu, çözümler önerici
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen (pasif)	Etkin (aktif)
Tüm çıktı	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgütün ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı düzenekleri

**Kaynak:** Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yay., No:260, Ankara, 1995, s.62.

## 2. 3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimini incelemeden önce, insan kaynakları yönetimi kavramını ve insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevleri ayrıntılı bir şekilde açıklamak gerekmektedir.

### 2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak oldukça hızlı bir gelişme göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile klasik personel yönetiminin, içerdiği konular itibariyle benzer veya aynı olduğu ifade edilmesine rağmen, insan kaynakları kavramı personel yönetimine ilişkin amaç, çalışmaları ve işlevleri kapsamakla birlikte, ondan daha geniş bir çalışma alanına sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi adı verilen yönetim disiplinini tanımlamadan önce “insan kaynakları”nın ne anlama geldiğini kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar “insan kaynakları”nı oluşturur. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürekli ya da kısmi sürekli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur.<sup>42</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin konusu hakkında bilim adamları farklı görüşler ileri sürdükleri için bu konuda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi konularının sınırının tam anlamıyla çizilememesidir. Bununla birlikte bu konudaki görüşlerden birkaçı aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Schuller'e göre İnsan Kaynakları Yönetiminin ele aldığı konular aşağıdaki gibi altı ana başlıkta toplanabilir:<sup>43</sup>

- İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması ve organizasyonu,

---

<sup>42</sup> C.Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s.7.

<sup>43</sup> Randall S. Schuller ve Gray W. Florkowski, **International Human Resources Management**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1999, s.351.

- İnsan kaynakları organizasyonunun yönlendirilmesi,
- Organizasyonun insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi,
- İnsan kaynakları organizasyonunun değerlendirilmesi ve ücret tespiti,
- Etkin ve verimli çalışma ilişkilerinin kurulması ve korunması,
- Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi.

İnsan kaynakları yönetiminin içerdiği konular başka bir araştırmacı tarafından ise aşağıdaki gibi belirtilmektedir: <sup>44</sup>

- Stratejik insan kaynakları planlaması,
- Eşit istihdam imkanı sağlama,
- Personel seçimi ve işe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Personelin değerlendirilmesi,
- Ücretleme ve terfiler,
- İşçi sağlığı ve güvenliği,
- Sendikal faaliyetler,
- Çalışma ilişkileri,
- İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme.

İnsan kaynakları yönetiminin alanına giren konular hakkında yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde, personel yönetimi ile aralarında büyük farklılıklar olmadığı göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi konularını içine almasına rağmen, ondan daha geniş ve farklı bakış açılarına sahiptir.

Canman'a göre; insan kaynağı yönetimi, insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına varmak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır. <sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yay., Ankara, 1999, s.s.32-35.

<sup>45</sup> Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay.No.260, Ankara, 1995, s.55.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde kullanmak, ikincisi ise, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür.<sup>46</sup>

İnsan kaynakları yönetimi hem iş görenlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de iş görenlerin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır.

Küresel bilgi ekonomisinde, bilginin paylaştıkça artması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkartmıştır. 21. yüzyılın başarılı işletmeleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan, bilgiyi ancak akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilen ve böylece rakipleriyle aralarında fark yapabilen akıllı işletmeler olmak zorundadırlar.<sup>47</sup> Bununla birlikte mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş yapılar olan işletmelerin, bunları gerçekleştirebilmesi için, diğer üretim faktörlerini üretime yönlendiren insan kaynaklarının bedensel veya zihinsel gücüne ihtiyacı vardır. İşletmeler insan kaynaklarının yardımı ile ürettikleri mal ve hizmetleri, yine insana sunmaktadırlar. Dolayısıyla, insan unsurunun, işletmeler için hem bir amaç hem de bir araç konumunda olması onu daha da önemli kılmaktadır.

### **2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler**

Yukarıda İKY'nin tanımını verirken bunun insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlayan işlev ve çalışmalardan oluştuğunu söylemiştik. Şimdi bu işlevleri ve bunların içinde yapılan çalışmaları kısaca görelim. İKY aşağıda verilen yedi temel işlevden oluşur. Bunları:

---

<sup>46</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme İktisadı Yay. No:406, İstanbul, 1998, s.16.

<sup>47</sup> Düren, **a.g.e.**, s.97.



- Planlama,
- Kadrolama,
- Değerleme,
- Ödüllendirme,
- Yetiştirme-Geliştirme,
- Endüstri ilişkileri,
- Koruma, işlevleri olarak tanımlayabiliriz.

Şekil 1.1’de bu işlevleri ve her birinin içinde yer alan temel çalışmaları bir model çerçevesinde görebilirsiniz (modelde **değerleme** ve **ödüllendirme** işlevleri bir arada gösterilmiştir).

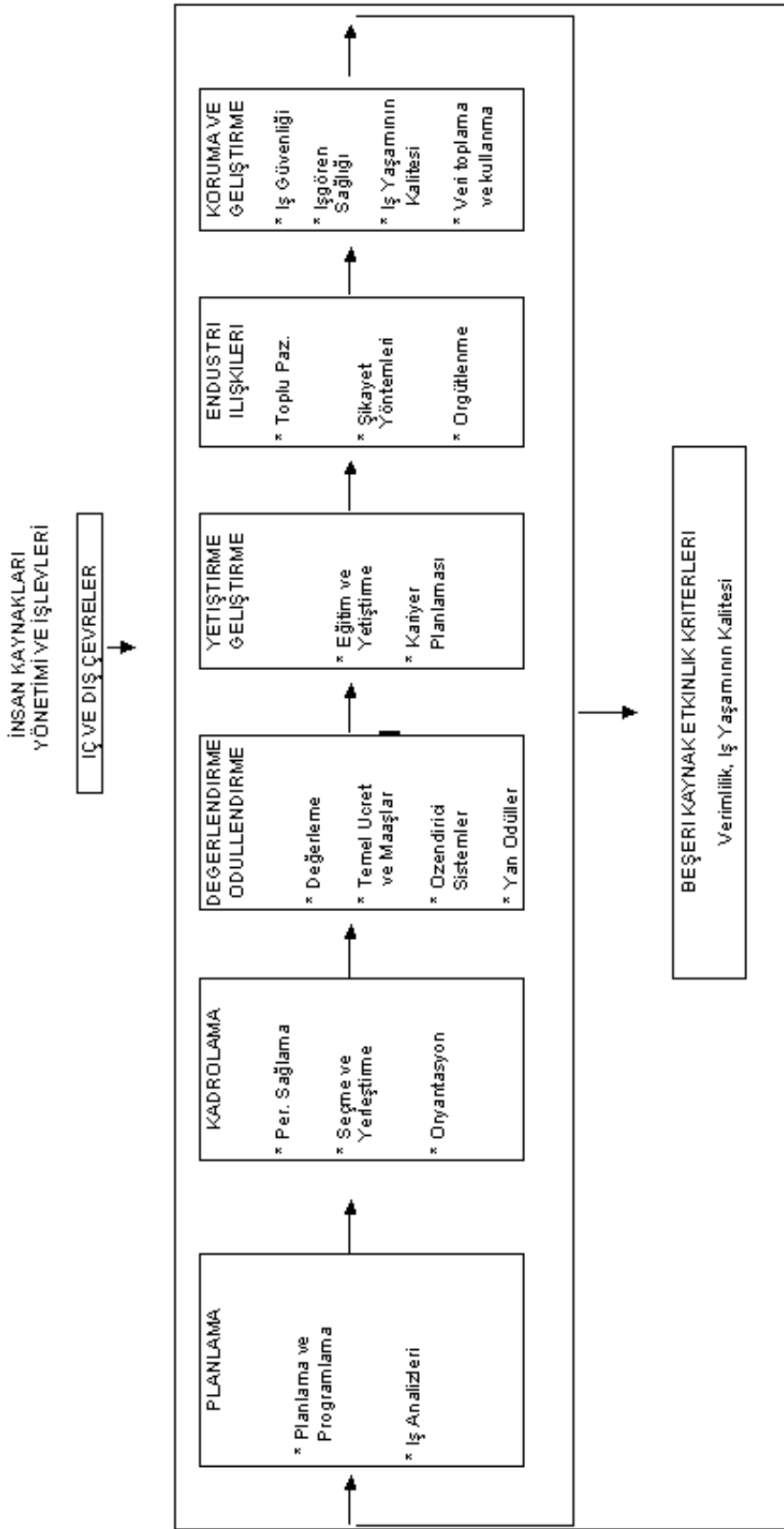
Modelde İKY’ni oluşturan işlevler bir süreç şeklinde verilmiştir. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleriyle de etkileşim içindedir. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi İKY’nin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Başka bir anlatımla, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlanmışsa bu çalışmaların İKY’nin amaçları açısından etkin olduğunu söyleyebiliriz.

Yine görüldüğü gibi bu süreç planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevini bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edebiliriz.

Kadrolama işlevinin temel amacı ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir.

Seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görebiliriz. Bu kişiler istenilen performansı göstermemişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir.

Yetiştirme ve geliştirme işlevinin hedefi, çeşitli eğitim ve kurslarla çalışanın vasıflarının geliştirilmesini sağlamaktır. Küresel insan kaynakları yönetiminin de kültürler arası eğitimin önemi çok büyüktür.



**Şekil 2.** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri

**Kaynak:** Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ. Ü. İşletme İktisadı Yay. No:406, İstanbul, 1998, s.68.

İnsan Kaynakları yönetiminin bütün işlevlerinin önemi büyük olsa da ilk üçünü ayrıntılı olarak incelemekte yarar vardır.

### **2.3.2.1. Planlama**

Örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir.

Planlama fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için, organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması, organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması gereklidir.

İnsan kaynakları yöneticisi, iş analizi sonucunda rol ve iş tanımlarını belirler. Buna bağlı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun iş tanımları üzerindeki etkisini değerlendirir. Rol ve iş tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandıracağını saptar.

Örgütteki sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilir. İnsan kaynakları, sessiz ilerleyen değişikliklere karşı her zaman hazırlıklı olmalıdır. Bazı durumlarda, bu değişiklikler ani olduğunda, insan kaynakları yönetimi için süreç çalışması ve rollerin gerekleri için yeni değerlendirmeler yapmak kaçınılmazdır.

Planlama fonksiyonu sayesinde belirsizlik ortamlarına karşı alternatif planlar oluşturarak, işletmenin iş gücü açısından değişik pozisyonlar alabilmesi sağlanır.

### **2.3.2.2. Kadrolama**

Şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması, kadrolama fonksiyonu aracılığı ile gerçekleştirilir. Planlama sonucunda şirketteki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması, önemli bir aşamadır. Örneğin planlama işlevi ile örgütün gelecek üç yıl içinde her yıl 15 yönetici adayı alması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevi de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir.

Açık pozisyonlar için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar her faaliyet kadrolama işlevinin kapsamındadır.

Çalışanların temini, seçilmesi ve yerleştirilmesini müteakip oryantasyonunun sağlanması da önem taşımaktadır. Yetiştirme ve geliştirme fonksiyonunun kapsamına girse de, kadrolama öncesinde çalışanın başlangıç eğitimi konusunu göz önünde bulundurulmalıdır.

### **2.3.2.3. Performans Değerleme**

İnsan Kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

Performans değerleme fonksiyonu, Şirketin sũrekli gelişiminin ve iş tatmininin sağlanması, sũrdũrũlebilmesi açısından çok onemli bir yere sahiptir. Bu nedenle ayrıntılı olarak incelemekte fayda vardır.

Gũnũmũzde hayatın her alanında artan rekabet iş yaşamında da etkisini bũyũk lũde göstermektedir. Bu rekabet ortamında Şirketlerin başarısı çalışanların baŐarısıyla mũmkũndũr. Çalışanların başarısı ise gösterdikleri performansa bağlıdır. Bu performans en iyi ve en doğru Şekilde lũldũęũ takdirde; ũcretlendirme, kariyer planlama, çalışanların eğitimi, iş gũcũ planlama, takdir ve dũllendirme gibi insan kaynakları yönetimi iŐlevlerinde etkin kararlar verebileceklerdir.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teŐebbũsũn o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.<sup>48</sup>

Gũnlũk yaŐantımızda değerleme ve değerlendirme kavramlarını aynı anlamda kullansak da, “değerlendirme” bir Şeyi değerli duruma sokma; “değerleme” ise değer veya kıymet biçme anlamına gelmektedir. İŞletmelerde başarılı, kişinin kendisi için tanımlanan, kişinin özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleŐtirmesi olarak tanımlamak mũmkũndũr.

Performans değerleme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla işteki performansının değerlendirilmesi sũrecidir.<sup>49</sup>

Performans değerleme ile tahmin yoluyla eğitim ihtiyaının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Bunun sonucu personeldeki yetersizliklerin ortaya konarak yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin dũzenlenmesi gerektiği kararlaŐtırılır.

---

<sup>48</sup> zlem zkanlı, **Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Őlkemiz Bũyũk Sanayi İŞletmelerindeki Uygulama**, Doktora Tezi, Ankara, 1995, s.1.

<sup>49</sup> Palmer, a.g.e., s.3.

Performans değerlemesi, bireyin görevindeki başarisını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarisına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.<sup>50</sup>

Performans değerlemenin ortak noktası insan ögesidir. Çünkü rgt oluşturan ögelerin başında birey gelmektedir. Örgütün etkinliği, yesi olan bireylerin performanslarının türevidir. Sürekli ve bilimsel şekilde yapılan performans değerlemeleri örgüt ve personel açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bunlar personelin ödüllendirilmesi yoluyla, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardım etmek, bireyin halen çalıştığı işteki düzeyinin belirlenmesi, bireyin işle ilgili zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, iş imkanı ve performansın geliştirilmesi, bireysel motivasyonun arttırılması, geliştirme ihtiyaçlarının saptanması, potansiyel performansın saptanması, potansiyel performansın belirlenmesi ve başarılı bir planlama için bilgi sağlanmasıdır.

Performans değerleme hem işçi hem de işveren için bazı temel önemli sorulara cevap bulmaya çalışır: “işi ne kadar iyi yapıyorum”, “daha iyi nasıl yapabilirim”, “alışmalarımız bireysel ve grup açısından ne kadar başarılı”, “alışmalarımızın daha iyi ve başarılı işler ortaya koymaları için neler yapmalıyız”, “hangi iş için hangi personel uygundur veya uygun hale getirilmelidir”.<sup>51</sup>

Performans değerleme, güvenilir veriler, etkin gözlemler ve adil yargılar içeren bir işlemdir. Sürekli bir geri besleme süreci yaratılarak, organizasyonel gelişim ve değişim için etkin bir girişim firsatı yaratır. Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan personel değerlemeleri çoğu zaman birlikte görülür. Biçimsel olmayan değerlemeler yönetici ve amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatlerdir. Biçimsel değerlemeler ise örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde çalışan başarisını değerlemek için rgte yürütülen faaliyetlerdir.

---

<sup>50</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.1.

<sup>51</sup> T. L. Leap ve M. D. Crino, **Human Resources Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, McMillian Publishing Company, 1993, s.5.

Performans değerleme kriterleri, genel olarak bireyin niteliklerine, davranışsal kriterlere, işle ilgili hedef ve sonuçlara dayalıdır. Ancak çalışanların performansını ölçmede kullanılan kriterlerle ilgili olan iki önemli problemi belirtmek gerekir.

Birincisi, performans değerlemede kullanılan kriterlerin tamamen işle ilgili olduğu varsayılır. Irk, cinsiyet, din, yaş ve diğer kişisel özellikler hesaba katılmamalıdır. Bunların yanı sıra işle ilgili olmayan yaşam tarzı, politik görüşleri ve benzeri kişisel özelliklerin performans değerlemeyi etkilemesine izin verilmemelidir. İş performansının hedeflerini tanımlayan göstergelerin tanımlanması çok önemlidir. Bir tek gösterge üzerinden performansa değer biçilmemesine dikkat edilmelidir. Her iş için evrensel olan kriterler kümesinin olmadığı bilinmelidir. Belirli bir pozisyon için performans kriterlerinin belirlenmesinde iş analizleri temel rehberdir. Eğer bir kriter işle ilgili değilse, performans değerlemenin bir parçası olmamalıdır.

