

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİ 4. HAFTA

1.Uluslararası insan kaynakları yönetimi modelleri

2.Çok Uluslu Şirketlerde Kadrolama Politikaları

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Paternalist Model

Bu modelin esası, klasik yöntem anlayışının benimsendiği temel varsayımlara dayanmasıdır. Örgütte tek kişinin söz sahibi olduğu durumlarda veya tek kişinin örgüte hakim olduğu durumlarda söz konusu olan bu yaklaşım tek yönlü, dikey örgüt içi haberleşme ve dikey örgütlenme modeli ile birlikte, katı hiyerarşik bir ilişkiyi ifade eder. (Decoster, 1993:234)

Bu modelin, ömür boyu istihdama ve yükselmede kıdeme büyük önem vermesi, liyakatten ziyade sadakatin ön planda tutulması, örgüte bağlılığın aşırı derecede benimsendiği bir örgüt kültürü ile tam olarak bağdaşır bir özellik taşıması, Japonya'da sık görülen "J tipi örgütlerde" benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır.

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Paternalizm, toplum veya aile yönetimlerinde kararların, rehber ve ideal kabul edilen kişi veya kişilerce alınmasını öngören yönetim sisteminin adıdır.

Tartışma Sorusu:

Paternalizm toplumda ve şirkette nasıl bir insan kaynağı profili doğurur?

Bu şekilde gördüğünüz örnekler var mı?

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Mekanist Model

Mekanist model, özellikle Taylor ve Ford'un yönetimle ilgili görüşlerine dayanan bir yaklaşımı yansıtmaktadır. (Decoster, 1993:233) Ayrıca, Fayol'un yönetimle ilgili görüşlerinin de, büyük ölçüde mekanist modelle örtüştüğü söylenebilir. (Crozier, 1963:177) Bu yaklaşıma göre örgüt içi disiplin ve denetim çok önem taşımaktadır.

Bu yaklaşımın "mekanist model" olarak adlandırılmasının nedeni ise, örgüt içi insan ilişkilerinin en aza indirilmesi, örgüt içinde hiyerarşik ilişkilere büyük önem verilmesi, katı disiplin kurallarının benimsenmesi ve örgütte çalışanların makinenin bir parçası gibi algılanmasıdır (Aykaç-Yüksel, 2003:95).

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Mekanist modelin insan kaynaklarına bakış açısı, kişisel başarının maksimize edilmesi ve verimliliğin artırılması için bilimsel yöntemlerden yararlanılması gerektiği şeklinde açıklanabilir (Aykaç-Yüksel, 2003:93-84). Mekanist modeli savunanlar, bireysel başarı için kullanılacak araçların sınırlı olduğunun özellikle altını çizerek, daha çok maddi unsurların bunun için daha gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Biçimsel örgüt yapısına uygun bir örgüt içi ilişki düzeninin öngörüldüğü bu yaklaşıma göre, verimliliğin sağlanmasının en etkili aracının ücret olduğu kabul edilmektedir (Baransel, 1979:125).

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Tartışma Sorusu:

Bir şirkette işe başladınız, yükselmeyi mi, maddi tatmini mi önemlersiniz?

Maddi tatmin olmadan unvan yeterli tatmini sağlar mı?

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

İnsan İlişkileri Modeli

Bu modelin ortaya çıkışı ve temel varsayımları Elton Mayo'nun 1924 yılında aşılatığı Hawthorne araştırmalarının verilerine dayandırılmaktadır (Decoster, 1993:242). Bu araştırmalar işçinin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve sosyal ihtiyaçların; yönetimin sağladığı maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan daha önemli olduğunu göstermiştir. Örgüt içi insan ilişkileri örgütün verimliliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlar arasında sayılması, yönetimde "insan ilişkileri yaklaşımı" veya "neoklasik yönetim anlayışı" olarak ifade edilen uygulama ve ideolojik boyutu olan bir model olarak kabul edilmektedir. Örgütün insan kaynakları bakımından, bu yaklaşımın insan unsurunu ön plana çıkarmış olmasından dolayı, insan kaynakları yönetiminin gelişmesine önemli katkılarda bulunduğunu söyleyebiliriz.

