İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.59-81

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Beliz DERELİ

ÖZET

Makalede öncelikle çokuluslu işletmelerin farklı kaynaklardan sağlanmış tanımlarına yer verilmiştir. Çokuluslu işletmelerin tarihi; Ticari, Araştırıcı, Ayrıcalıklı ve Ulusal olmak üzere dört dönem olarak sunulmuştur. Çokuluslu İşletmelerin tanım ve tarisel geçmişinin ardından çokuluslu işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi; Planlama, Organizasyon, Kontrol, Personel Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Yönlendirme, İşgören motivasyonunun sağlanması,Yönetsel değerler ve Öderlik tarzı gibi çeşitlik konular açısından ele alınmıştır. Çokuluslu işletmelerde ücret yönetimi; ücretleme sistemi yaklaşımları, maaş farklılıkları, yan ödemeler, yaşam standartı tazminatı, eğitim ve diğer ihtiyaçlar tahsisatı, gelir vergileri dağılımı ve kambiyo kurlarındaki dalgalanmalar başlıkları altında incelenmiştir. Makalenin son bölümünde Çokuluslu İşletmelerde, görevleri sona eren yöneticilerin ülkelerine geri döndüklerinde; uyumlarının sağlanması konusuna yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler ***: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çokuluslu İşletmeler, Uluslararası Yönetim.***

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES

ABSTRACT

The different definations of multinational company were placed in the first section of the article. Historical background of multinational companies was presented in four periods of time such as Trading Period, Investigative Period, Privileged Period and National Period. After the definitions and historical The Human Resources management in Multinational companies was handled with some subjects, point of view,such as Planning, Organization, Controlling, Personnel Recuitment and Selection, Training and Development Motivation, Managerial Values and Leadership Style. In the next section, salary and wage management was presented. The subtitles were the approaches of the salary and wage management, the salary differences fringe benefits,life standart compensation training and other needs allowances , income taxes and gelir verdileri ve foreign exchange rates. The last subject is related with the adoptation process of the managers who came back to their country after they complted their duty.

Keywords : ***Human Resources Management, Multinational Companies, International Management.***

Yrd.Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Üsküdar-İSTANBUL

1.GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası çalışan her işletme insangücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, verimliliklerini arttırabilmek için onları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır.

Günümüzde herhangi bir ülkede kurulmuş bir şirket, kendi ülkesinde yatırım yapıp faaliyette bulunmanın yanısıra başka ülkelerde de bu ülkelerin sunduğu avantajlardan yararlanmak maksadıyla yatırımlar yapmaktadır. Çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerde yatırımda bulunduklarında birçok sorunla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlardan veya daha doğrusu üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi de uluslararası nitelik kazanan insan kaynakları yönetimidir.

Çokuluslu işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, bir yandan 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 işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir.

Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi, ulusal insan kaynakları yönetiminden önemli farklılıklara sahip olup bu işlev başarı ile yerine getirilmediğinde ulusal olandan çok daha ciddi olumsuz sonuçlara neden olur. Yabancı ülkede görev yapan insan kaynakları yöneticisi, dış ortama karşı tepki verebilmelidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir.

2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI

Çokuluslu işletmelerin pekçok tanımları yapılmıştır. Bir tanımda "Çokuluslu şirket iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Çokuluslu şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür." denilmektedir. (Sherman ve Bohlander, 1992: 51) Başka bir tanım ise, Birleşmiş Milletler'in tanımıdır. "a) ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya

da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, b) işletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı c) bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür." (Şatıroğlu, 1984: 22)

Çokuluslu şirketi ulusal şirketten ayıran en önemli üstünlük, çokuluslu şirketin global maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esnekliğindedir. Bununla birlikte çokuluslu işletmeler sadece büyük işletmeler değildir. Küçük işletmeler de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir.

3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHİ GELİŞİMİ

Çokuluslu şirketler küreselleşme süreci içinde ve yakın dönemde ortaya çıkan şirketler değildir. Çokuluslu yönetimin tarihi gelişimi farklı kaynaklarda değişik isimlendirilmiş olmakla beraber, genel olarak dört ana dönem geçirmiştir.

3.1.Ticari Dönem (1500 – 1850)

Kristof Kolomb'un yeni dünya'ya seyahatiyle kişisel servet oluşturmak için, bireysel girişimlerle uzaklara gidildi ve bu süre içinde uluslararası ticaretin önemli bir evresi başlatılmış oldu. Ayrıca bu dönemde bankacılık da önem kazandı.