İkincisi ise, bir kriter iş performansını değerlemek için seçildiğinde, ölçümlerin tam ve doğru olmasıdır. İş performansının, satılan veya üretilen ürünler, yapılan hatalar ve hizmet edilen müşteriler gibi bazı yönleri çok kolay ölçülebilmektedir. İş davranışının insiyatif, güvenilirlik, ve etkin iletişim yeteneği gibi yönlerinin ölçülmesi oldukça zordur. Ancak performans değerleme sürecinin içinde yer alan bu kriterlere ait değerlerin de etkin biçimde ölçülmesi gerekmektedir. Yönetici, yönetici olmayan büro personeli ve diğer oldukça farklı özellik gösteren personel için farklı performans değerleme kriterleri kullanılmaktadır.

Performans değerleme, insan kaynakları yönetimi işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca, işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizi ile yakından ilgilidir. Böylece, çalışanın tanımlanan işe katkısı, performans değerlemenin ilk koşulu olabilir.

Bunların yanı sıra, çalışanın sosyal ve psikolojik yapılarını bilmek için bazı psikoteknik analizler ve kişisel özelliklerinin de ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar, sosyo-ekonomik sistemin en iyi temsilcilerinden olan örgüt içinde

anlam kazanabilirler. Bu açıdan örgütlerin iş görenleri şekillendiren ve yönlendiren biçimsel bir yapısı vardır.<sup>52</sup>

### **2.3.2.3.1. Performans Değerlemenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi**

Günümüzde insan kaynakları yönetimine geçiş gittikçe hızlanmaktadır. Bu değişimin sağlıklı yaşanabilmesi için hem çok iyi bir planlama ve uygulama, hem de çalışanların aktif katılımı gerekmektedir. Çünkü işlenen kaynak insandır ve onların davranış biçimleri, ilişkileri ve kültürel değerleri önem kazanmaktadır. Bu subjektif değerleri ölçümlemek, analiz etmek, değerlemek ve yeniden yapılandırmak kolay bir çalışma değildir. İş, insan ve organizasyon uzayında doğru ve etkin kararlar verebilmek için çağdaş ve sistematik yaklaşım ve modellere gereksinim vardır. Söz konusu uzayda karşımıza çıkan ve çözüm bekleyen konuları şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyon yapısının ve yönetim şeklinin oluşturulması,
- Misyon ve vizyon doğrultusunda şirketin küresel değerlerinin belirlenmesi,
- Şirketin temel yetkinliklerinin belirlenmesi,
- İş tanımlarının ve profillerinin oluşturulması,
- İş gücü planlama,
- İş süreçlerinin analizi ve yeniden yapılandırılması,
- İşe alma ve yerleştirme,
- Performans yönetimi (Etkin performans değerlendirme sistemi kurulması, bu sistemin eğitim-gelişim, ücretlendirme, yedekleme sistemlerine entegrasyonunun sağlanması),
- Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Kariyer yönetimi (Kariyer gelişim planlarının hazırlanması),
- Motivasyon yönetimi,
- Öneri sistemi,
- Takdir-tanıma sistemi,
- Ücret yönetimi,

---

<sup>52</sup> Canman, a.g.e., s.5.



- İşçi sağlığı ve iş güvenliği, sosyal haklar yönetimi ,
- İşçi işveren ilişkileri,
- Ergonomi.

Performans Yönetimi sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır.

### 2.3.2.3.2. Performans Değerlemenin Amacı

Çalışma yaşamındaki ve çevredeki sürekli değişimler göz önüne alınırsa, performans değerlemenin amaçlarının da sürekli olarak değişmesi kaçınılmazdır. Buna karşılık başarı değerlemenin amaçları; yönetsel, özendirme ve veri toplama olarak geliştirilebilir.<sup>53</sup>

Performans değerlemesi yapmanın ölçmeye ve gelişmeye ilişkin olmak üzere iki temel amacı vardır. Bu amaçların hedefi iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinden elde edilen bilgiye dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir.<sup>54</sup> Alınan bu kararlar, performans değerlemenin amacına katkıda bulunabilir ve aynı zamanda örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutarlar.

Değerlendirmelerin en genel amacı, çalışanların emsalleri arasında, iş başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak belirtilebilir.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Recep Yücel, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Cilt: 1, Sayı: 3, İzmir, 1999, s.112.

<sup>54</sup> Palmer, **a.g.e.**, s.9.

<sup>55</sup> Ramazan Geylan, "**Personel Yönetimi**", Met Basım-Yay. Organizasyonu, Eskişehir, 1992, s.162.

### 2.3.2.3.3. Performans Değerleme Süreci

İşletmelerin amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sistemi kurmaları çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. Özellikle sistemin işletmeye sunacağı veriler göz önüne alınırsa, yapılandırılacak platformun ne derece önem taşıdığı daha iyi kavranabilmektedir. Bu sebeple yapılacak çalışmaların büyük bir hassasiyetle sürdürülmesi ve sürekli test edilerek hatalarının giderilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında öncelikle değerlendirme faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu yönden iş değerlendirme sistemleri ile benzerlik gösteren performans değerlemesi sistemleri, temel faktörlerin belirlenmesi ile sistemin omurgasının oluşturulması yönünde ilerlemektedir. Genel olarak performans değerlendirme sistemlerinde, aşağıdaki gibi dört ana faktör üzerinde durulmaktadır:

- İş niteliği
- Bilgi
- Kişisel özelliklere
- Sosyal ilişkiler

Bu faktörler doğrultusunda değişik sayıda alt faktörlerin belirlenmesi mümkündür. Faktörler belirlendikten sonra değerlendirme standartları belirlenmektedir. Bu standartlar performans ölçütlerini ortaya koyduğundan ayrı bir önem taşımaktadır. Yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilirler. Ulaşılması çok zor standartlar belirlenirse çalışmada motivasyon kaybına neden olabileceği gibi objektif ve değerlendirilebilen standartların kullanılması ayrıca önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme süreci genelde üç safhada incelenebilir. Bunlar performans standartlarının saptanması, performans değerlendirme sonuçlarının belirlenmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanımınıdır.

**1. Performans Standartlarının Saptanması;** Performans standartlarının saptanabilmesi için, örgütte iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. İş tanımı, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin toplandığı iş analizleri tamamlandıktan

sonra işin gerektirdiği görev, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının gerekli olan beceri, eğitim ve vasfın ifade edilmesidir.

Standartların saptanmasında diğer önemli unsur ise, amaçların belirlenmesidir. Bir örgütte bireysel amaçlar ile örgüt amaçları uyumlu olmadığı sürece başarısızlık kaçınılmazdır. Performans değerlendirme süreci işte bu örgüt başarısı ile personelin bireysel tatmini için uygun koşulları sağlamalıdır. Belirlenen bu standartlar çalışanların bu başarılarını belirleme için birer kriter olacaktır.

İş, başarı standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit başarı standardı olan kişiyi bir başka kişiyle karşılaştırma yoluna gidilebilir. Böylece bir davranış başarı değerlendirme kişileri sıralama veya derecelendirme yönteminin esasını oluşturur.

Orta ve üst düzey yönetim basamağında bulunan kişiler için sorumluluk veya kontrol alanları geliştirilmiş standartlar olabilir. Örneğin finansal sonuçlar, işletmenin sektör içindeki yeri, piyasadaki yeterliliği birer başarı standardı olarak kabul edilebilir.<sup>56</sup>

**2. Performans Değerleme Sonuçlarının Belirlenmesi;** Performans değerlendirme çalışmalarının ikinci safhası doğrudan analiz ve iş gören açısından yeterli-yetersizin saptandığı safhadır. İşletme öncelikle hangi değerlendirme yöntemini kullanacağına karar verir. Sonra hazırlıklarını yapar gerekiyorsa işletme içi duyurusunu yapar ve bir değerlendirme döneminin başında performans değerlendirme çalışmalarını başlatır.

Performans değerlendirme için seçilen yöntemin uygulamasından önce yapılan hazırlık çalışmaları üç aşamadan oluşur:

- Performans değerlendirme yapılabilmesi için öncelikle değerlendirilecek kitlenin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Değerlemede kullanılacak yöntem ve standartlar bu özelliklere göre belirlenir.

---

<sup>56</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 3. Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s.171.

- Performans değerleme yapılırken, ikinci aşama değerleme döneminin belirlenmesidir. Bu dönem değerleme yapılacak grubun niteliklerine ve pozisyonlarına bağlıdır. Ayrıca uygulanacak yöntem de değerleme döneminin süresine etki eder.
- Üçüncü aşamada performans değerlemenin nasıl ve kim tarafından yapılacağı üst yönetimce belirlenir.

Süreç olarak başarı değerleme safhası biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemenin her ikisini birden kapsar. Öncelikle kullanılacak yöntem işletme yapısına uygun hale getirilmezse iyi seçilmiş sayılmaz ve önemli sorunlar ortaya çıkar. Bu safhanın başarılı bir performans değerleme uygulamasına dönüşebilmesi için öncelikle, değerlemeyi yapacak olan yöneticilerin işletmenin amaçlarına tam olarak bağlı olması gerekir.

Değerlemenin gerçekleştiği safhada, sistemin işleyişinde tüm çalışanların sorumluluklarının ne olduğunu bilmeleri gerekir. Kim, kimi denetleyecek, değerlemede yöneticilerin sorumlulukları ne olacak, değerleme raporları hangi esasa göre, kimler tarafından düzenlenecek, bunlar değerleme sürecinin ikinci safhasında kararlaştırılan ve uygulanan yönetim davranışlarındandır.

Genellikle performans değerleme çalışmaları şu alternatifler doğrultusunda yapılmaktadır:

- Yöneticilerce değerlendirme
- Öz değerlendirme
- Takım arkadaşlarınca değerlendirme
- Astlarca değerlendirme
- Bilgisayarlı değerlendirme
- Müşterilerce değerlendirme
- 360 derece değerlendirme

Bu safhada gerçekleştirilen çalışmalar geçerli, gerçekçi, güvenilir ve karar verenlere bilgi sağlayıcı olmalıdır. *Geçerlilik*; ölçümün ölçülmek isteneni vermesidir. Performans değerlemede yararlanılacak ölçüm yöntemi, çalışanın mevcut başarı gücü hakkında bilgi vermelidir. *Güvenilirlik* ise, ölçümün sonucunun kalıcı olması

demektir. Yani bir çalışanın başarisının benzer yöntemlerle farklı zamanlarda ölçülmesi halinde sonuçların benzer olması gerekir.

**3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı;** Elde edilen sonuçlar yardımıyla personel politikalarının belirlenmesinin yanında personel planlaması yapılması, disiplin ve denetim sisteminin işletilmesi, var olan sorunların değerlendirilmesi, bireysel verimlilik ve örgütsel etkililiğin arttırılması böylece sağlanacaktır.

Bu çalışmadan sonra performans değerleme sonuçlarının işletmede kullanımı nasıl yapılacaksa o yönde yönetim önlemleri alınır. Değerleme sonrası görüşmeler yapılacaksa görüşmeyi yapacak kişiler iş programlarını yaparlar. Bu görüşmelerde yöneticiler, çalışanların hangi davranışlarının düzeltmesi veya değiştirilmesini istiyorlarsa, bunu çalışana bildirir ve görüşme sonucu davranışlarını izlerler.

Performans değerleme çalışmaları, çalışanın bir içten başka bir işe aktarılması veya terfi ettirilmesi için kullanılabilir. Performans değerlemenin nc safhası aynı zamanda performans değerleme çalışmalarının sonudur. Bu safhada alınan kararların ve yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarisını etkilediği kesindir.<sup>57</sup>

#### **2.3.2.3.4. Performans Değerlemeyi İş Değerlemesinden Ayıran zellikler**

Performans değerleme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman içerisindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen bir süreçtir. İş değerlemesi ise ücret saptamak amacıyla yapılırken, performans değerleme çalışmalarının periyodik olarak yapılma zorunluluğudur. İş değerlemesinde çalışmalar ancak spesifik bir iş alanının ortaya çıkması durumunda veya makro değişimler sonucu yapıldığında uzun aralıklar ile yapılmaktadır. Oysa performans değerleme çalışmaları daha sık yapılmaktadır. n görülen frekans, yılda bir veya iki olarak belirtilmektedir.

---

<sup>57</sup> Erdoğan, a.g.e., s.173.

İş değerleme çalışmalarında olduğu gibi, performans değerlendirme çalışmaları da uzman bir ekibin çalışmasını gerektirmektedir. Objektif bir değerlendirme çalışması için değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olması gerekmekte, bunun için de öncelikle bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hataların minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte performans belirleme çalışmaları, genelde iş gören üzerinde bir gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin gereksiz verim ve motivasyon kayıplarına neden olmasını engellemek için, sistemin açık olması ve çalışmalar ile ilgili olarak çalışanın aydınlatılması gerekmektedir.

### 2.3.2.3.5. Performansı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, kişilerin işteki performansları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini hatta aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olabildiğini, bunun ise çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir.

#### Kişisel Faktörler

- Yetenekler,
- Gereksinimler.

#### Örgütsel Faktörler

- Yönetim ve personel faktörü,
- İşin tasarımı ve örgüt yapısı,
- Çalışma koşulları.
- Üstler ve astlarla ilişkiler

#### Çevresel Faktörler

- Toplumsal faktörler (aile, dernek, vb.),
- Ekonomik faktörler ,
- Siyasal faktörler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen, vb.),
- Kültürel faktörler (eğitim, din, vb.).

Bu faktörler birbirinden bağımsız değildirler. Performans derecesine göre aralarındaki etkileşim düzeyi artmaktadır.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Özkanlı, a.g.e., s.5.

## 2.4. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünya, geçmişte olduğuna oranla çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmektedir. Bu durum ise işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Aslında geleneksel olarak personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi, şimdi gerek yöneticiler, personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden yabancı topraklara doğru genişletilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu süreçse genellikle iki yönde gelişmektedir. Birincisi; yabancı ülkelerin gerçekleri ışığında yerel insan kaynağı uygulamalarının evrensellik sorununa yönelik bir gelişimde bulunmaktır. İkincisi ise; uluslararası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir.<sup>59</sup>

İşletmelerin farklı bölgelerle faaliyetlerini yaymaları ile birlikte yerel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalması, bu disiplinin alanın da genişlemesinin temel nedenidir. Dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren Küresel İşletmelerin, gerek farklı kültürlerden iş gücünü barındırması, gerekse farklı özelliklere sahip kültürlerde faaliyetlerini yürütmeleri nedeniyle, küresel perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulması kaçınılmazdır.

İşletmelerin global boyuta ulaşmaları ister istemez kaynakları yönetiminin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmıştır. Örgütsel yapıda

---

<sup>59</sup> Oded Shenkar, **The Globalization of Human Resources Management : The Interdisciplinary Challenge, Global Perspectives of Human Resources Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995, s.11.

meydana gelen değişimler, mevcut yapıdaki insanların yönetimi için önemli farklılıklar da beraberinde getirir.<sup>60</sup>

Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada iş gücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik ister de sosyal nedenler olsun iş gücü koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmiştir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletmenin bile dünyadaki işgücü hareketlerinden etkilenmemesinin imkansızlığı, yerel faaliyet gösteren işletmelerin de insan kaynaklarını küresel bir perspektifle yönetmelerinin gerekliliğini her geçen gün artırmaktadır.

Küresel insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bu yönetimin amacı, küresel işletmelerin küresel seviyede başarılı olabilmelerini sağlamaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise şunların yapılmasını önermektedir:<sup>61</sup>

- Dünya çapında rekabetçi,
- Etkin,
- Yerel düzeyde sorumlu,
- En kısa zaman periyotlarında sorumlu,
- Küresel düzeyde yayılmış birimlerin tümüne öğrenmeyi transfer edebilme kapasitesine sahip olabilme.

Küresel işletmeler için insan kaynakları ayrı ve daha önem taşımaya başlamıştır. Çünkü bu işletmeler ürünlerin farklı ülkeler arasında akışını sağlamakla kalmayıp, ortak bir kültür ve farklı beklentilerin olduğu bir yaşam tarzı oluşturmaktadırlar. Teknoloji, sermaye ve diğer giderlerin akışının diğer ülkeler arasında çok kolay ve sağlandığı günümüz dünyasında, rekabetin oldukça yorucu ve yıkıcı yaşandığı piyasa koşullarında küresel işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına ihtiyaç her zamankinden çok daha fazla her geçen gün önemi artmaktadır. Özellikle küreselleşmenin işletmeleri ulusallıktan

---

<sup>60</sup> Wayne Cascio ve Elaine Bailey, **International Human Resources Management : The State of Research and Practice, Global Perspectives of Human Resources Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995, s.19.

