

# ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİ 3. HAFTA

1.Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?

2.İnsan kaynakları yönetimi modelleri nelerdir?

# HANGİ KAVRAM ve OLGULARI ÖĞRENECEĞİZ?

1.Rekabet avantajı

2.Çok kültürlülük

3.Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile  
İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

# UİKY NEDİR?

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, dünya çapında insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir ve bunun amacı, **çok uluslu işletmelerin global seviyede başarılı olabilmelerini sağlamaktır. Yani kurumun amaçlarına ulaşırken farklı ülkelerde de rekabet avantajını sürdürebilmesidir.**

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki iş görenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki iş görenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir.

# UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

ÇUŞ'ler, yerel firmalardan insan kaynakları yönetimi faaliyetleri açısından büyük farklılıklar göstermese de, bazı özel durumları içerir. Acuff'a göre UİKY faaliyetlerden, yerel faaliyetlerinden ayıran beş temel husus vardır.

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

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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



## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

**Tartışma Sorusu:** Türkiye'ye yatırım yapacak bir şirket Türkiye'deki sosyal – ekonomik – siyasi gelişmeleri dikkate alarak hareket eder mi?

Bu konuda örnek verilebilecek bir durum yaşandı mı?

# ÜİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

2017 yılında Türkiye ile Almanya arasında yaşanan siyasi gerginlik, Türkiye çimento sektöründe üretimde bulunan ve Türkiye'nin en yüksek kapasiteli çimento fabrikasının ortağı konumunda olan Heidelberg'in Türkiye pazarındaki geleceğini tartışma konusu yapmıştır. Heidelberg Çimentonun CEO'su Bernd Scheifele, bir açıklama yaparak, "Türkiye ile Almanya arasındaki gerilimin ardından Türkiye'deki gelişmeleri yakından izlediklerini, iki ülkedeki seçimler nedeniyle artan gerilim yüzünden fırsatlar olmasına rağmen şu anda Türkiye'ye yatırım düşünmediklerini" belirtmiştir (Businessht İnternet Sitesi, 2017).

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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

Uluslararası ölçekte ticari faaliyette bulunmak, daha fazla riske maruz kalmaya yol açmaktadır. Politik riskler (kamulaştırmak gibi) ve finansal riskler (dengesiz döviz kuru oranları gibi) en iyi bilinenlerdendir. Ancak UİKY, yerel çerçevede karşılaşılanlardan farklı riskleri içermektedir.

## UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

Örneğin, yerel gelişim politikalarının başarısızlığının maliyeti, yerel faaliyetlerdeki benzeri başarısızlıktan çok daha farklıdır. Ek olarak ayaklanma ve terörizm şeklinde görülen politik risk uluslararası personel göndermenin risklerini ve maliyetlerini büyük ölçüde arttırır (Morgan, 1986; Paauwe ve Dewe, 1995b: 79'dan).

# UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

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

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

# UİKY – İKY FARKLARI NEDİR?

1. Birçok ÷lkede faaliyet gösterme,
2. Uluslararasılaşmanın getirdiği ilave fonksiyonlar,
3. Farklı uluslardan oluşan bir işgücü yapısı,
4. Farklı dillerin kullanılması,
5. Yerel farklılıklar,
6. Daha fazla toplumsal ve politik etki,
7. Daha fazla risk.

**15 DAKiKA**

**ARA**

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İKY modelleri temelde ikiye ayrılır.

1. Soft/ılımlı model,
2. Hard/normatif model.

Soft model öğrenme, liderlik gibi konulara odaklanırken hard model insan kaynaklarını örgütün esas unsuru olarak ele alır.



## İLİMLİ MODELİN ÖZELLİKLERİ

1. İnsanı örgütün en değerli varlığı olarak kabul eder.
2. İnsana yetenekli pro – aktif kaynaklar olarak bakar.
3. Düşük bağlılık ile yüksek performans elde edilemez görüşünü savunur.

## HARD – NORMATİF MODELİN ÖZELLİKLERİ

1. Örgüt kültürünü değiştirmek ya da güçlendirmek amacıyla İK politikaları ve örgüt stratejileri birlikte kullanılmalıdır.
2. Rekabetçi üstünlük için insan kaynakları önemlidir ve örgütsel bağlılığı teşvik edici politikalar etkinlikle kullanılmalıdır.

## İLİMLİ – NORMATİF MODEL

**Tartışma Sorusu:** Strateji odaklı sıkı bir kontrol mu, strateji temelli güçlü bir bağlanma mı şirket açısından olumlu sonuçlar doğurur?

Bu tercihi etkileyen değişkenler neler olabilir?

# MICHIGAN MODELİ

1. Normatif bir modeldir.
2. İKY'yi dört temel bileşenden oluşturur.
  - a) Seçme, b) Değerlendirme,
  - c) Geliştirme, d) Ödüller
3. Amaç örgütsel performansı artırmaktır.
4. Çalışanları da girdi olarak görür ve yönetilmesi gereken unsurlar olarak ele alır.

# HARWARD MODELİ

1. Durumsal faktörler.
2. Sermayedarların ilgileri.
3. İKY tercihleri.
4. İnsan kaynakları sonuçları – çıktıları.
5. Uzun dönemli getiriler.
6. Çıktı ya da sonuçların sermayedarlara katkıları.

## GUEST'in İKY MODELİ

İnsan kaynakları yönetiminin başarısını entegrasyonda arayan bir modeldir.

İlımlı bir modeldir.