Büyük keşiflerle başlayan ticari dönem Avrupa'nın endüstri devrimi süresince devam etmiştir. Girişimci ticaretçiler çok geniş alanlarda seyahat etmişler ve egzotik eşyalar satın almışlardır. Bunlar değerli metaller, baharatlar, ipekler ve köleler gibi alışılmamış eşyalardı. Bu eşyaları ülkelerinde çok yüksek karlarla sattılar. Riskler çok büyüktü, başarı büyük oranla personel motivasyonuna ve denizciliğe ait hünerlerine bağlıydı. Bu dönemde, İngiltere, Fransa ve Hollanda hükümetlerinin işletmelerine büyük imtiyazlar verildi.(Ronen, 1986: 4)

3.2. Araştırıcı Dönem (1890 – 1914)

1850'nin sonlarından I.Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar olan bu çağ Endüstri İmparatorluğu'nun kurulmasıyla karakterize edilir. Hammaddelerin daha güvenilir kaynaklardan ve daha ucuz elde edilme ihtiyacı ithalatçıların, mineral filizlerini ve endüstri ürünlerini dışarıdan getirmelerini hızlandırdı. Bu nedenle bu dönemde çeşitli sömürge yönetimleri ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın ortalarında, çok sayıda kimyasal karışım, çok geniş alanlardaki araştırmalar ayrı ayrı endüstrileri geliştirdi.

Afrika'daki madenler ticari kolonileri çeken başlıca güçtü. Çok sayıda Avrupa ülkesi denizaşırı ortaklığa katıldı. Avrupa ülkelerinin ekonomik çıkarlarını geliştirme araştırmaları ve personel araştırmaları arttırılmıştır. Yerel işgücü yeni girişimler için eşsizdi. İşletmeler fazladan işgücü gerektiğinde dışarıdan ithal ediyorlardı. Ancak kültürel değerlerin etkisi ve politik sistemler hiç gözönünde bulundurulmuyordu. (Ronen, 1986)

3.3. Ayrıcalıklı Dönem (1914 – 1945)

I. Dünya Savaşı öncesinden, II. Dünya Savaşı sonlarına kadar süren bu dönemin genel özelliği sömürge yönetiminin çökmesi ve hammadde sağlanmasında ayrıcalıklar edinilmesi oldu. Bu dönemde Batılılara verilen tipik bazı ayrıcalıklar şunlardı : Kongo'da Lever imtiyazı, Ortadoğu'da ve Arabistan'da ilk petrol imtiyazı ve Orta Amerika'da United Fruit birlikleridir. Bu işletmeler sınırları içinde çalışanlara ev, sağlık, halk sağlığı, finansman, eğitim, yiyecek, eşya desteği, ulaşım olanakları sağladılar. 1930'larda ortaya çıkan büyük bunalım, ev sahibi ülkelerdeki yerel çalışmalarla yer değiştirerek Asyalıların, Afrikalıların ve Latin Amerikalıların Batıdaki girişimlerini arttırmıştır. Ayrıcalıklı dönem Nasyonalizme bağın artmasıyla sonuçlanmıştır. (Ronen, 1986)

3.4. Ulusal Dönem (1945 – 1970)

Bu dönemde iki yeni etkileyici faktör ortaya çıkmıştır: Politik liderlerin yerel sorumlulukları ve teknik ve parasal kaynakların önemi. Bu iki önemli geliştirici unsurun farkına varılması ev sahibi ülkenin Batılı girişimcilerle pazarlık gücünü arttırdı. Birçok ülke, girişimciler sayesinde yerel yönetime davetsizce giren Batılıların varlığını gördü. Bu sıralarda ortaya çıkan bağımsızlık, egemenlik ve kendi kendini yönetme fikri birçok ülkenin bağımsızlık aramasını cesaretlendirmiştir. (Ronen, 1986)

Çok uluslu işletmelerin gelişmesine ve yayılmasına iki dünya savaşı da engel olmuştur. Uluslararası işletmelerin savaş sonrası yayılmalarına olanak veren beş koşul vardır: (Grub vd, 1986: 5-6)

1. Ekonomik yönden güçlü ülkelerin çoğu, II. Dünya Savaşı'na ve o zamanın ekonomik bunalımına neden olan tutumlardan vazgeçip, daha serbest yatırımlara ve ticarete yönelmek konusunda görüş birliğine varmıştır.
2. World Bank ve International Monetary Found gibi uluslararası işletmeler kendilerini ülkelerarası borç, alacak, ödeme ve ticaret bilançolarının ödenmesi konusunda daha güvenilir hale getirmişlerdir.

3. Avrupa imparatorluklarının koloni gücü ilk başta Asya'da olmak üzere çökmüş ve bunun Afrika izlemiştir. Bağımsızlığını yeni kazanmış Afrika ulusları ve Latin Amerika'daki az gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişme arayışı enerji ve üretim maddelerine olan güçlü arzın artmasına yardımcı olmuştur.
4. Savaş zamanı Birleşik Devletler'deki dokunulmamış ve dünya çapında işleyişe hazır yeni üretim kaynakları bunu desteklemiştir. Nakil olanakları, iletişim ve maddi güç büyük ölçüde artmıştır. Buna ek olarak, bazıları savaş için geliştirilen yeni üretim konuları ve teknolojileri, ticari ve şahsi kullanım için son derece uygun hale getirmişlerdir.