<sup>61</sup> Schuller ve Florkowski, **a.g.e.**, s.352.



uluslararası boyuta taşınması ile birlikte işletmeler, bünyelerinde barındırdıkları insan kaynaklarının yönetimini de üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerde olduğu gibi Küresel faktörleri göz önünde bulundurarak, değerlendirmek zorunda kalmıştır. Çünkü küresel işletmeler, ülkelerinin dışındaki birimlerinde sadece kendi ülkelerinin vatandaşlarını değil, faaliyet gösteren ülke vatandaşlarını veya üçüncü dünya ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler. Aynı zamanda bu işletmeler, sadece çalıştıkları departmana değil, işletmenin bütününe sağdık insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle farklı ülke ve kültürlerden farklı iş gücü istihdam eden küresel işletmeler, kadrolama politikalarını küresel ölçekte değerlendirmek zorunda kalmışlardır.<sup>62</sup>

Küreselleşme görevinde insan kaynakları yönetimine düşen görev, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların küresel işletmelerde oluşturulan örgüt kültürüne uyum sağlamasında aktif rol oynamak olmalıdır. Ayrıca küresel işletmelerin insan kaynakları birimi ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmalıdır. Aynı şekilde işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi ve yeni ve aynı zamanda ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli ve en etkin rol yine işletmenin insan kaynakları bölümünün görevidir.

İçinde bulunan ve “Bilgi Çağı” olarak nitelendirilen 21. Yüzyılda, bilginin ve onu üreten ve kullanan insan kaynaklarının, önemli bir stratejik güç haline gelmesi, insan kaynaklarının küresel boyutu için ayrı bir önem seviyesi oluşturmuştur.

İster ulusal, isterse uluslararası çalışan bir işletme olsun, sahip olduğu yetkin insan kaynakları, işletmelerin başarılarında önemli bir faktördür. Herkesin aynı teknolojilere aynı çabuklukta ulaşma imkanı bulduğu günümüzün hızla gelişen global ekonomisinde, başarılı olan işletmeler ile başarısız olanlar arasındaki en önemli fark, yalnızca iş güçleri ile insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerindedir.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Paul Vanderbroeck, **Long Term Human Resources in Multinational Organizations**, Sloan Management Review, Fall 1992, s.95.

<sup>63</sup> Carolyn Warner, **İnsan Kaynağı ve Beceriler, Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:59, s.3.

İşletmeler için günümüzde tek ve en önemli rekabet silahının insan kaynakları ve dolayısıyla onun sahip olduğu yetenekler olması, insan kaynaklarını oldukça önemli bir yere yerleştirmiştir. Özellikle birçok ülkede faaliyet gösteren küresel şirketler için bilgili, yetenekli ve beceri sahibi insan kaynaklarına sahip olabilmek küresel piyasa ekonomisi içerisinde küresel bir şirketin en önemli kazancı olmaktadır. Bunun en önemli nedeni küresel işletmelerin özellikle aldıkları risklerin boyutunun daha geniş olmasıdır. İşletme, genişleyen faaliyet alanı için en uygun kişileri işletmesine kazandırmalı, onları uygun birimlerde istihdam ederek çalışanlarından azami faydayı sağlayabilmek için gerekli düzenlemeleri yapma gayreti içerisinde olmalıdırlar.

Bu nedenle küresel faaliyete yönelen işletmelerin insan kaynakları bölümü, planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, performans değerlendirme gibi faaliyetlerini küresel bazda değerlendirmek ve bu doğrultuda gereken düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Çünkü artık günümüzde, işletmelerin global sahada başarılı olabilmelerinin koşulu, doğru insanları doğru yerde ve doğru zamanda istihdam etmektir.

Küresel insan kaynakları yönetimi pek çok işletme için başarılarında kritik öneme sahiptir ve küresel insan kaynakları yönetimi çoğu ÇUİ için ölüm ve kalım arasındaki farkı oluşturabilir.<sup>64</sup>

Özellikle küresel şirketlerin yönetim stratejilerinde insan kaynakları yönetimi en önemli ve kritik yönetim olarak yerini almış durumdadır. 21. Yüzyılda küresel piyasalar ve finans kaynakları ile strateji konuları, işletmelerin nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunda , üzerinde önemli tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir. Yine tüm işletmelerin (ister ulusal, isterse küresel olsun) rekabet edebilirliğinin nitelikli eleman bulma ve onu elde tutmaya bağlı olduğunun herkes tarafından kabul gören bir gerçeklik olması nedeniyle, küresel işletmelerin yönetiminde daha stratejik düşünme ve hareket etme ihtiyacı küresel piyasalar dahilinde giderek artan bir öneme ulaşmış ve bu durum özellikle küresel insan

---

<sup>64</sup> Schuller ve Florkowski, **a.g.e.**, s.354.

kaynakları yönetiminin küresel işletmeler için stratejik bir güç olarak kabul görmesine temel teşkil etmiştir.

## **2.5. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi ile Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**

Küreselleşme ile entegre bir hale dönüşen piyasalarda küresel işletmeler, insan kaynakları politika ve uygulamalarını küresel bazda değerlendirmek durumundadırlar. Bu nedenle küresel işletmeler organizasyon yapılarına uygun olarak insan kaynakları yönetimi sistemleri geliştirmenin gerekli olduğunun farkına varmışlardır. Bu sistemler genel olarak küresel boyuta geçen işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinde davranış birliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle küresel işletmecilik faaliyetlerinde bulunan işletmelerin kullanması gereken ve insan kaynakları yönetiminin daha üst basamağı olan insan kaynakları yönetimi konusu önem kazanmaya başlamıştır.

Yerel olarak faaliyet gösteren bir işletme ile birden çok ülkede faaliyet gösteren küresel bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları, elbette birbirinden farklı olmak zorundadır. Her şeyden önce yerel faaliyet gösteren ulusal bir işletme kendi ülkesine mal/hizmet sunarken, çoğunlukla kendi ülkesi içerisinde çalışanları bünyesinde bulundurur. Oysa küresel boyuttaki bir işletme hem bir çok ülkeye hizmet/mal sunarken, farklı uluslardan da çalışanlara sahiptir. Küresel işletmeler gittikleri ülkelerin sosyo-ekonomik, kültürel, politik yapılarını, insan kaynakları uygulamalarında dikkate almak durumundadır. Bu nedenle ulusal insan kaynakları ile küresel insan kaynakları yönetimi birçok açıdan farklılık arz eder.

Küresel insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden hangi açılardan farklı olduğunun belirlenmesine yönelik literatürde bir çok tartışma vardır. Morgan, yerel ve küresel insan kaynakları yönetimi arasında üç açıdan farklılığın olduğunu belirtmektedir. Birincisi; iş gören türleri (yerel vatandaşlar, yurt dışına gönderilen yöneticiler, üçüncü ülke vatandaşları gibi), ikincisi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ülkeler (ev sahibi ve diğer ülkeler gibi), üçüncüsü ise insan kaynakları fonksiyonları faaliyetleridir(tedarik ve yerleştirme gibi).

Napier ise makro çevresel faktörler (ülkeler arasındaki kültürel, sosyo ekonomik, kurumsal ve politik farklılıklar) nedeniyle küresel insan kaynakları yönetiminin yerel insan kaynakları yönetiminden farklı ve daha olduğunu ifade etmektedirler. Küresel insan kaynakları yönetimini, küresel işletmelerin stratejik aktivitelerinden meydana gelen ve yine bu girişimlerin küresel ilgi ve amaçlarını pekiştiren insan kaynakları yönetimi konuları, fonksiyonları, politika ve uygulamaları olarak tanımlamaktadır.<sup>65</sup>

Cascio'ya göre<sup>66</sup>, faaliyet alanı ve ilgili olarak yerel ve küresel insan kaynakları yönetimi arasında en azından beş önemli farklılık söz konudur. bu farklılıklar genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Vergilendirme ve bağlı birlikler gibi, daha fazla fonksiyon,
2. Çoklu ücret değerleri gibi, daha fazla heterojen (ayrı cinsten) fonksiyonlar,
3. İş görenin personel yaşamında daha fazla katılım, yerleştirme, sağlık, eğitim ve eğlence,
4. Göç eden nüfus ve yerel farklılıklar nedeniyle, yönetime farklı yaklaşımlar,
5. Toplumlar ve hükümetler gibi, daha fazla dışsal etkiler.

Tüm bu kaynaklardan faydalanarak, ulusal insan kaynakları yönetimi ile küresel insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları sekiz ana başlık altında sıralayabiliriz:

### ***1. Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme Nedeniyle Artan İş ve Karmaşıklık***

Her şeyden önce bir işletme ulusal boyuttan çıkıp küresel niteliğe ulaştığında, birden fazla ülkede faaliyet göstermek durumunda olduğu için faaliyetleri artış gösterecektir. Bu artış ister istemez işletmeleri daha yoğun konularla karşı karşıya bırakmakta ve bu faaliyet çeşitliliği işletmelerin daha fazla problemle karşılaşmasına da neden olmaktadır.

---

<sup>65</sup> Nancy K. Napier, **Juggling On A High Wire: The Role Of The International Human Resources Manager**, Ed : Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen and Darold T. Barnum, Handbook of HRM, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts, 1995,s.218.

<sup>66</sup> Cascio, **a.g.e.**, s.629.

Ulusal işletme sadece kendi ülke sınırları içerisinde faaliyet göstermekte iken, tanıdığı piyasada faaliyet göstermenin avantajını kullanır. Oysa küresel işletme, her biri diğerinden farklı kural ve düzenlemeleri olan bir çok ülkede faaliyet gösterir. Bu farklılığa bağlı olarak insan kaynakları uygulamaları da farklı bir düzenleme gerektirmektedir. Çünkü aynı fonksiyonlar uygulanmak zorunda olsa bile, küresel bir işletme için daha karmaşık ve farklı olan bu fonksiyonlar işletmelerin ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerin çalışanlarından oluşan daha büyük bir kitleye uygulanmak durumundadır. Genel olarak faaliyetleri artan ve daha karmaşık bir şekilde bürünen küresel bir işletmenin, küresel insan kaynakları faaliyetleri de ister istemez artış gösterecektir.

Küresel bir çevrede faaliyet göstermek için, bir insan kaynakları departmanı, yerel çevrede gerekli olmayan bir takım aktiviteler ile meşgul olmalıdır. Bunlar; uluslararası vergilendirme, uluslararası yerleşim ve oryantasyon (alıştırma), deniz aşırı ülkeler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler ve dil çeviri hizmetleridir.<sup>67</sup>

- a. Deniz aşırı görevliler uluslararası vergilendirmeye tabidir ve tipik olarak hem yerel hem de ev sahibi ülke vergi yükümlülüklerine sahiptir. Bu yüzden vergi eşitleme politikaları gündeme gelmektedir. Vergi eşitleme politikalarının yönetimi ise, yerel ve uluslararası vergi yükümlülüklerinin yerleşimi ve deniz aşırı bir görevlinin atamasını tamamlama arasındaki olası zaman geriliği ve ev sahibi ülkeler karşısındaki vergi yasalarındaki kapsamlı değişiklikler tarafından oldukça karmaşık bir hale gelmiştir. Bu zorlukların farkına varan bir çok büyük küresel işletme, uluslararası vergilendirme tavsiyeleri için temel bir muhasebe hizmeti oluşturmak durumunda kalmıştır.
- b. Uluslararası yeniden yerleşim ve oryantasyon konusu, yenilik gerektiren eğitimi düzenleme, göç ve seyahat detaylarını önceden hazırlama, barınacak yer, alışveriş yerleri, sağlık bakımı, eğlence ve eğitim bilgisi sağlama ve son olarak da deniz aşırı ücret dağıtımı, çeşitli deniz aşırı ödemeleri belirleme ve vergilendirme işlemleri gibi detayları ücretlendirmeyi kapsamaktadır. Bu

---

<sup>67</sup> Peter J. Dowling, **International Human Resources Management**, 2nd Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1994., s.s.5-7.

faktörlerin birçoğu, denizaşırı görevliler için bir endişe kaynağı olabilir ve potansiyel problemleri başarılı bir şekilde çözmek için -elbette yerel bir transfer veya yerleşimin gerektirdiğinden daha fazla- dikkat ve zaman gerektirir.

c. Küresel bir işletme aynı zamanda faaliyetlerini gerçekleştirdiği ev sahibi ülkedeki deniz aşırı görevliler için yönetsel hizmetleri sağlama ihtiyacı duymaktadır. Deniz aşırı görevliler için bu hizmetlere ihtiyaç duyulması üzerine yorumda bulunulduğunda, küresel insan kaynakları yönetimi alanında bir danışman, yönetsel bir hizmet için hiç sorumluluğu olmayan herhangi birisinin, şirketin sağladığı barınacak yer gibi bu aktivitenin önemini bildiğine işaret etmektedir. Hem iş görenler, hem de eşler insan kaynağı yöneticisine politika ve prosedürlerin açık bir şekilde biçilmemesi ve yerel şartlarla çatışma olabilmesi nedeniyle, bir zaman tüketimi ve karmaşık aktiviteler söz konusu olabilmektedir. Mesela ahlaki konular ev sahibi ülkede yasal ve kabul edilebilir bir konu iken, ana ülkede en iyi adı ahlaksızlık, en kötü adı yasa dışı olabildiği zamanlar meydana gelebilmektedir. Ev sahibi bir ülkede, istihdam ilişkili AIDS testinin yasal olmadığı California'da merkezi bulunan ana ülkenin bir iş göreni için iş izni konusunda AIDS testi gerektiren bir durum ortaya çıkabilir. İnsan kaynağı yöneticisi atamayı reddeden iş görenin ve deniz aşırı bağlı şirketin atama konularının nasıl hakkından gelecektir? Bu konular deniz aşırı görevlilere yönelik yönetsel hizmet sağlamanın karmaşıklığına ilave olan konulardır.

d. Ev sahibi hükümet ilişkileri bir insan kaynağı departmanı için önemli bir aktivite sunmaktadır. Özellikle iş izinleri ve diğer önemli sertifikaların verildiği gelişmekte olan ülkelerde, küresel girişim yöneticileri ve ilgili hükümet memurları arasında kişisel bir ilişki var olduğu zaman daha kolay elde edilebilir. Böyle ilişkileri devam ettirme, iş izinlerinde olduğu gibi potansiyel problemleri çözmeye yardım eder. Bununla birlikte Amerikan küresel girişimleri, ilgili hükümet memurları ile, onların nasıl üstesinden geleceği konusunda dikkatli olmalıdır. Ödeme veya öğle yemeği, akşam yemeği ve hediyeler gibi türdeki ödemeler, Yabancı Rüşvet Uygulamaları Hareketini bozabilir.

e. Dahili ve harici personel benzerliği için dil çeviri hizmetlerinin hazırlık ve şartları, küresel insan kaynakları yönetimi ilave bir çalışmadır. Morgan, eğer

insan kaynakları departmanı dil çeviri hizmetlerinin temel kullanıcısı olursa, bu çeviri grubunun rolünün, şirket içerisinde bütün yapıcı faaliyet departmanlarına çeviri hizmeti sağlamaya doğru genişleme göstereceği noktasına dikkat çeker.

## ***2. Küreselleşmenin Getirdiği İlave Fonksiyonlar***

Küresel niteliğe bürünen bir işletmenin, uluslararası çevrede başarılı bir faaliyet gösterebilmesi için, ulusal çevrede ihtiyaç duymadığı veya gerek göstermediği bazı fonksiyonları, mevcut insan kaynakları departmanının görevlerine ilave etmesi gerekmektedir. Uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, yabancı ülkeye gönderilen çalışanlar için kurulması gereken idari sistem, ev sahibi ülke yönetimi ile kurulması gereken ilişkiler, çalışanların oryantasyonu gibi fonksiyonlar, küresel bir işletmenin ulusal faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ek olarak yerine getirmesi gereken fonksiyonlardan bazılarıdır. Mesela; birçok ülkede faaliyet gösteren küresel bir işletmenin farklı ülkelerde uygulanan farklı vergilendirme sistemlerine uygun olarak gerekli düzenlemeleri yapması ilave çalışmalar gerektirmektedir.