Entegre bir İKY yüksek kalite, esnek çalışma düzeni, yüksek düzeyde bağlanma ve üst düzeyde bireysel performans gibi hedeflere ulaşma sonuçları doğuracaktır.

## GUEST'in İKY MODELİ

1. İKY stratejisi,
2. İnsan kaynakları uygulamaları,
3. İK uygulamalarına ilişkin sonuçlar,
4. Davranışsal çıktılar,
5. Performans çıktıları,
6. Finansal çıktılar.

İKY pratiğinin, bu pratiğin sonucu olan çıktılar sayesinde yüksek bağlanma doğuracağı varsayılır.

## WARWICK İKY MODELİ

Model örgütsel başarının düzeyinin, içsel ve dışsal kontextler arasındaki yüksek performanslı bir ilişkinin sonucunda belirlenebileceğini öne sürer.

Bu etkiler göz önüne alınmazsa insan kaynakları pratiği ve iş çıktıları arasındaki ilişki geliştirilemez.



## JOHN STOREYİN İKY MODELİ

1. Kanaatler / inançlar ve varsayımlar,
2. Stratejik görünümeler,
3. Hiyerarşik kademe yöneticiler,
4. Kilit / anahtar araçlar.

25 temel değişkenden oluşan bir kontrol listesi hazırlayarak İKY için kavramsallaştırma geliştirmiştir.

# HARVEY ve BOWIN'in BAŞARI

Başarı sistemi yaklaşımını esas almaktadır.

1. Tahmin Basamağı

Muhtemel deęişimlerin tahmini

2. Yüksek Performanslı İşgücünü Cezbetme

3. Yüksek Performans Yaratılması

4. Yüksek Performansın Motive Edicilięi

5. Yüksek Performansı Sürdürme

6. Başarı İçin Değişim

7. Geleceęe Odaklı Yüksek Performans

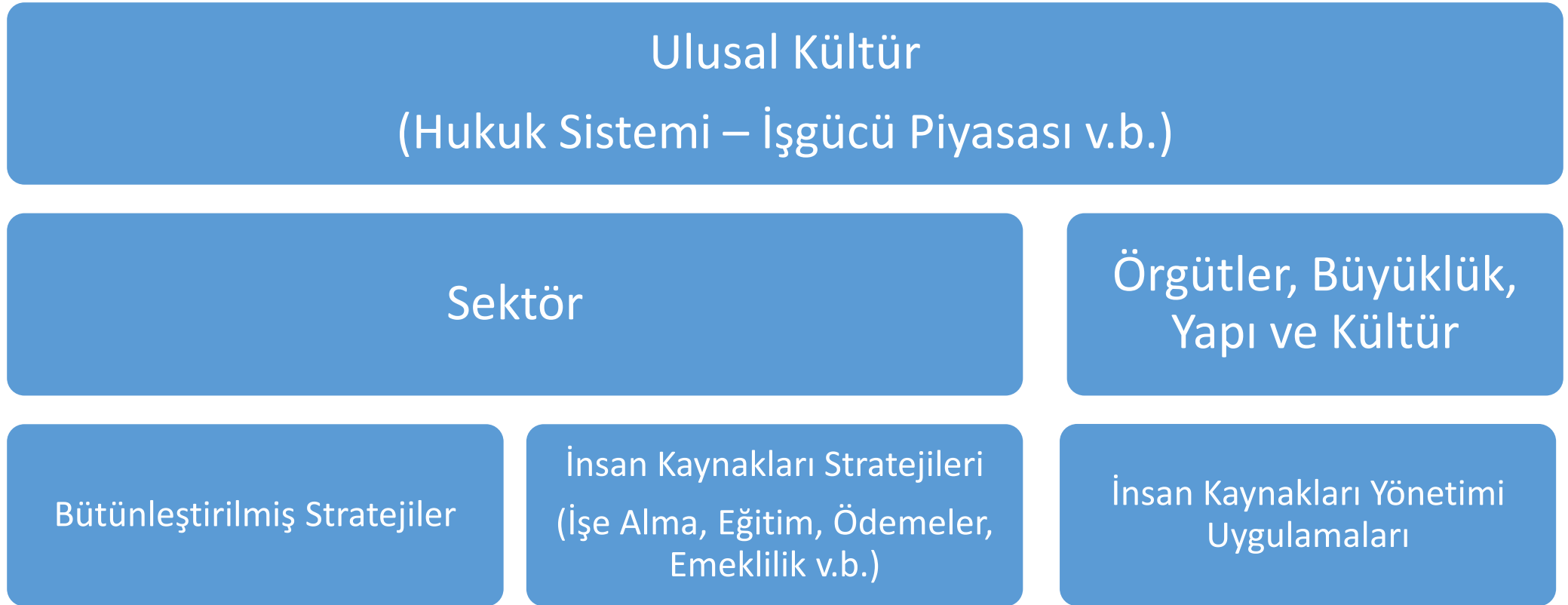
# 5P MODELİ

1. Philosophy (Felsefe)
2. Policies (Politika)
3. Programs (Program)
4. Practices (Uygulama)
5. Processes (Süreç)

İhtiyaç belirleme ve bu ihtiyaçlara yönelik politika, uygulama geliştirerek bu süreci yönetme.

# BREWSTER MODELİ

Avrupa'nın kendine özgü bir İKY modeli geliştirmesi gerektiğinin düşünülmesi nedeniyle hazırlanmıştır.



## **Tartışma Sorusu:**

İKY'de model bu kadar önemli mi?

İKY modelleri, kültürel, sosyal değerlere göre farklılaşır mı?