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Bürokratik Model

Bürokratik model büyük ölçüde, Max Weber tarafından, bürokrasi ile ilgili olarak ortaya atılan görüşlere dayanmaktadır. Bürokrasi kavram olarak .ok eskilere dayanmakla birlikte, bir yönetim biçimi olarak, örgütlerde kaçınılmaz bir model olarak ilk defa Weber tarafından, yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir (Decoster, 1993:233). İdeal tip bürokrasi olarak adlandırılan, bu modelin anahtar kavramları olarak bilinen "yasal ve ussal" kavramları, örgütün insan kaynakları bakımından da büyük önem taşımaktadır (Crozier, 1963:216).

Bürokratik model ile mekanist model arasında bazı benzerlikler bulunmasına rağmen, insan kaynaklarına bakış açısı bakımından önemli farklılıklar vardır. Ayrıca bu modelde örgütte çalışanların temel özelliklerinin bulunması gerektiği belirtilerek, İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan bir konu vurgulanmak istenmektedir.

ULUSLARARASI İKY MODELLERİ

Katılımcı Model

Katılımcı model, Drucker tarafından ortaya atılan, modern yönetim tekniklerinden "amaçlara göre yönetim" yaklaşımının varsayımlarına dayanmaktadır (Decoster, 1993:250). Örgütsel başarı ile, örgüt çalışanlarının yönetime katılması arasında olumlu bir ilişki bulunduğu kabul edilerek; örgütte en geniş düzeyde yönetime katılmanın, örgütte çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum sağlamanın yol ve yöntemleri araştırılmıştır. Bu modelin gerektirdiği örgütlenme biçimi, katı bürokratik, hiyerarşik ve biçimsel bir örgüt yapısı yerine, ast-üst ilişkilerinin daha esnek, daha katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayışı benimsemektedir. Günümüzde benimsenen ve savunulan insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının bu yaklaşımla daha uyumlu olduğunu söyleyebiliriz.

İnsan kaynakları yönetiminde örgütte çalışan her düzeydeki personelin baları düzeyinin arttırılması için, personelin kapasitesinden mümkün olan en üst düzeyde yararlanılması öngörülmektedir.

ULUSLARARASI İKY STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım, genellenebilen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt performansını artıran çalışma sistemleri üzerinde durmaktadır. Temelde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt stratejisinden bağımsız olarak, örgütsel performans ile ilişkisine odaklanan bu yaklaşıma göre, en iyi olduğu iddia edilen bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, her koşulda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı için her işletmenin bu uygulamaları benimsemesi gerekmektedir. Söz konusu yaklaşım, ekonomik rasyonalite mantığıyla, belirli işe alma ve seçme yöntemleri, eğitim programları, performans değerlendirmeleri ve takım çalışması gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını teşvik etmektedir. Bu noktada genellikle Amerikan tarzı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel model olduğu varsayılmaktadır. Ancak bu yaklaşımda kültürel unsurların, kurumsal değişkenlerin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel strateji ile uyumunun göz ardı edildiği söylenebilir.

ULUSLARARASI İKY STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım, evrensel yaklaşımın öngördüğü basit doğrusal ilişkilerin yerine, etkileşimleri vurgulamaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu noktada stratejik, örgütsel ve çevresel değişkenler devreye girmektedir. Stratejik değişkenler; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans düzeyine katkısının, doğrudan bu uygulamaların işletme stratejisiyle uyumuna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel değişkenler; yapı, teknoloji ve örgüt büyüklüğü gibi faktörleri içermektedir. Çevresel değişkenler ise rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik ve işgücüne ilişkin faktörlerden oluşmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005, s.636).

ULUSLARARASI İKY STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Davranışsal kuram temeline dayanan bu yaklaşıma göre, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgüt stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin Miles ve Snow (1978), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının strateji tiplerine göre farklılaşacağını belirterek, işletme stratejileri (fırsatçı-prospecter, analizci-analyzer, savunmacı-defender ve tepkici-reactor) ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl uyumlaştırılabileceğini tartışmışlardır (Delery ve Doty, 1996, s.807).