Ulusal bir işletme sadece kendi ülkesinin bu konudaki politikalarını bilmek durumunda iken, küresel bir işletme ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülkelerin hepsinin vergilendirme sistemlerini bilmeli ve faaliyetlerinde bunu göz önünde bulundurmalıdır. Ülkelerin sistemleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkabileceği olası zorluklar ise, faaliyet gösterilen ülkenin sistemine uygun düzenlemelerin küresel işletmeler tarafından yapılması ile ortadan kaldırılabilir. Küresel bir işletme, gittiği ülkenin vergi sistemine uygun olarak yapacağı düzenlemelerde, yerel işletmelerin bu konudaki çalışmalarından yararlanabilir. Farklı bir ülkede çalışacağı için, gidilen ülkenin çalışanlarından istediği evraklar, çalışma izni ile ilgili düzenlemeler, çalışma standartları v.b. küresel bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili düzenlemesi gereken ilave fonksiyonlardır. Bu ek fonksiyonlar küresel işletmelerde daha fazla işlev yüklemenin ötesinde, küresel piyasalarda başarılı olmak için daha fazla sorumluluk da yüklemektedir.

### ***3. Farklı Uluslardan Oluşan Bir İş gücü Yapısı***

İşletmelerin ulusal veya bölgesel insan kaynakları yönetimi uygulamaları dışında, daha küresel yaklaşım ve kavramlara ihtiyaç duymalarının temel nedeni, küresel işletmelerin farklı ülkelerdeki değişik kültürel alt yapıya sahip insan kaynaklarını istihdam etmektedirler.<sup>68</sup>

Küresel insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran en önemli farklılığın bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü bir çok farklı ülkede iş yapan küresel bir işletme hem gidilen ülkenin insanını hem de kendi ülkesinden insanları istihdam etmenin yanında diğer ülkelerden insanları barındırmaktadır. Yani küresel bir işletme ana ülke, ev sahibi ülke ve diğer üçüncü ülke vatandaşlarını istihdam etmektedir. Bu ise küresel işletmenin insan kaynakları bölümü için oldukça önemli bir detaydır. Çünkü farklı uluslardan çalışanları barındıran küresel işletmede çok kültürlü bir yapı söz konusu olmaktadır. Birden fazla ulustan meydana gelen çok kültürlü bir iş gücü yapısında, yönetimde denge sağlanabilmesi oldukça güçtür ve burada yine en önemli görevi işletmenin insan kaynakları bölümüne ve yöneticisine düşmektedir.

### ***4. Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu***

Küresel işletmelerin birçok ülke vatandaşlarından oluşan bir iş gücü yapısına sahip olmaları, dil karmaşası konusunu ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle küresel işletmelerin insan kaynakları bölümü, öncelikle çalışanlar arasında genel olarak ortak bir dil kullanımını sağlamaya çalışmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin güçleştiği durumlarda ise, İnsan Kaynakları bölümü çeviri hizmetleri verebilecek sistemleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmelidir.

### ***5. Çalışanlara Daha Fazla İlgî Gösterme Gerekliliği***

Küresele insan kaynakları yönetimi, ulusal insan kaynakları yönetimine nazaran çalışanların özel yaşamlarına daha fazla ilgi göstermektedir. Çünkü küresel

---

<sup>68</sup> Büyüksü, a.g.e., s.105.



bir işletmenin farklı bir ülkede görev yapan çalışanlarına özel konularda destek sağlaması, özellikle yıkıcı rekabet ortamında işletmeye rekabet unsuru sağlayacak tek unsur halini alan yetenekli ve beceri sahibi insan kaynaklarını işletmeye kazandırmada önemli bir itici güç olmaktadır. Ana ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının kişisel yaşamlarına destek verme, örneğin kalacak yer, sağlık konuları, çocukların eğitimi gibi konularda destek sağlama, küresele insan kaynakları yönetiminin ulusal insan kaynakları yönetimine nazaran daha fazla önem vermesi gereken konulardır. Bu konularda çalışanlara verilecek destek, işletmenin nitelikli iş gücünü kazanmasının yanında, Küresel iş gücü transferlerinin küresel işletmeler için hayati bir önem taşıdığı günümüz iş gücü piyasasında yetkin insan kaynaklarını işletmede kalıcı kılmada önemli bir güç olmaktadır.

“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, ancak onun bir işe düşkünlüğünü, insiyatifini ve işte çalışma dürüstlüğüne, düşüncelerini, duygularını ve içten gelen özverilerini satın alamazsınız.”<sup>69</sup> Paşa'nın bu sözleri, işletmelerin son derece karmaşık bir yapısı olan insanı kazanmalarının çok güç olduğunu ifade etmesinin yanında, bunun başarılmasının aslında işletmeler için ne kadar fazla önem taşıdığına da bir göstergesidir.

Çalıştığı işletmeye bağlılık duygusu ile hizmet eden bilgi ve yetenek sahibi insan kaynaklarının, işletmelerin başarılı ya da başarısız olmasında en önemli faktör olarak kabul edildiği günümüz koşullarında, özellikle farklı uluslardan ve dolayısıyla farklı kültürlerden çalışanları barındıran küresel işletmeler, çalışanlarına daha fazla özen ve dikkat göstermelidirler. Özellikle çalışanların zihinsel, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklı kültürler arasında denge kurulması ve böylece çalışanların işletmelerini sadece çalıştıkları bir kurum olarak görmelerinin ötesinde, işletmelerin güven duymaları sağlanmalıdır. Bunun gerçekleşmesi elbette ulusal boyutlu işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ancak faaliyet alanları ile çok daha fazla risk altında olan küresel işletmeler için farklı kültürlerden çalışanlara

---

<sup>69</sup> Muammer Paşa, **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak Yönetimin İnsancıllaştırılması**, <http://www.isguc.org.tr>

daha fazla özen gösterilmesi ve kültürlerden kaynaklanan farklı beklentiler ve talepler konusunda, kültürler arasında bir sentez yapılması zorunludur.

### ***6. Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar***

Küresel bir işletme, birçok yerel kültürü bünyesinde barındırır. Farklı uluslardan çalışanları barındıran küresel bir işletmede, üst yönetimin farklı yönetim yaklaşımları sergilemesi de söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler yerel konular üzerinde yoğunlaşarak, küresel ve yerel çevre arasındaki farkı göz ardı etmektedir. Ancak küresel ve yerel çevre arasındaki farklılık üzerinde önemli ve ayrıntılı bir şekilde durmak, küresel insan kaynakları yöneticilerinin ihmal etmemesi gereken bir görevdir.

### ***7. Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki***

Gidilen ülkenin toplumsal ve ekonomik yapısı ve hükümet kararları, küresel bir işletmeyi ve dolayısıyla onun insan kaynakları uygulamalarını etkileyen en önemli faktörlerdir. Özellikle birçok ülkede faaliyet gösterme nedeniyle daha fazla toplumsal ve politik etkilerin söz konusu olacağı ve bunların işletmenin insan kaynaklarını önemli seviyelerde etkileyeceği muhakkaktır.

Tüketici grupları, sendikalar ve diğer çıkar grupları gibi unsurlar, birçok yabancı ülkede faaliyet gösteren küresel bir işletme için ulusal bir işletmeye nazaran daha fazladır. Elbette bu grupların etkileri de sayıları kadar fazla olmaktadır. Bu gruplar kendi ülkelerinin yerel işletmeleri üzerinde yaptıkları baskıların daha fazlasını küresel işletmeler üzerinde yapmaktadır. Örneğin Türkiye'de Bergama yöresinde siyanürlü altın arama faaliyetlerinde bulunan Eurogold firmasına sivil kuruluşlardan oldukça önemli baskılarda bulunulmuştur. Bu baskılarda siyanür maddesinin çevreye zarar vermesinin yanında, firmanın yerel bir firma olmasının payı da yok değildir.

## **8. Daha Fazla Riske Maruz Kalma**

Küresel boyutta faaliyette bulunan bir işletme elbette ulusal piyasada faaliyette bulunan bir işletmeye nazaran daha fazla risk ve tehdit altındadır. Finansal ve politik risklerin yanında küresel işletmeler için insan kaynakları açısından da bazı riskler söz konusudur. Her şeyden önce farklı kültürlerden birçok çalışana barındıran küresel işletme, bu kültürler ile örgüt kültürü arasındaki dengeyi sağlamak zorundadır. Yurt dışına gönderilecek elemanların gerekli eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu ise ilave bir maliyet demektir. ve bu elemanların başarısızlığı halinde ise harcanan para boşa gidecektir. Elbette ulusal bir işletme için de çalışanların başarısızlığı ek bir maliyete neden olmaktadır. Ancak ulusal bir işletmenin başarısızlıkları küresel işletmeye göre daha çabuk tolere edilebilir. Yurt dışına eleman gönderme zaten birçok açıdan risk taşıırken, bu aşamada yaşanacak başarısızlıkların sonuçları da daha büyük olacaktır.

Dünyada en iyi bilinen işletmelerin çoğu, küresel girişimlerdir ve onların isimleri, ürünleri ve hizmetlerinin oldukça popüler olması nedeniyle, kolaylıkla tanınmakta ve bilinmektedir. Bu durum sadece, General Motors, Exxon ve IBM gibi ABD kökenli küresel firmalar için değil, aynı zamanda diğer ülkelerdeki küreseller için de geçerlidir. Örneğin; Avrupa ve Pasifik ülkelerindeki en büyük deniz aşırı küresel endüstriyel işletmelerden bazıları; Unilever (Britanya/Hollanda), Fiat(İtalya), Volkswagen (Germany), Philips (Hollanda), Peugeot (Fransa), Nestle (İsviçre) , Toyota (Japonya) ve Samsung (Güney Kore) dur.

Risk boyutunun fazla olmasına karşılık doğru stratejilerle faaliyetlerini yürüten ve büyüten işletmeler, bir “dünya işletmesi” olma şansını rahatlıkla yakalayabilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 3.1. Küresel İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha fazla önemli olmasının en önemli nedeni, rekabette başarı için gerekli unsurların eskisine göre güçlerini kaybetmesidir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturabilmek için öncelikle rekabet üstünlüğünün temelini değiştiğini anlamak gerekmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı pazarlar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi, hala rekabet üstünlüğü sunabilmesine karşın, bu durum eskisi kadar yüksek seviyelerde değildir.

Günümüzde rekabet üstünlüğünün temelinde; müşterinin tüm taleplerini dikkate alarak, daha kaliteli ve daha ekonomik malı rakiplerden daha önce piyasaya sunmak yatmaktadır.

Çoğu endüstrilerde küresel firmalar için uluslararası pazar yeri makine ve ekipmanını satın almak şimdi çok daha kolay ve mümkündür. Makine ve ekipmana sahip olmak farklılaştırılmış bir faktör değil, aksine bu makine ve ekipmanı etkin bir şekilde kullanabilme faaliyeti farklılaştırılmış bir faktör şeklini almıştır. Bütün ekipmanını kaybeden fakat iş gücünün yetenek ve bilgisini elinde tutabilen bir işletme uygun bir şekilde çabucak eski işine dönebilir ve toparlanabilir. Ancak ekipmanını elinde tutarken iş gücünü kaybeden bir işletme ile asla iyileşemez.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Brian E.Becker, Mark A. Husolid, Dave Ulrich, **The HR Scorecard: Linking Strategy, People and Performance**, Harvard Business School Press, March 2001, s.6.

Yine daha önceki yıllarda işletmeler için, gerçekleştirdikleri üretim sonucunda kar elde etmek en önemli konu iken, günümüzde müşteri ve insan odaklı yaklaşımlar daha çok önem kazanmaya başlamış, işletmeler artık çalışmalarının bilgi yetenek ve yaratıcılıklarını en iyi şekilde kullanarak müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayacakları yaklaşımlar geliştirmelerinin işletmelerin devamlılığının ve kalıcılığının sağlanması için gerekli koşul olduğunun farkına varmışlardır. Bu gelişmeler insan kaynakları Yönetimini daha stratejik olmaya, daha global bir bakış açısı geliştirmeye işletmenin bütünüyle global gelişmelere uyum sağlaması için gereken değişimi yönlendirmesi için sorumluluk almaya yöneltmiştir.

Özellikle ekonomik sınırların neredeyse bütünüyle yok olmaya başladığı günümüz dünyasında rekabet faktörleri farklı yönere doğru değişim göstermiştir. Yeni rekabet anlayışı, insan kaynakları yönetimini de etkilemiş, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ön plana çıkarken, bu durum küresel işletmelerde daha da üst seviyelere ulaşmıştır. Küresel insan kaynakları yönetiminin gelişimi, sorumluluk ve görevleri daha da karmaşıklaştırmış, insan kaynakları yönetimi daha önemli hale gelmiştir. Özellikle dünya çapında faaliyet gösterme çabası içerisinde olan küresel işletmeler için insan kaynakları kritik bir başarı faktörü haline gelmiştir. Bu gelişme küresel insan kaynakları yönetiminin gelişmesine zemin oluştururken, insan kaynakları yönetimi içerisinde küresel insan kaynakları yönetiminin alt disiplini olarak giderek artan oranda bir önem seviyesinde gelişim göstermesinin temel nedenidir.

İşletmelerin küreselleşmesi, yöneticileri rekabet avantajı elde etmek veya kazanmak için araştırma yaparken, karmaşık konularla uğraşmaya zorlamaktadır. Küresel işletmeler evde veya yabancı ülkede eşi veya benzeri görülmemiş yabancı rekabet seviyeleri ile karşılaştıkları zaman, sadece işletmelerinin tepe yönetiminin öncelikler listesinde değil, aynı zamanda küresel bir strateji yürütmek için gerekli olan insan kaynaklarını bulma ve geliştirmenin kritik önemi olduğunu onaylamaya başlamaktadırlar. Bu nedenle insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetimi, bir çok ülkede faaliyet gösteren küresel işletmeler için hayattır. Dowling'e göre,<sup>71</sup> gerçekte her hangi bir problem türü, ya insanlar tarafından ortaya çıkarılır, ya da insanlar

---

<sup>71</sup> Peter J.Dowling, Randall S.Schuller ve Denice E. Welch, **International Human Resources Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1994, s.2.

tarafından çözülmelidir. Bundan dolayıdır ki; bir işletmenin küresel büyümesi, anahtar olarak doğru zamanda, doğru yerde, doğru insanlara sahip olmayı gerektirir. Dowling, bu problem çözüldüğü zaman, diğer problemlerin üstesinden kolaylıkla gelinebileceğini belirterek küresel işletmelerde insan kaynaklarının küresel perspektifle yönetilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

İşletme içerisindeki çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, yetenekli bilgi ve beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır. Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline gelmesinde temel rol oynamıştır.

İnsan kaynakları alanında otorite olarak kabul edilen ünlü yönetim gurusu Charles Handy, dünyaca ünlü bazı şirketlerin yetenekli insan kaynaklarını gözden çıkarmaları sonucunda yok olduklarını belirtmekte, İngiliz firması Marconi, Amerikan firması Enron ve yine İngiltere'nin en büyük bankalarından biri olan Barrings'i bu firmalara örnek olarak göstermektedir. Bunlardan Marconi'nin bünyesinde barındırdığı çalışanlarını gözden çıkararak, bilişim teknolojisi alanında yoğun bir yatırım yapmaya karar verdiğini ve sonuçta da başarısız olarak iflas ettiğini ifade etmiştir. Enron firmasının ise büyük bir organizasyon olduğunu, en büyük sorunlarının küçük parçalarının ne yaptığını bilmemeleri olduğunu ve tek bir hatalarının bütün organizasyonun çökmesine neden olduğunu belirtmiştir. Barrings firmasının ise tek bir çalışanının Singapur'da yaptığı hatanın tüm bankanın çökmesine neden olduğunu belirtmiştir.

Yine gerek sermaye gerekse fiziksel kaynakların önemini kaybettiğini belirten Handy, bunların yerini bireylerin yeteneği ve entelektüel sermayenin aldığını ifade ederek, buna en iyi örnek olarak bilişim devi Microsoft'u göstermiştir. Firma sahibi Bill Gates'in, şirketinin değerini yaratan öğelerin %90'ının binalar ya da bilgisayarlar olmadığını, bu değerlerin orada çalışan insanlar ve onların sahip olduğu

yeteneklerinde bulunduğunu belirtmesi, bu görüşün doğruluğunu destekler niteliktedir.<sup>72</sup>

Elbette bina, tesis, makine ve sermaye üretim için gereklidir. Ancak bundan 20 yıl önce çok büyük öneme sahip olan gerek sermaye gerekse fiziksel kaynakların, eskisi kadar ön planda olmadığına ilişkin görüşler bir hayli yaygındır.

İnsan kaynakları konusunda çalışanlarına yaklaşımı nedeniyle örnek gösterilen dünyanın önde gelen yazılım şirketlerinden SAS İnstitute'un kurucusu ve başkanı Dr. Jim Goodnight ise, işletmenin çalışanlarının her departman için en değerli varlıklar olarak görüldüğünü ve işletmenin varlığının %90'ını çalışanların oluşturduğunu, işletmelerin en önemli görevinin akşam işlerini bitiren çalışanların ertesi sabah işe gelmelerini sağlamak olduğunu belirtmiştir. Çalışanlarına bir değer gözüyle bakan işletme, bugün farklı insan kaynakları stratejileri uygulamalarının yardımıyla, yazılım alanında dünyanın önde gelen küresel boyutlu şirketlerinden birisi olmuştur.<sup>73</sup>

Bu örnekler küresel boyutlu işletmelerin varlıkları için insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğunu göstermesinin yanında, onun ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirilmesinin ve özel bir ilgi gerektirdiğinin de bir göstergesidir.

Faaliyetlerini bir çok ülkeye taşıyan küresel işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını küresel perspektiften uzak, sadece yerel insan kaynakları kural ve yöntemleri çerçevesinde etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri pek de mümkün değildir. Çünkü bir çok ülkede faaliyet gösteren küresel işletmeler, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde, gidilen ülkenin kültürel, yasal, ekonomik ve tarihsel özelliklerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu nedenle insan kaynakları disiplini içerisinde yeni bir araştırma alanı olarak küresel insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması, küresel işletmeler için yerel insan kaynakları yönetiminin eksik kalması nedeniyle bir gereklilik halini almıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte, küresel işletmelerin sayılarında her geçen gün meydana gelen artış ve özellikle global piyasalarda insan

---

<sup>72</sup> Charles Handy, **Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı**, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Nisan 2002, s.162.

<sup>73</sup> Jim Goodnight, **Varlığının %90'ını Çalışanlar Oluşturur**, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Mart 2002, s.141.

kaynaklarının kritik bir başarı faktörü olarak algılanması, global insan kaynakları uygulamalarının önem seviyesini daha da yükseltmiştir. İşletmelerin rekabet edebilirlik oranının önemli ölçüde insana bağlı olduğu günümüz piyasa koşullarında, yetenek ve beceri sahibi insan kaynaklarının temini, geliştirilmesi ve bunların işletmelerde kalıcılığının korunması, işletmeler için öncelikli konuların başında gelmektedir. Çünkü küresel işletmeler için sınırların olmadığı ticari dünyada, diğer kaynaklara ulaşabilmek oldukça kolaylaşmıştır.

Diğer rekabet unsurlarına kolay ulaşım mümkün hale gelirken, küresel şirketler için en önemli rekabet gücü, bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına sahip olma yönünde değişim göstermiştir. Karmaşık bir global büyüme yapısını örgütsel avantaj şeklinde başarıya götürebilme, küresel bakış açısıyla hareket eden insan kaynakları yönetiminin sağladığı avantajlar ile çok daha kolay gerçekleştirilebilecektir.

Özellikle son yıllardaki gelişmeler, küresel ortamda insan kaynakları yönetimi konularının ve uygulamalarının bir başarı kriteri olarak görülmesinde büyük pay sahibidir. Bunun bilincine varan küresel işletmeler, sadece genel yönetimlerinde değil, insan kaynaklarının yönetiminde de küresel bir perspektifle hareket etmenin önemini farkına varmışlardır. Küresel işletmelerin bu konunun önemi konusunda bilinçlenmeye başlamaları ile, insan kaynakları yönetiminin küresel açıdan daha detaylı incelenmesi ve ulusal insan kaynakları yönetiminden farklı boyutlarının ortaya konması gereği ortaya konmuştur.

Küresel bir işletmenin personel tedarik etme imkânlarından personel seçme, performanslarını değerlendirme, ödüllendirme, ücretlemeye kadar olan bütün fonksiyonların da küresel boyutlarını dikkate alması gerekmektedir. Örneğin; yurt dışına giden personelin kültürel uyum problemleri, farklı uluslardan çalışan bulundurma gerektirdiği farklı uygulamalar, ailelerin uyum sağlamaları için gerekli düzenlemeler, v.b., ulusal işletmelerden farklı olarak küresel işletmelerin insan kaynakları bölümünün düzenlenmesi gereken faaliyetlerden bazılarıdır.



Küreselleşme dinamikleri, daha fazla işletmeyi uluslararası alana ittikçe ve rekabet ivme kazandıkça, insan kaynakları fonksiyonu üzerine vurgu giderek artmaya devam edecektir.<sup>74</sup>

Kavramsal becerilere olan talepteki artışın tamamıyla sona ereceğine dair hiçbir kanıt yoktur. Bununla birlikte yeniliklerin hızı ve nereye doğru gideceği konusundaki belirsizlik, insan kaynaklarına önemli ölçüde yatırım yapılması gereğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Çalışanlar artık sadece teknik bilgi ile değil, aynı zamanda yaratıcılık, analiz ve bilgiyi kullanma, verimli çalışan ilişkileri oluşturabilme becerileri ile donanmış olmalıdırlar.<sup>75</sup> Özellikle küresel işletmeler bu niteliklere sahip insan kaynakları ile kendi alanında faaliyet gösteren işletmelerden daha farklı olabilmenin yollarını kolaylıkla keşfedebileceklerdir.

Teknolojik gelişim, yeterli alt yapıya ve teknik donanıma sahip işletmeler için kolay taklit edilebilir ve gerekli sermayeye kolay ulaşılabilir olunması, bunları yönlendirecek insan kaynaklarını daha değerli yapmıştır. Küresel işletmelerin, insan kaynakları yönetimini küresel açıdan değerlendirmeleri gerektiğinin öneminin farkına varmaları ile, bu konu üzerine ciddi yoğunlaşmaların olduğu ve çalışmaların yapıldığı bir döneme girilmiştir.

Daha başarılı işletmelerde insan kaynaklarının rolü artık değişmeye başlamakta, faaliyetten katma değere doğru bir eğilim göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin işe dayalı yaklaşımları terk edip, insanların yönetimine ve bilgi ile beceriye dayalı yaklaşımlara geçmesi gerekmektedir.<sup>76</sup>

İnsana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa zamanda gözlemlenemeyen bir yatırımdır. Bütün işletmeler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası konumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktadır. Bu konuda işletmelerin atacağı

---

<sup>74</sup> Dowling, Schuller ve Welch, **a.g.e.**, s.212.

<sup>75</sup> Alan Greenspan, **İnsan Kaynağına Yatırım**, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:59, Şubat 2002, s.48.

<sup>76</sup> Edward E. Lawler , **İnsan Sermayesi**, Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:61, Nisan 2002,s.16.

en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalayan bir işletme olma yolunda, küreselleşmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak sistemleri benimseyip uygulamaktır.<sup>77</sup> Bu yaklaşım ister ulusal, isterse küresel olsun, bütün işletmeleri başarıya ulaştıracak önemli bir gelişmedir.

Küresel işletmelerde iyi bir insan kaynakları kadrosunun oluşturulması özellikle aşağıda sıralanan üç nedenden dolayı büyük önem taşımaktadır. Bunlar:<sup>78</sup>

1. Küresel işletme faaliyetlerinin fiziksel olarak oldukça geniş bir alana yayılması sonucunda işletmenin şubeleri arasındaki koordinasyonu ve kontrolü paylaşmak amacıyla, etkin bir yönetim kadrosunun oluşturulması konusunu gündeme getirmektedir. Etkin bir üst yönetim kadrosunun oluşturulmasının yanında, bu yapının korunması ve denetiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu nedendir ki, küresel işletmelerin herhangi bir ülke şubesindeki üst düzey yöneticisinin, ana merkezin sürekli kontrol, tavsiye ve desteğine ihtiyaç duymadan karar verebilecek güçte ve yetenekte yöneticiler arasından seçilmesi, gerekli olan en önemli unsur haline gelmiştir.

2. Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren küresel işletmelerde alıştırılmak üzere alınacak ev sahibi ülke insan kaynaklarının seçimi, işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi, diğer gelişmiş ülkelerdeki kadar tatmin edici olmayabilmektedir. Genellikle, ev sahibi ülkenin insan kaynaklarının özelliklerinin işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığı tahmin edilebilir bir gerçektir. Bu nedenle, küresel işletmeler, özellikle ev sahibi ülkedeki faaliyetlerinin başlangıcında kendi ülkelerinden iş gücü gönderme yoluna gitmekte, böylece hem üretimlerini garanti altına almakta, hem de ev sahibi ülkenin insan kaynaklarını daha kolay geliştirme imkanı bulmuş olmaktadır.

3. Küresel bir boyut kazanan işletme için, küresel yatırımlar, ürünler, pazarlar ve faaliyetler çok yeni ve farklı olabilmektedir. Bu yüzden, üst düzey

---

<sup>77</sup> Filiz Yavuz, **Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.229.

<sup>78</sup> Mutlu, **a.g.e.**, s.406.

yöneticilerin ve iş görenlerin seçimi konusunda bilgi sahibi olunması tercih edilmekte ve büyük önem taşımaktadır. Küresel işletmelerin şubelerindeki yöneticiler kendi ülkelerinden çok farklı ve karışık yönetim problemleriyle uğraşmak durumundadırlar. Bu problemlerin hemen hemen hepsi, işletmenin içinde bulunduğu, ekonomik, politik, sosyo-kültürel v.b. dış çevre ile ilgili dış faktörlere bağlıdır.

İşletmeler kısa ve uzun vadeli amaçlarına doğru yoğun bir şekilde ilerlerken, başarılarının gerçekte başarılı bir global duruşa bağlı olduğunun farkına varmaya başlamışlardır.<sup>79</sup> Buna paralel olarak ise küresel arenada başarılı olabilme şartının büyük oranda küresel insan kaynakları yönetimine bağlı olduğu görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü, küresel işletmelerin her seviyede ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının işletme içerisinde en uygun şekilde oluşturulması, küresel işletmeler için en önemli başarı koşullarından birisidir.

Ancak, küresel insan kaynakları yönetimi araştırmaları, maliyet, zaman ve bazı zorluklar gibi faktörlerin etkisiyle, sınırlı olmakta ve bu nedenle çoğunlukla çok az konuya odaklanabilmektedir.<sup>80</sup> Nasıl küresel boyutlu işletmelerin yönetimi daha geniş, küresel bir bakış açısını gerektiriyorsa, küresel çalışan bir işletmenin insan kaynaklarının yönetimi de daha geniş bir bakış açısı, farklı bilgi ve yetenekler gerektirmektedir.

Bu konunun hem işletmenin tepe yönetimi, hem de insan kaynakları yöneticisi tarafından kabul edilmesi büyük önem taşır. Örneğin; bu konunun göz ardı edilmesi, küresel insan kaynaklarını yönetiminin daha etkin gerçekleştirilmesi için gerekli çabaların gösterilmesi konusunda bir engel teşkil etmektedir. Ancak, bilinçli, geleceği görebilen ve global düşünce yapısına sahip yöneticiler, küresel insan kaynakları yönetimi konusunun işletmeleri için ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır.

---

<sup>79</sup> S.Ghoshal ve C.A. Barlett, *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, Academy of Management Review, 1989, C:15,S:4, s.60.

<sup>80</sup> Schuller ve Florkowski, *a.g.e.*,s.355.

### 3.2. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, insanlık tarihinde pek çok yönetim modeli geliştirilmiştir. Klasik Yönetim Modeli ile başlayan süreç, 21.yüzyıla yaklaştığımız şu günlerde İnsan Kaynakları Yönetimi olarak devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yılların ortalarında İngiltere'de ortaya çıkmış; düşünce ve uygulama kurulumu Japon metotlarının bir versiyonu olarak Amerika'da şekillendirilmiştir. Çevresel faktörler ve yoğun rekabet şartları karşısında, örgütsel stratejilerde insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında etkili olmuştur.

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

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları, stratejik gelişme sürecine kesinlikle dahil edilmelidir. Bu süreç dahilinde insan kaynakları yönetimi'ne örgütsel strateji boyutunda, Personel Seçimi, Performans Değerlendirmesi, Ödül ve Geliştirme ve bunun gibi misyonlar yüklenmektedir.

Drucker'a göre; "İnsan Kaynağı" rekabete başarının sırrı olarak ele alınmaktadır. İşletme için en önemli faktördür, bunun nedeni şudur, "İnsan Kaynağı" kopya edilemez, diğer örgütsel faktörler gibi, işletmenin rakipleri tarafından ikame edilemez hatta yedeklenemez, dolayısıyla çok dinamik bir yapıyı içerir. Tüm bu noktalar dikkate alındığında, "İnsan Kaynağı" global rekabette başarı sağlamak açısından ümit verici bir faktör olarak ele alınmaktadır.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Drucker, a.g.e., s.26.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir.

Özellikle geçtiğimiz yüzyılın son döneminde insan kaynakları yönetimi köklü değişimler yaşamıştır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, işletmelerin küreselleşmelerinin paralelinde, iş gücü piyasalarının da küreselleşmesidir. İş gücü piyasalarının küreselleşmesi, farklı ulusal iş gücü piyasalarının birbirini daha çok etkilemeye başlaması ya da bu piyasaların birbirlerine olan bağımlılığının yoğun olarak artış göstermiş olması olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, ülkelerin ekonomik yapılarını artan oranda küresel ekonomik ilişkilere açmaları ve entegre olma çabaları, küresel ticaretin artması ve üretim faktörlerinin artan mobilitesi, herhangi bir ülkedeki iş gücü piyasasını diğer ülkelerdeki iş gücü piyasalarına bir bağla bağlamaktadır.

İşgücü piyasalarının küreselleşmesiyle birlikte ortaya çıkan bu bağ sermayeye, diğer üretim faktörleri yanı sıra, iş gücü faktörünü de küresel olarak kar maksimizasyonu sağlayacak biçimde bir araya getirebilmesi için uygun bir ortam sağlar. Küresel bir iş gücü piyasası varlığının söz konusu olduğu dikkate alındığında, sermaye bir ülkeye ait iş gücü piyasasına bağımlı değildir ve farklı ülkelerin işgücü piyasalarında çalıştırabileceği geniş bir insan kaynakları arzı vardır.<sup>82</sup> Bu gelişmeler insan kaynaklarının küresel boyuta geçişine temel oluştururken işletmelerin dünya çapında insan kaynaklarına sahip olabilme imkanını elde etmeleri, küresele insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkışını kaçınılmaz kılmıştır.

Dinamik küresel işletme dünyası içerisinde yerel sınırlarının dışına hareket eden çoğu işletme için, dünya piyasalarını küreselleşmesi giderek ivme kazanmaya devam etmektedir. Son yirmi yıl içerisinde özellikle küresel ticaret ve işletmelerde gözlenen dramatik değişimler, daha önceden güvenli olan piyasaları şimdi işletmelerin yabancı ve yerel rakabetçilere karşı pazar paylaşımı için kavga ettiği savaş alanları haline dönüştürmüştür. Ulusal kökenine bakmaksızın, büyük oranda iş

---

<sup>82</sup> Birgül Şimşek, **İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri**, *İşgücü Dergisi*, C:2, S:1, 2000, s.1-2.

gücünü diğer ülkelerde istihdam edildiğini görmek ise artık şaşırtıcı değildir. Örneğin:

- Ford Motor Şirketi'nin, iş görenlerinin yarısı ABD dışındadır.
- Philips, Hollanda dışında çalışan iş görenlerinin  $\frac{3}{4}$ 'üne sahiptir.
- Matsushita Elektrik'in iş görenlerinin yarıdan fazlası Japonya dışındadır.
- Ericsson'un personelinin yarıdan fazlası İsveç dışındadır.

Muhtemelen bu trendleri ileriki yıllarda da işverenlerin ihtiyaç duydukları yetenekleri sınırlarının ötesinde bulma istekleri nedeni ile artarak devam edecektir. Ayrıca çok kültürlü işgücü küreselleşen üst yönetim kademelerine de yavaş yavaş sızmaya başlamıştır. Örneğin; Unilever merkezi personeli 30 farklı ulus içermektedir. Du Pont İse, 1991 yılında Amerikalı olmayan ilk başkanını atamıştır.<sup>83</sup>

Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminde küresel bir perspektif geliştirmenin temel nedenidir. Çünkü küresel insan kaynakları yönetiminin farklılığının temel faktörü, sadece insan kaynakları fonksiyonlarının icra edilmeleri arasındaki farklılıktan ziyade, işletmelerin farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle artan karmaşıklık ve farklı uluslardan çalışanların istihdam edilmesidir. Karmaşıklık ve kozmopolit işgücü yapısı, ister istemez hem genel yönetim, hem de insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında zaten değişimi gerekli kılmaktadır.