ULUSLARARASI İKY STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Biçimleştirme Yaklaşımı

Biçimleştirme yaklaşımı, örgütlerin aynı sonuçları başarmak için farklı uygulamaları kullanmalarına olanak vererek, evrensel ve durumsal yaklaşımlara kıyasla daha fazla çeşitlilik sağlamaktadır. Söz konusu yaklaşımda, sistemin hem çevresel hem örgütsel koşullarla uyumlu olması hem de içsel olarak tutarlı olması beklenmektedir (Doty, Glick ve Huber,1993; Martin-Alcazar vd., 2005).

Başka bir ifadeyle, durumsal yaklaşımın bir uzantısı olan bu yaklaşım, durumsallıktan bir adım daha öteye gitmekte ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt yapısına ve stratejik hedeflere hem yatay hem de dikey uyumunu sağlayan belirli sistemlerin olduğunu ileri sürmektedir.

Yatay (iç) uyum, örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, kendi içindeki tutarlılığını belirtmekte ve sinerjik ilişkilere odaklanmaktadır. Dikey (dış) uyum ise, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgüt stratejisi ile uyumunu ve tutarlılığını ifade etmektedir (Venkatraman ve Prescott, 1990; Boselie vd., 2001; Boselie vd., 2003).

15 DAKiKA
ARA

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KADROLAMA POLİTİKALARI

Etnosentrizm: Uluslararası işletmenin, ana merkeze ya da bağlı kurumlara, şirketin kuruluş ülkesinden eleman atamasıdır. Örneğin; İngiliz firmasının, Türkiye’de İngiliz personel çalıştırmasıdır.

Avantajları:

- Merkez ülkenin amaç ve tekniklerine yatkınlık
- Merkez ülkeyle etkin iletişim becerisi

Dezavantajları:

- Yerel dile, politik ortama ve sosyoekonomik özelliklere uyum zorluğu
- Çalışanın ailesinin uyum problemleri
- Ülke dışına yollanan yöneticilerin eğitimlerinin masraflı oluşu

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KADROLAMA POLİTİKALARI

Polisentrizm: Uluslararası işletmenin başka ülkelerdeki kurumlarında yerel yönetici görevlendirmesidir. Örneğin; bir Rus firmasının Türkiye şubesinde Türk yönetici atamasıdır.

Avantajları:

- Dile, kültüre, yerel yasalara ve sosyoekonomik ortama çevreyle tanışıklık
- Yerel yöneticilere ilerleme yolunun açık olmasından dolayı bağlılık ve motivasyon artışı

Dezavantajları:

- Ana merkezle etkin iletişim sorunu

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KADROLAMA POLİTİKALARI

Geosentrizm: Uluslararası kurumun yöneticilerini üçüncü bir ülkeden tedarik etmesidir. Örneğin; İngiliz kökenli bir firmanın Almanya'da Türk yönetici çalıştırması.

Avantajları:

- İyi uzmanlara sahip olma
- İşe en uygun personeli bulma şansı

Dezavantajları:

- Ev sahibi ülke hükümetinin baskıları
- Yerel yöneticilerin yükselmesinin önündeki engeller

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KADROLAMA POLİTİKALARI

Regiosentrizm: Uluslararası işletmenin, kurumunun bulunduğu ülkeyi bölgesel olarak ele almasıdır.

1. Coğrafi Bölge 2. Ekonomik Bölge

Örneğin; ABD kökenli bir şirketin Almanya'daki kurumuna AB vatandaşı yönetici, Suriye'deki kurumuna ise diğer Ortadoğu ülkelerinden yönetici sağlaması.

Avantajları:

- Bölge hakkında bilgi sahibi olunması
- Ekonomik ve coğrafi bağ olan çevrede şirketin etki alanının genişliği

Dezavantajları:

- Bölgedeki diğer ülkeler arasında geçimsizlik bulunması