Büyükuslu ise; küresel insan kaynakları yönetimi geliştirme çalışmalarının temel gerçeklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:<sup>84</sup>

1. Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen küresel aktiviteler ve küresel rekabet küresel işletmelerin rolünü önemli oranda artırırken, bu işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına da küresel perspektif kazandırma ihtiyacını beraberinde getirmiştir.
2. Ulusal işletmelere nazaran küresel işletmelerin, yönetim kalitesine daha fazla önem verdikleri ve insan kaynakları yönetiminin rekabet gücünü

---

<sup>83</sup> Dowling, Schuller ve Welch, a.g.e., s.1-2.

<sup>84</sup> Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s.106.

belirleyen en önemli faktörlerin başında geldiğinin farkına vardıkları görülmüştür.

3. Bölgesel kutuplaşmalar beraberinde ulusal yakınlaşmaları getirmiş, bu gelişme ise doğal olarak yönetim metotlarında standart uygulamalara gidilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.
4. Küresel işletmelerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; pazar payını kaybeden işletmelerin esas itibarıyla kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Bu ise, küresel işletmelerin acil olarak küresel tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Küresel bir iş gücü yapısının oluşturulmasında etken olan konuların başında gelen şirket satın almaları ve ortak girişimler, küresel insan kaynakları yönetimi konusunun ortaya çıkmasında önemli pay sahibidir. Küresel işletme faaliyetlerinin popüler bir alanı, deniz aşırı bir işletmeye sahip olmak ve kontrol altında tutmak için, iki veya daha fazla ortak arasında bir anlaşma ile yapılan küresel ortak girişimlerdir. Örneğin General Motors ve Toyota A.B.D.'de ortak araba üretmektedir. Ford ve Volkswagen Güney Amerika'da benzer bir ortaklık yapmıştır. Motorola ve Toshiba, yüksek tanımlı televizyon setleri için bilgisayar çipleri üretmekte ve Nissan ve Hitachi, fax makineleri, televizyon, video kasetleri ve gemicilik sistemleri geliştirecek, üretecek ve satacak bir "mobil ofis" meydana getirmek için birlik oluşturmuşlardır. A.B.D.'deki yedi bölgesel telefon şirketi gibi diğer işletmeler de, yerel piyasaların yeterli büyüme fırsatları sunmadığı gerekçesiyle, deniz aşırı piyasalarda ortak girişimlere dönüşme yoluna gitmeye başlamıştır.<sup>85</sup>

Bu türden girişimlerin ister istemez farklı ülkelerden çalışanları istihdam etmesi, farklı çalışan grupları ile ilgili düzenlemelerin yerel insan kaynakları ile yapılmasını pek de mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle farklı uluslardan oluşan insan gücü yapısını başarılı bir şekilde yönetmek ve işletmenin çalışanlarından en yüksek seviyede yararlanmasını sağlamak için küresel insan kaynakları yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir.

---

<sup>85</sup> Dowling, Schuller ve Welch, **a.g.e.**, s.216.

Küresel insan kaynakları yönetimi konuları incelenirken insan kaynakları yönetimine farklı bir bakış getiren üç temel kavram söz konusudur. Bunlar:

- Ana Ülke

Ana Ülke küresel işletmenin menşeinin bulunduğu ülkedir. Mesela Toyota Motors'un ana ülkesi Japonya, Samsung'un Güney Kore, Nestle'nin İsviçre'dir.

- Ev Sahibi Ülke

Ev sahibi ülke, küresel şirketin yatırım yaptığı ülkeler olarak tanımlanabilir. Mesela Toyota'nın Türkiye'de yaptığı ortak yatırımda ev sahibi ülke Türkiye'dir.

- Üçüncü Ülke

Üçüncü ülke ise, küresel şirketin gerek ürünlerini sunduğu, gerekse personel sağlayarak ilişki içerisinde olduğu diğer ülkeleri ifade etmektedir. Mesela; Toyota, Türkiye şubesinde Japon ve Türk vatandaşlarının dışında farklı ülkelerden personel istihdam etmektedir. (Alman, İngiliz, Amerikan vatandaşları gibi). Bunlar üçüncü ülke vatandaşları olarak nitelendirilebilmektedir.

### **3.3. Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

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

Küresel şirketlerde uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimi ile, stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin personel seçimi yöntemlerinin



kullanılması, personel eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması, iş görenin kariyer planının yapılması ve motivasyonunun artırılması gibi bir çok örgütsel yenilikler gündeme gelmektedir. Ayrıca personel seçiminde "psiko-teknik", ücretlendirme de "performansa dayalı ücret" ve ilerleme de "kariyer yönetimi" gibi ileri tekniklere başvurulmaktadır.

Bu şirketler, aynı zamanda iş gücünün yoğun katılımını sağlayan "öneri sistemleri" modelini kullanarak; işletmede bireyin değerli bir varlık olduğu izlenimini uyandırmakta ve bireyin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. İletişimde dikey kanalların yerine yatay kanalların kullanılması, piramit tipi örgütlenmenin, bir anlamda hiyerarşinin terk edilmesi alternatif olarak yalnız örgütlenmenin uygulanması işletmede çalışma barışının sağlanması açısından önemli gelişmeleri oluşturmuştur.

Küresel şirketlerde insan kaynakları yönetiminin politikalarının kolaylıkla uygulanmasında bu firmaların mali yapılarının güçlü olması, teknolojik yenilikleri izlemeleri önemli etkenlerdir. Bu işletmelerin istihdam etkileri iş gücünün önemli bir oranı beyaz yakalıdır (Örneğin, dünya bilgisayar devi Microsoftun Amerika'daki merkezinde çalışmakta olan 3600 iş gücünün 3000'i yani %80'i beyaz yakalı, yüksek vasıf düzeyine sahip iş gücüdür). Dolayısıyla belirtilen uygulamalar "Kogniterya" olarak da adlandırılmakta olan beyaz yakalı işgücü (bilgi işçisi) için geçerli olabilmektedir.

Buna karşın, bu yapının küçük ve orta ölçekli işletmelerde kolaylıkla izlenebileceğini söylemek kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapıları ya da yönetim anlayışları insan kaynakları yönetimi politikalarını izlemekte yetersiz kalmaktadır. Küresel şirketlerin uygulamalarında bireyin psikoloji ve davranışsal boyutu da dikkate alınmaktadır. Böylece bireylerin örgüte bağlılığı ve katılımı artmakta, iş gücünün işletmeye yabancılaşması ortadan kalkmaktadır. Küresel şirketlerin uyguladıkları bu tarz ileri düzeydeki yönetim modelleri ile personelin motivasyonunda ve verimliliğinde önemli derecede artış sağladıkları görülmektedir.

Küresel şirketlerin uygulamakta oldukları insan kaynakları yönetimi politikalarının pek çok olumlu sonuçlarının yanı sıra izledikleri politikalara bağlı olarak, bazı olumsuz sonuçları da barındırdıklarına tanık olunmaktadır. Bunlar içinde en dikkati çeken nokta, iş gücünün değişen yapısına bağlı olarak "mavi yakalı işgücü" nün yerine "beyaz yakalı iş gücü" nün ağırlık kazanmasıdır. Bu noktada dikkati çeken olumsuz kanı; insan kaynakları yönetimi politikalarının daha çok "beyaz yakalı iş gücü" ile sınırlı kalmasıdır. Gerçekten de işletmenin öncelikle "beyaz yakalı personel" e yönelik politikalar izlemesi olumsuz bir gelişmedir.

### 3.4. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri

Bir firma işletmesini yerel piyasaların dışına götürmeye karar verdiği zaman, küresel stratejiler artık kaçınılmaz bir hal alır. Stratejik süreç olduğu gibi kalmasına rağmen, daha karmaşık olduğu bir gerçektir. Küresel işletmeler, insanları, ürünleri ve ülkeler karşısında işletme fonksiyonlarını birleştirerek, bunların koordinasyonunu sağlamalıdır. Yabancı ülkedeki gelirleri oldukça önemli seviyelerde olan küresel işletmeler dünya çapında misyon ve strateji sahibidirler.<sup>86</sup>

İşletmelerin küreselleşmesiyle dünya çapında toplam bir strateji geliştirmede esas aldığı üç basamak söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>87</sup>

- Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi (rekabet avantajı elde etmenin temeli).
- Temel stratejinin, uluslararası faaliyetler boyutunda genişletilmesi ve uyumlaştırılması yolu ile küresel hale getirilmesi.
- Uluslararası stratejinin, ülkeler arasında bütünleştirilerek küreselleştirilmesi.

İşletmeler küreselleşme sürecine girmeden önce faaliyetlerine temel oluşturacak bir stratejiye sahip olmalıdırlar. İşletmelerin belirlediği işletme stratejisi onların faaliyetlerinin temel hareket noktasını oluşturmuştur. Küresel boyutta faaliyet göstermek için girişimde bulunmaya başladıkları zaman ise işletmeler, sahip

---

<sup>86</sup> Michael R. Carrell, Norbert F. Erbert ve Robert D. Hatfield, **Human Resources Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995, s.54.

<sup>87</sup> Mutlu, a.g.e., s.216.

oldukları stratejilerini yine uluslararası bir çerçeveye yöneltmek zorundadır. Çünkü küresel piyasaların sunduğu fırsat ve tehditler, farklı nitelik ve özelliklere sahiptir ve işletmeler stratejilerini yönedikleri uluslararası çevre ile uyumlaştırmalıdır.

İşletmelerin küreselleşme sürecinde takip ettiği ve çizdiği yol, stratejilerine de aynı doğrultuda yön verir. Bilindiği gibi küreselleşme sürecinde bir çok farklı aşama söz konusudur. İşletmeler başlangıçta küçük çaplı ihracat işlemleri ile uluslararası çalışabildikleri gibi, başka ülkelerde girişimlerde bulunarak küresel bir şekle de dönüşebilmektedir. Ancak hangi boyutta olursa olsun küresel faaliyetlere yönelen bir işletmenin, stratejilerini de uluslar arasılaştırması kaçınılmazdır.

Günümüz işletmelerinin yerel piyasalarda faaliyet göstermelerine karşın, küresel piyasa koşullarını göz önünde bulundurmalarının zorunluluğu, bütün herkesin kabul ettiği ve üzerinde fikir birliğine vardığı bir gerçekliktir. Bu nedenle bütün işletmeler küresel piyasa koşullarını dikkate alarak stratejilerini belirlemelidirler.

Kuşkusuz stratejilerin hem oluşturulma hem yürütülmesi safhasında önemli roller üstlenen insan kaynaklarının da, kendileri ile ilgili strateji ve politikaları oluştururken, temel işletme stratejilerini dikkate almaları büyük önem taşır. İnsan kaynaklarını daha özel ve önemli bir konuma yerleştiren en önemli husus, stratejilerin uygulama aşamasında olduğu gibi, artık oluşturma safhasında da kilit rol oynamasıdır. Önceleri sadece tepe yönetiminin bilgi ve sorumluluğunda olan strateji oluşturma, artık tepe yönetiminden daha alt seviyelere doğru inmiş, tüm çalışanların bir stratejist ve değerlendirilmesi gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak, her seviyede çalışanın stratejik katkılarının ortaya çıkarılması için gerekli fırsatların oluşturulması ve buna gereken önemin verilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, rekabetçi avantaj açısından artan bir öneme sahip faktör olduğuna göre ortaya şu soru çıkmaktadır: “ Bu avantajı yükseltmek için ne yapılmalıdır?”. En başarılı işletmelerin çoğu küresel düzeyde faaliyet göstermektedir ve bu ise ortaya ikinci bir soruyu çıkartmaktadır: “ Dünyanın farklı yerlerinde

faaliyet gösteren firmalar rekabet avantajlarını arttırmak için insan kaynakları yönetiminde hangi pratikleri uygulamalıdır?''<sup>88</sup>

İşte bu sorular işletmeleri, insan kaynaklarının küresel bir perspektifte yönetilmesi aşamasında hangi stratejilerin geliştirilmesi ve hangi stratejilere odaklanılması konuları üzerinde araştırma yapmaya yöneltmiştir. Günümüzde hangi türde olursa olsun bütün işletmeler, insan kaynaklarının sahip olduğu eğitim ve yeteneklerinin tümünü işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönlendirmek arzusundadırlar. Bu ise iyi oluşturulmuş insan kaynakları ile mümkündür. Özellikle dünya çapında faaliyet gösteren küresel ve küresel işletmeler için, bu stratejilerin oluşturulması ve başarılı bir şekilde uygulanması çok daha fazla önem taşımaktadır.

Küresel insan kaynağı stratejilerinin şirket stratejileri ile uyumlu olması gerektiği gibi, herhangi bir strateji gibi, aslında bunlar da üç temel soru ile işe başlamalıdır:

- Biz şimdi neredeyiz?
- Biz nerede olmak istiyoruz?
- Biz oraya nasıl ulaşacağız?

FÜTZ (Üstünlük, zayıflık, fırsatlar, tehditler analizi) analizi ile beraber cevaplar, stratejik amaçların ve örnek bir stratejinin (misyonu başarmak için plan) gelişimine liderlik edecektir. Bütün bu safhalarda ise insan kaynakları çok önemli roller üstlenmektedir.<sup>89</sup> İşletmeler kısa ve uzun vadeli amaçlarına doğru yoğun bir şekilde ilerlerken, başarılarının başarılı bir küresel duruşa bağımlı olduğunun farkına varmaktadırlar. Bu ise paralelinde, küresel oyuncular olarak başarılarının artan bir şekilde küresel insan kaynakları yönetimine ve stratejilerine bağımlı olduğu sonucunu doğurur.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Paul Sparrow, Randall S. Schuller ve Susan E. Jackson, **Human Resource Practices**, South Western Pub., Kanada, 2000, s.42.

<sup>89</sup> Carrell, Elbert ve Hatfield, **a.g.e.**, s.54.

<sup>90</sup> Sparrow, Schuller ve Jackson, **a.g.e.**, 43.

Smilansky'ye göre,<sup>91</sup> işletmelerin uzun vadeli stratejilerini desteklemelerinde gerekli olan faaliyetleri planlamak için, bir insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır. Bunun için işletmelerin uzun vadeli örgütsel stratejik amaçlarına erişmelerini desteklemede, insan faaliyetleri fonksiyonunun sağlayabileceği potansiyel katkıların belirlenmesi gerekmektedir. Bu strateji bağı oluşturmanın ilk adımı ise, organizasyonun kendisi için oluşturduğu amaca ulaşmasını mümkün kılacak önemli iş stratejilerini anlamaktır. Ancak bu da çok önemli bir iş değildir. Uzun vadeli stratejiye insan kaynaklarının potansiyel katkısını anlamının anahtarı, önemli stratejik öğeleri tespit edebilmektir. Bu öğelerin belirlenmesi, insan kaynakları stratejilerinin temellerini oluşturma imkanı verecektir.

Bazı işletmelerde uzun vadeli üst düzey stratejilerin açık bir tanımı bulunmayabilir. Ancak, her ne olursa olsun, işletmelerin belki strateji olarak belirtmeseler de ulaşmak istedikleri uzun vadeli amaçları mevcuttur ve bunlar insan kaynakları stratejilerinin oluşumuna temel teşkil eder. Yani bütün işletmelerin doğrudan belirtmeseler de örgütsel stratejileri vardır ve bu stratejilere ulaşmak için gerekli olan alt amaçların da belirlenmesi gerekir. Her seviyede işletmeye değer katan insan kaynakları, örgüt stratejisinin gerçekleşmesi için de üst seviyelerde katkıda bulunacak derecede iyi oluşturulmuş insan kaynakları stratejileri ile daha kolay gerçekleştirebilecektir. Küresel işletmeler dünya çapında faaliyet gösterdikleri için dünya çapında strateji ve misyon sahibidirler ve bu stratejilerini yine küresel insan kaynakları stratejileri ile gerçekleştirebilirler.

Carrel, Elbert ve Hatfield, işletmenin merkezileşme veya merkezileşmeme durumuna göre küresel insan kaynakları stratejilerini sınıflandırmış, bunları etnosantrik, polisantrik ve jeosantrik olarak belirtmiştir.<sup>92</sup>

Misyon ve strateji, merkezileşme veya merkezileşmemenin benimsendiği örgütsel yapı türünü harekete geçirir. Merkezileşmiş küresel bir işletme, merkez içerisindeki önemli kararlarda otoriteyi kaybetmeme yönünde bir eğilim gösterir. Etnosantrik strateji belirleyen bir küresel işletme, merkezde yaptığının benzeri tarzda

---

<sup>91</sup> Johnathan Smilansky, **Yeni İnsan Kaynakları-Performansı Arttırmak İçin Etkin Çözümler**, Çev.: Derya Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s.93.

<sup>92</sup> Carrell, Elbert ve Hatfield, **a.g.e.**, s.54.

yabancı ülkede faaliyet gösterecek ve kritik fonksiyonlar ile yükümlü personeli merkez bürosuna yerleştirecektir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde girişim yapan Japon işletmelerinin ilk düşüncesi, etnosantrik eğilimli faaliyet göstermek olmuştur. Etnosantrik tutuma sahip bir işletmede geçerli olan uygulama, ana ülkeye özgü tutum, yönetim biçimi, bilgi, değerlendirme ölçüleri ve yöneticilerin, ev sahibi ülkeden elde edilebilecek her şeyden daha üstün olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Yani merkezdeki ve tüm bağlı kuruluşlardaki tepe yönetim kadrolarında sadece ana ülkeden gönderilen yöneticiler bulundurulmaktadır.<sup>93</sup>

Merkezleşmemiş küresel işletmeler, farklı ülkelerdeki şubelerine önemli kararları transfer etmekte ve karar almalarını sağlamaktadırlar. Şube kazançlı olduğu müddetçe, merkez büro onu tek başına bırakır. Şubede yerel uluslar, kilit pozisyonlara yerleştirilip, kendi insanlarını geliştirme ve tayin etme yöntemini izlediği zaman, yaklaşım polisantrik olarak adlandırılır. Ürünler, yerel piyasaların özel ihtiyaçlarına uygun olması için değiştirilmekte, dağıtım kanalları düzenlenmekte ve personel ihtiyaçlarına uygun olması için değiştirilmekte, dağıtım kanalları düzenlenmekte ve personel ihtiyaçları yerel ağlar vasıtasıyla tatmin edilmektedir.

Polisantrik tutuma sahip bir işletme, şubelerinin bağlı kuruluşlarının her birini ayrı bir ulusal birim olarak görmekte ve yerel kültürü en iyi o ülkenin insanının bilebileceği düşüncesinden hareketle şubelerin yönetiminde ev sahibi ülke vatandaşlarını görevlendirmektedir. Ancak hiçbir yerel yönetici ana merkezde görevlendirilme gibi bir düşünce içerisine girmemelidir. Çünkü polisantrik yaklaşıma göre ana merkezde ancak ana ülke vatandaşı olan yöneticiler görevlendirilmektedir.

Polisantrik yaklaşım izleyen küresel işletmeler için bazı dezavantajlar da söz konusudur. Şubeler ekonomik ölçü ve ortak pazarlama çabaları için değerli fırsatları üstünkörü değerlendirebilir veya paylaşılan teknoloji kaybedilebilir. Ayrıca işletme bu yaklaşımı izlemekle farklı eğitim ve perspektifte yetenekli bireylerin işletmelerine katılımını engelleyebilir.

---

<sup>93</sup> Arvind V. Phatak, **Uluslararası Yönetim**, Çev.: Atilla Baransel ve Tomris Somay, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay.No: 108, İstanbul, 1989, s.143.

İşletmeler gerçekten küreselleştikleri zaman, faaliyetlerini ve kaynaklarını, özellikle insan kaynaklarını tamamıyla bütünleştiren stratejileri benimsemektedirler. Böyle işletmeler uluslar üstü işletmeler olarak isimlendirilmektedirler. Bu işletmelerin tam olarak küresel ilgi ve perspektiflere kendilerini adanmaları, onları küresellardan farklı kılan en önemli unsurdur. Ulusal faktörler ikincildir. Etnosantrik eğilimler ikincildir. Etnosantrik eğilimler, merkez büroda, kilit pozisyonlarda farklı ülkelerden personel yerleştirilmesini olabildiğince azaltır. Bu tür bir strateji bir jeosantrik bir yaklaşımı yansıtmaktadır.<sup>94</sup>

Jeosantrik strateji, yönetici adaylarının küresel bir temelde araştırılması politikasına dayanmaktadır. Yönetici seçme ve yerleştirmede jeosantrik bir stratejinin başarılı olabilmesi için, dünya çapında bütünleşmiş bir işletmecilik felsefesi ile desteklenmesi gerekmektedir.<sup>95</sup> Bu nedenle bu strateji küresel yönetici görevlendirmelerinde, ana merkez, ev sahibi ülke veya üçüncü ülke vatandaşı gibi ayrımlara takılmamalı, dünyanın herhangi bir yerinde küresel ölçüde yetenekli yönetici adaylarını bulup, işletmesinde görevlendirerek onların yönetim potansiyellerinden yararlanmalıdır.

Uluslar üstü şirket bir ülkede araştırma yapabilir, diğer ülkede üretim elemanlarını temin edebilir, üçüncü bir ülkede onların montajını gerçekleştirebilir, dördüncü bir ülkede üretilen eşyaları satabilir, beşinci bir ülkede fazla miktarda olan fonunu bankaya yönlendirebilir, ve daha başka ülkelerde başka faaliyetler gerçekleştirebilir. Uluslar üstü bir örgütü yönetmek ve geliştirmek, küresel bir perspektifle dönüşebilen, yol gösterebilen ve hareket eden, küresel yetenekler gibi küresel bir zihne sahip olan insanları yönetme ve geliştirmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle hem küresel işletmeler hem de uluslar üstü işletmeler için, Jeosantrik eğilimli bir insan kaynağı stratejisi izlenmesi gerekmektedir.

Bazı ülkelerde jeosantrik yaklaşımın yasal ve politik nedenlerle sınırlandırılmasına rağmen, gerçek bir küresel işletme için aynı şekilde küresel bir personel politikasına sahip olmak çok önemlidir. Küresel bir işletme yönetiminin her zaman istihdam edebileceği küresel çapta bir yedek kadroya ihtiyacı vardır. Ayrıca

---

<sup>94</sup> Carrell, Elbert ve Hatfield, **a.g.e.**, s.53.

<sup>95</sup> Phatak, **a.g.e.**, s.144.

küresel işletmenin çevresinin gerçekten küresel olması nedeniyle, merkezdeki tepe yönetimi sadece küresel bir perspektife sahip olmakla kalmamalı, bünyesinde çeşitli ülke yöneticilerini de içermelidir. Genellikle gerçekten küresel bir perspektife sahip küresel işletmeler, farklı ülkelerden yöneticileri görevlendirme eğilimindedirler.<sup>96</sup>

Ancak hala bir çok küresel şirketin, hem genel yönetimleri hem de insan kaynaklarının yönetiminde kendi ülkesine karşı duygusal bir bağlılık gösterdiği ve işletmelerinin ana ülke yöneticileri ile daha bütüncül bir başarıya ulaşacakları düşüncesinde oldukları gözlenmektedir.

### **3.5. Bir Örnek; Toyota Corporation**

Ülkemizde de faaliyet gösteren, küresel bir şirket olan Toyota şirketi'ni, yukarıdaki açıklamalar ışığında, profili ve insan kaynakları yönetimi bakımından aşağıda incelenmiştir.

#### **3.5.1. Toyota Şirket Profili**

Japon otomotiv devi Toyota Corp., 1894 yılında, ünlü bilim adamı Sakichi Toyota'nın oğlu Kiichiro Toyota tarafından kurulmuştur. O yıllarda otomobil üretme fikri çok yeni olduğundan dolayı, ilk başta üretime motor fabrikası olarak başlanmıştır. Daha sonra, hızla gelişen teknoloji ve yenilikler neticesinde, otomobil konusunda atılımlar yapan firma, 1937 yılında ilk otomobilini üreterek otomotiv sektörüne atılmıştır.

Çeşitli üretim ve yönetim metotlarına öncülük yapan firma, 1938 yılında Just In Time (Zamanında Modeli) yönetim modelini ortaya çıkartmıştır. 1957 yılında A.B.D. pazarına ilk kez adım atmıştır. Daha sonra, defalarca Amerika'da en çok araç satan firma ünvanını eline almıştır. İlerleyen yıllarda, İngiltere'den Çin'e, dünyanın dört bir yanında kurduğu fabrika ve ortaklıklarla, dünyanın en çok otomobil satan ve en popüler olan birkaç firmasından biri olmuştur. Kronolojik olarak kısaca göz atacak olursak;

---

<sup>96</sup> Phatak, a.g.e., s.144-145.



- 1962 yılında Tayland fabrikası kuruldu,
- 1967'de Daihatsu markası ile beraber işbirliğine girildi,
- 1977 yılında, A.B.D. deki en büyük teknik servis üssü olan Toyota Technical Center, Inc. açıldı,
- 1979 yılında, toplam ihracat sayısı 10 milyon adete ulaştı,
- 1984 yılında, Amerikan General Motors ile joint-venture ortaklığına imza atıldı, yıl sonunda toplam ihracat rakamı 20 milyon adete ulaştı,
- 1990 yılında, Toyota Motor Europe Marketing & Engineering, Avrupa'da operasyona başladı,
- 1992 yılında İngiltere'de üretime başlandı,
- 1998 yılında Amerika'daki pazar payı genişletilmek amacıyla, Indiana ve Virginia'da iki farklı fabrika daha hizmete açıldı,
- 1999 yılında New York ve Londra borsalarında şirket hisseleri işlem görmeye başladı,
- 2000 yılında Çin ve Fransa'da açılan fabrikalarla üretime geçildi,
- 2002 yılında Toyota Motorsport adıyla Formula 1 yarışlarına katılındı,
- 2002 – 2007 arasında, Peugeot ve Citroen firmalarıyla yapılan ortaklıklar sonucu, Avrupa'da ortak araba üretimine gidildi, A.B.D.'de 3 ayrı bölgede, Polonya'da iki yerde, Rusya ve Çin'de olmak üzere yeni fabrikalar üretime başladı.<sup>97</sup>

Günümüzde Toyota Corp., dünya çapında 286,000 işçi ve yıllık ortalama 8 milyon araç üretimiyle ve sayısız küresel ortaklıkla, dünyanın en önemli küresel şirketlerinden biridir.

### **3.5.2. Toyota İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Küresel anlamda genişleyen Toyota, buna bağlı olarak zamanla değişen ve büyüyen çeşitli İnsan Kaynakları uygulamalarına geçiş yapmıştır. Ülke olarak “hangi kültür ve coğrafyadan olursa olsun, çalışanların değer ve yargılarına maksimum derecede önem verme” prensibine bağlı olan şirket, şirketi 21. yüzyıl hedeflerine uygun olacak paralelde insan kaynakları politikaları benimsemektedir.

<sup>97</sup> <http://www.toyota.co.jp/eng/history>

Takım çalışanlarının geliştirilmesi ve eğitilmesi amacıyla, şirket hem *somut* hem de *soyut* eğitim birimleri oluşturmaktadır. Burada soyut; derse dayalı teorik içerikli bilgi aktarımı, somut ise; görsel ve deneme yanılma yoluna dayalı eğitimin verilebileceği, üretim platformları, simülasyon makineleri gibi olanaklardır.

On the Job Training (iş üstünde eğitim) uygulamaları için, *şirket çapında* ve *bölgesel* olmak üzere iki farklı yol izlenmektedir. Bunun dışında, şirket, çalışanlarını iki gruba ayırır:

1. Profesyonel Çalışanlar
2. T – Modeli İnsan Kaynakları

Profesyonel Çalışanlar, daha çok mühendisleri ve yöneticileri içine alan bir grupken, T – Modeli diye adlandırılan grupta, belirli bir alanda ciddi anlamda tecrübe ve operasyon bilgisi olan teknik çalışanları içine alan bir gruptur.

Şirketin Japonya'da olan merkez İnsan Kaynakları Departmanı, tüm dünyadaki iştiraklerinde ve fabrikalarında çalışan binlerce değişik kültür ve dinden insanı, şirketin ortak hedefleri doğrusunda motive etmek ve standart bir performans seviyesine çıkartmak amacıyla, 2002 yılında “Toyota – Developing People” yani İnsanları Geliştirme adı altında temel bir kitapçık yayınlamıştır ve bunu dünyadaki tüm fabrikalarına göndermiştir. Bu kitapçıkla vurgulanmak istenen ve hedeflenen düşünce, dünyadaki rekabetçi ortamda Toyota'nın başarısının temel dayanak noktasının, sahip olduğu çalışanlar olduğunun altının çizilmesidir. Bununla beraber, dünyanın hangi coğrafyası veya hangi kültürü olursa olsun, her Toyota fabrikası ve iş yerinde “kişisel gelişimin” ön planda tutulması ön görülmüştür.

Küresel anlamda Toyota'yı geliştirmek adına, her ülkedeki yerel Toyota işletmelerine otorite bırakılırken, aynı anda Toyota'yı bu güne getiren prensipler, değerler ve yönetim felsefeleri yeniden kodlanmıştır. Bu bağlamda İnsan Kaynaklarına ilişkin 5 temel ilke şu şekilde sıralanmıştır:<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> [http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/Toyotasa\\_Hakkinda.asp](http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/Toyotasa_Hakkinda.asp).

1. Rekabet
2. Kaizen (sürekli gelişim)
3. Genchi Genbutsu (“git ve gör” prensibi)
4. Saygı
5. Takım uyumu

2002 yılında bu ilkeler, Toyota Way ismi verilen projeyle beraber geliştirilmiş, küresel üretim ve satış ile ilgili konular daha detaylı şekilde netleştirilmiştir. Daha sonra, yine aynı yıl kurulan Toyota Enstitüsü bu bağlamda Küresel bir İnsan Kaynakları merkezi gibi çalışmıştır. Toyota Enstitü'sünün amacı, Toyota Way'de belirtilen insan kaynakları ve değerler ışığında, tüm dünyada faaliyette olan İnsan Kaynakları departmanlarının daha organik bir şekilde entegrasyonunun sağlanması ve daha standart bir şekle bürünmesi. Bu Enstitünün amacı, tüm dünyada Toyota firmasının başarısını, küresel İnsan Kaynaklarının başarısına paralel olarak ivme kazandırmak.

Toyota Enstitü'sü programı altında iki temel eğitim ön plana çıkartılmaktadır;

- *Küresel Liderlik*
- *Yönetim Geliştirme Okulu*

Özellikle Küresel Liderlik eğitimi ile hedeflenen; tüm dünyadaki değişik kültürlerden ve coğrafyalardan, Toyota'nın küresel gelişimine katkıda bulunacak liderler bulup, geliştirmek ve organizasyona kazandırmak. Aynı zamanda, gelecek vaad eden orta kademe yöneticileri de şirketin değişik ülkelerdeki iştiraklerinde görevlendirerek küresel anlamda tecrübe kazanmalarını sağlayarak şirkete kazanç sağlanmaktadır. Küresel Liderlik eğitimi yoluyla, tüm dünyadaki Toyota iştiraklerindeki çalışanlardan oluşan bir insan ağı oluşturulmuştur. Esas olan felsefe, operasyonda yerelken, felsefe ve politika anlamında küresel olmaktır. Günümüzde Toyota'nın tüm dünyaya dağılmış iştiraklerinin ve yüz binlerce çalışanın ortak bir paydaya ve küresel anlamda başarılı bir insan kaynaklarına sahip olmasının temelinde yukarıda belirtilen uygulamalar yatmaktadır.

### 3.6. Küresel Şirketlerde Performans Değerleme

Performans değerlendirme genel unsurları içerse de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu aşamada, küresel şirketlerin özellikle ev sahibi ülkede yapacakları araştırmalar ve değerlendirmeler çok büyük önem taşımaktadır. Küresel çalışan yerel danışmanlık şirketlerinin bu alanlarda büyük yardımları olacağı göz ardı edilmemelidir.

Değişik kültürlerin, değişik yaklaşımlara ve değer yargılarına sahip olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır. Japon, Çin veya Arap kültürleri gibi daha hiyerarşik anlayışa sahip kültürler, daha çok klasik performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmektedir. Buna karşılık, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada gibi daha esnek yapıya sahip kültürler, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmektedir. Ayrıca, kültürel anlayışlardaki farklılıklar performans değerlendirme algısında da değişiklikler göstermektedir. Mesela Japonya, Çin gibi ülkelerde başarı veya başarısızlıklar gruplara ve kitlelere mal edilirken, Amerika gibi batı kültürlerinde başarı ya da başarısızlık kriterleri kişiseldir. Ancak yine de, performans değerlendirme işlemlerinin uygulaması, birincil olarak örgütün kendi karakterine ve doğasına dayanmaktadır.

Performans değerlendirme işlemi, doğası gereği iki farklı ana göreve hizmet eder; birincisi değerlendirme fonksiyonu, ikincisi ise; geliştirme fonksiyonudur. Bu bağlamda, küresel şirketlerin performans değerlendirme politikalarını iki başlık altında kategorileyebiliriz;

- *Etnosantrik yaklaşım:* Bu yaklaşıma sahip bir küresel şirket, yerel faktörlerle uyuma prensibinden farklı olarak (kültürel ve yasal faktörler gibi), organizasyonun merkez birimindeki bakış açısına paralel performans değerlendirme sistemleri oluşturur ve uygular. Yerel çevrenin karakteristik özelliklerini yok sayarak hareket eder.
- *Geosantrik yaklaşım:* Geosantrik firmalar kendilerini coğrafi merkezi olmayan ve hiçbir milliyetin hakim olmadığı küresel kuruluşlar olarak görürler. Dünyayı kendi evleri olarak görmeleri onlara esneklik ve etkinlik kazandırır. Başarılı geosantrik firmalar küresel düşünür, yerel hareket

ederler. Geosantrik oryantasyona sahip firmalar, ev sahibi ülkedeki diğer örgütlerin kullandığı, alışlagelmiş yerel bakış açısına sahip anlayışı benimserler. Etnosantrik yaklaşımın aksine, bu yaklaşımda örgüt, küresel anlamda uygulanabilirliği olan, esnek performans değerlendirme metodları geliştirir ve uygular.

Performans değerlendirme, aktüel performansın standartlarla kıyaslanarak gerekli düzeltme işlemlerini yapma süreci olarak tanımlanmıştır. Firmalar küreselleştikçe, performans değerlemenin de (kontrol) önemi de artmıştır. Hazırlık kontrolü, uyum kontrolü ve geri besleme (feedback) kontrolü kavramları küresel firmalarda da uygun kontrollerdir. Ancak kültürel farklılıklardan dolayı kontrol fonksiyonu her ülkede aynı derecede kullanılmaz. Örneğin performans değerlendirme veya kalite kontrol bazı ülkelerde fazla önem taşımaz. Bununla beraber küresel çevrede kontrolü yürütmede yerel olarak da kullanılan üç ana koşul gereklidir; Standartlar, enformasyon (bilgi) ve faaliyet.

Standartların oluşturulmasında bütün şirket hedefleri ve yerel koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu genellikle yerel yöneticileri planlama sürecine almayı da kapsar. Ev sahibi ülkenin vatandaşı olan yöneticiler standartların oluşturulmasında girdilerin daha rahat sağlanmasına ve organizasyonel hedeflerin kültürler arası çelişiklere yol açmamasına yardımcı olurlar.

Enformasyon, aktüel performansı rapor edebilmeli ve standartlara uymayan performansların tahmine izin vermelidir. Bazı durumlarda yerel organizasyonlarda yaşanmayacak problemlerle küresel firmaların kontrolünde kullanılan enformasyon konusunda karşılaşılabilir. Örneğin ev sahibi ülkenin para birimiyle, şirket ana merkezinin olduğu ülkedeki para birimleri farklı olduğundan karlılığın hesaplanmasında yerel yöneticiler ile şirket merkezindeki yöneticiler tarafından farklı sonuçlar elde edilebilir.

Sapmaları düzeltmek için gerekli yönetsel faaliyetleri göstermek performans değerlendirme fonksiyonunun son aşamasıdır. Bu aşamada da uygulanacak faaliyetlere karar vermede yerel yöneticiler ile merkezdeki yöneticiler arasında farklılaşma olabilir.

## SONUÇ

Günümüzde hızını artırarak sürdüren ve etkileri her geçen gün daha da derinleşen küreselleşme süreci, bir olgu olarak işletmeleri etkilemeye ve yönlendirmeye devam etmektedir

Küresel şirketler dünya üzerinde devasa bir ekonomik güçle donanmış büyük işletmelerdir. Dünya ticaretinin yaklaşık olarak %80'ini ellerinde bulundurdukları tahmin edilmektedir. Uyguladıkları modern yönetim modelleri, etkin teknoloji kullanımı ve güçlü iktisadi yapıları başarılarının temelini ifade etmektedir. İnsan Kaynakları politikaları açısından ele alındığında uygulamaları pek çok küçük ve orta ölçekli işletmeye örnek oluşturabilir.

Küreselleşme sürecinin yerel işletmelere nazaran, küresel işletmeler açısından farklı bir boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bir açıdan bakıldığında küreselleşme süreci ile birlikte, işletmelerin küresel bir yapıya dönme gerekliliklerinin arttığı söylenirken, diğer bir taraftan bakıldığında ise küresel işletmelerin kendileri doğrudan küreselleşme sürecinde aktif rol oynadıkları görülmektedir. Bu durumun doğal kabul edilmesi gerekir. Çünkü küresel işletmelerin ulaştıkları ekonomik büyüklük ve faaliyet alanlarındaki çeşitlilik zorlayıcı bir faktör olarak küresel işletmeleri küreselleşme sürecinin içine itmektir.

Ekonomik hayatın temel dinamiklerinden olan işletmelerin küreselleşme süreci ile birlikte yaşadığı önemli dönüşümlerden birisi, özellikle teknoloji ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler neticesinde, bir çok ülkede faaliyet gösterme imkânı bulmalarıdır. Birçok ülkede faaliyet gösteren küresel işletmelerin, bu özelliklerinden dolayı örgütsel yapılarında ve yönetsel faaliyetlerinde farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu farklılıklar ister istemez işletmelerin insan kaynakları yapısına da yansımaktadır. İş gücünün ülke ve bölgeler arasındaki akışı işletmelerin farklı ülke

insanlarından oluşan bir çalışan yapısına sahip olmasına neden olmaktadır. Özellikle farklı ülkelerden çalışanlara sahip küresel işletmelerin, bütün çalışanların kültürel bütünlüğünü sağlayacak bir yapıyı oluşturması gerekmektedir. Yine küresel işletmelerin farklı ülkelere yönelmesi ve oralarda faaliyet göstermesi sonucunda işletmenin kendi ülkesinden olan çalışanlarını başka ülkelerdeki faaliyetlerinde çalışmak üzere transfer etmesi gerekmektedir. Bu nedenle küresel işletmelerin insan kaynaklarının yönetiminde yapısal farklılıkların göz önünde bulundurulması şarttır.

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

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

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

İnsan kaynakları yönetiminin teknolojik ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden dolayı, zaman içinde sapmalar gösterdiği bir gerçektir. Hatta klasik örgüt yaklaşımı ile yılda bir yapılan ve en yakın amirin değerlendirmesine dayanan

başarı değerlendirmelerindeki sapma, mevcut değerlendirmelerdeki sapmaları kuvvetlendirmektedir. Performans değerlendirmenin yönetici ve değerlendiricilerin öznel yapılarına ve rastlantısallığa dayandırılması, kuşkusuz bu sapmaları iyiden iyiye arttıran bir etmendir.

Kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiği göz önüne alınır, başarı motifinin değerlendirilmesinin, hem de küresel ortamda çok önemli olduğu söylenebilir. Stratejik bir kariyer planlama uygulamayı hedefleyen yönetimler, öncelikle “çalışanın şirketteki geleceği” demek olan performans değerlendirme uygulamalarına gereken hassasiyeti göstermelidirler. Hatta bu yöndeki olumlu gelişmelerin, çalışanı kuruma bağlaması yanında, özellikle küresel rekabet ortamında ve çok kültürlü bir yapıda, çalışan ve kurumun birbirlerini tanımalarını sağlayarak, hem firmanın global vizyonuna ve hedeflerine, hem de çalışanların çalışma yaşamlarına sağlıklı bir süreklilik kazandıracağı göz ardı edilmemelidir.

Küresel Şirketlerin insan kaynaklarının yönetiminde geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetiminin işletmelerin başarılarında üstlendiği kritik rol, küresel insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Faaliyetlerin artan oranda karmaşıklığı, farklı birçok ülkede faaliyet gösterilmesi nedeniyle daha fazla riske maruz kalma olasılığı, daha fazla toplumsal ve politik etki, yerel farklılıklar nedeniyle yönetime farklı yaklaşımlar getirilmesinin gerekliliği gibi nedenler insan kaynakları yönetiminde küresel yaklaşımın ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.

Küresel işletmelerin faaliyet alanlarının büyümesi insan kaynakları bölümlerinin sorumluluk alanının da genişlemesine neden olmuştur. Bu genişleme insan kaynaklarının önemini artırmış ve işletmeler için kritik bir noktaya gelmesinde temel etken olmuştur. İster ulusal, isterse küresel olsun bugün bütün işletmeler için, bilgiyi üreten ve kullanan insanın önemi en üst düzeydedir ve işletmeler günümüzde artık, bünyelerindeki insan kaynaklarından maksimum ölçüde yararlanabilmek için etkin sistemler kurmaktadır.



## KAYNAKÇA

- AKKAN, Tamer, **21. Yüzyılda Uluslararası Sistemde Değişen Güvenlik Algısı ve Anlayışı İçerisinde Asimetrik Tehditlerin Yer ve Yapısının Analizi**, SAREM Yayını, İstanbul, 2007,
- AKKAYA, Yüksel, **Globallesme: Neo-Korporatizmin Sonu mu?**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yay., Ankara, 1998.
- AKTAN, C.Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- ALKİN, Kerem, **Fider Finansal Kiralama Derneği Dergisi**, Kasım Sayısı, 2001.
- ARTAŞ, Fatih, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Şirket Birleşmeleri, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl:13, Sayı:142, Ocak 1998.
- AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yay., Ankara, 1999.
- BARNET, J. Richard ve CAVANAGH, John, **Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çev. Gülden Şen, Sabah Yayınları, 1995.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BECKER, Brian E.; HUSOLID, Mark A.; ULRICH, Dave, **The HR Scorecard: Linking Strategy, People and Performance**, Harvard Business School Press, March 2001.
- BRZEZİNSKİ, Zbigniew, **Büyük Satranç Tahtası**, Mısırlı Matbaacılık, İstanbul, 1998.

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

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

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay.No.260, Ankara, 1995.

CARRELL, Michael R.; ERBERT, Norbert F. ve HATFIELD, Robert D., **Human Resources Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce**, 5th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.

CASCIO, Wayne ve BAILEY, Elaine, **International Human Resources Management: The State of Research And Practice, Global Perspectives Of Human Resources Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.

DOWLING, Peter J.; SCHULLER, Randall S. ve WELCH, Denice E., **International Human Resources Management**, 2nd Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1994.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim-1990'lar ve Sonrası**, 5.Baskı, T. İş Bankası Yay. No.327, Ankara, 1998.

DÜREN, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

EKİN, Nusret, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yay. No:1999/47, İstanbul, 1999.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 3. Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1987.

- ERKAL, Mustafa; **Sosyalji**, İlaveli 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- ESİN, Arif; **Dünyada Globalizasyon ve AT'nun Sanayi Politikası: Türkiye'ye Etkiler**, İKV Yay., İstanbul, 1992.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- GARAUDY, Roger, **Amerikan Efsanesi, ABD'nin Dünyayı Yönetme Felsefesi**, Türk Edebiyatı Vakfı Yayınları, İstanbul, 2002.
- GEYLAN, Ramazan; **Personel Yönetimi**, Met Basım-Yay. Organizasyonu, Eskişehir, 1992.
- GHOSHAL, S. ve BARLETT, C.A., **The Multinational Corporation as an Interorganizational Network**, Academy of Management Review, 1989.
- GOODNIGHT, Jim, **Varlığının %90'ını Çalışanlar Oluşturur**, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Mart 2002.
- GREENSPAN, Alan, **İnsan Kaynağına Yatırım**, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:59, Şubat 2002.
- GUEST, David E., **HRM and Industrial Relations**, Journal Of Management Studies, V:24, No:5, 1987.
- GÜVENÇ, Nazım, **Küreselleşme ve Türkiye**, BDS Yay., İstanbul, 1998.
- HANDY, Charles, **Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı**, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Nisan 2002.
- JOHNSON, Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.Baskı, Çev. Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul, 1998.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ. Ü. İşletme İktisadi Yay. No:406, İstanbul, 1998.

KALEMCİ, Nail, **Küreselleşen Dünya ve Denizli, Standart**, Yıl:40, Sayı:480

KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, 1996.

LAWLER, Edward E., **İnsan Sermayesi**, Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:61, Nisan, 2002.

LEAP, T.L. ve GRINO, M.D., **Human Resources Management**, 2nd Edition, McMillion Publishing Company, 1993.

MABEY, Christopher ve SALAMAN, Greame, **Strategic Human Resources Management**, Blackwell Publishers, Oxford, 1995.

MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yay., İstanbul, 2005.

NAPIER, Nancy K., **Juggling On A High Wire: The Role Of The International Human Resources Manager**, Ed: Gerald R.Ferris, Sherman D.Rosen ve Darold T.Barnum, Handbook of HRM, Blackwell Publishers Inc., Massachussets, 1995.

ONUR, Turhan, **21.Yüzyıla Girerken Gençleri İş Hayatına Hazırlayacak Eğitimin Temelleri, Banka ve Ekonomik Yorumlar**,Yıl:32, Ağustos 1995.

OZAKİ, Robert, **Başarıda Personelin Önemi**, TÜSİAD Yayımları,1999.

ÖZAKMAN, Semra, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Yönetim Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., Sayı:19, Ekim 1994.

ÖZDEMİR, Biltekin, **Ekonomik Yapıdaki Değişim, Yeni Türkiye**, Sayı 20, Mart-Nisan 1998.

ÖZKANLI, Özlem, **Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama**, Doktora Tezi, Ankara, 1995.

PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahinler, Rota Yayın Tanıtım, 1995.

PARASIZ, İlker, **İktisadın A.B.C'si**, Ezgi Kitap Evi, Bursa, 2006.

PAZARCIK, Orhan, **Dünyada Oluşan Yeni Ekonomi ve Yeni Yönetim Biçimi, Mercek Dergisi**, MESS Yay., EKİM 1999.

PHATAK, Arvind V., **Uluslararası Yönetim**, Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yay.No: 108, İstanbul, 1989.

RHINESMITH, Stephen, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi-Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, Çev. Gülden Şen, Sabah Yayınları, İstanbul, 2000.

ROBERTSON, Roland, **Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev. Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999.

SCHULLER, Randall S. ve FLORKOWSKI, Gray W.; **International Human Resources Management**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1999.

SELAMOĞLU, Ahmet, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TÜHİS Yayını, Ankara, 1998.

SHENKAR, Oded, **The Globalization of Human Resources Management: The Interdisciplinary Challenge, Global Perspectives of Human Resources Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.

SMILANSKY, Johnathan, **Yeni İnsan Kaynakları-Performansı Arttırmak İçin Etkin Çözümler**, Çev: Derya Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.

SPARROW, Paul; SCHULLER, Randall S.; ve JACKSON, Susan E.; **Human Resource Practices**, South Western Pub., Kanada, 2000.

ŞAYLAN, Gencay, **Küreselleşmenin Gelişimi, Emperyalizmin Yeni Masalı**, 3.Baskı, İmge Kitabevi, İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK, Birgül, **İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri**, *İşgücü Dergisi*, C:2, S:1, 2000.

TATLIDİL, Ercan, **Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi: Türkiye Örneği, Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Firmalar ve Yükselen Ekonomiler Uluslararası Kongre Bildirileri**, İzmir, 27-31 Mayıs 1998.

TUTAR, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

ULUÇINAR, TÜRKEL, Asuman; **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

VANDEBROECK, Paul, **Long Term Human Resources in Multinational Organizations**, Sloan Management Review, Fall, 1992.

YAVUZ, Filiz, **Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

YÜCEL, Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Cilt: 1, Sayı: 3, İzmir, 1999.

WARNER, Carolyn, **İnsan Kaynağı ve Beceriler, Executive Excellence**, Yıl:5,  
Sayı:59.

BALCI, Ali, **Robertson ve Küreselleşme**,  
<http://www.uli.sakarya.edu.tr/ali/robertson.pdf>, 21.06.2007.

PAŞA, Muammer, **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak Yönetimin  
İnsancillaştırılması**,  
<http://www.isgüc.org.tr>, 18.05.2007.

[http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/Toyotasa\\_Hakkinda.asp](http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/Toyotasa_Hakkinda.asp)., 26.05.2007.

<http://www.toyota.co.jp/eng/history>, 26.05.2007.