Ulusal dönemde 1950'ler ve 60'lar süresince Amerikan firmaları yurtdışına gitmişlerdir. Amerikan çokuluslu işletmeleri evrensel üretimi geliştirme ihtiyacı hissetmişler ve bu dönem boyunca çokulusluluk moda olmuştur. Amerikan çokuluslu işletmelerin iş dünyasına hakim olacağı tahmin edilirken, tahmin edilenin tersine diğer ülkeler, uluslararası yayılma ve üretime aynı oranda katılmışlardır. 1970'lerde çokulusluluğun göz kamaştırıcılığı yavaş yavaş yok olmuş, Amerikan çokuluslularında ayrılmalar başlamıştır. 1971'den 1975'e kadar Amerikan şirketleri düşük teknoloji ürünlerine ait yabancı şubelerinin 1359'unu satmışlardır. Bunun yerine farmakoloji, makine endüstrisi, ofis düzeni gibi ileri teknoloji gerektiren yatırımlara önem vermişlerdir.(Ronen, 1986)

Çokuluslularda Amerikan işletmelerinin etkisini azaltan bir başka faktör de birçok ülkenin Amerikan yatırımlarına tümüyle ihtiyaçları olmadıklarını farketmeleridir. Ayrıca bu ülkeler kaynakların değişimi ile yeni olanaklar elde ederek, tüm kaynakları (teknoloji, kapital, emek) yerel bir temele oturtmak istemişlerdir. Geçmişte çokuluslu işletmelerin başlıca iki fonksiyonu vardı; ham materyalin dağıtımı ve üretilmesi. Oysa bugün çokuluslular dünya çapında hizmet ve organizasyonları ile çok değişik işler yapmaktadırlar. Bankalar; ilan acentaları, yönetim danışmanları, bilgisayar yazılım şirketleri, kar amacı gütmeyen sendikalar, üniversiteler, hastaneler çokuluslular sahnesinde yer almıştır. 1980'lerde uluslararası yönetim çok gelişmiş ve rekabet yükselmeye başlamıştır. Amerika ve gelişmiş ülkeler teknolojiyi ülkelerinde geliştirerek üretimi az gelişmiş ülkelere kaydırmışlardır. Uluslararası yönetim çevresi gittikçe karmaşıklaşmış, sınırlar arasında hareketlilik isteği yükselmiş, yasalar serbestleştirilmiştir. İletişim araçları kişilerin diğer ülkelerdeki olanaklardan haberdar olmalarını arttırmış ve ulaşım araçları dünyanın her tarafına ulaşma olanağı sağlamıştır. Bu olanaklar sayesinde uluslararası ve karşılaştırmalı yönetim işgörenlerin davranışlarının ve kültürel değerlerinin farklı olduğunu göstermiştir. Bu farklılıklar yönetime esneklik getirmiştir.(Grub vd, 1986)

Günümüzde çokuluslu işletmelerde bir yıldan diğerine önemli değişiklikler olmaktadır, çünkü iş hayatı çok çeşitli ve karmaşıktır. Önemli olan endüstri, büyüme ve varlıklardaki değişimi aynı seviyede koruyabilmektir. Çokuluslu şirketler dünya ekonomisini etkilemede önemli bir yere sahiptirler. Bunu şu yollarla gerçekleştirebilirler: (Sherman ve Bohlander, 1992)

- Üretim ve dağıtım ulusal sınırların dışına taşmış ve bu durum da çokuluslu şirketleri teknoloji transferinde çok önemli bir kanal haline getirmektedir.
- Çokuluslu şirketler birçok ülkeye yaptıkları doğrudan yatırımlarla ödemeler dengesini etkilemektedirler.
- Çokuluslu şirketler ülkelerarası işbirliğini ve ulusal bariyerleri yıkan bir politik etkiye sahiptirler.

Bu kadar önemli roller de gerçekleştiren çokuluslu şirketler etkin olarak yönetileceklerse, yöneticilerinin evrensel yönetim yetenekleriyle donatılmaya ihtiyaçları vardır.

4. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa'da meydana gelen değişiklikler, bölgesel birleşmeler, bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle 1992'de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olmuştur. 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 işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir.

Yabancı ülkede görev yapan insan kaynakları yöneticisi, dış ortama karşı özellikle çok duyarlı olmalıdır. Uluslararası işlerdeki başarısızlık ulusal olandan daha ciddi boyuttadır. Uluslararası insan kaynakları yöneticisi birçok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Örneğin mali riskler (değişken uluslararası kurlar), siyasi riskler (personele terörist saldırılarının olabilme ihtimali) ya da uluslararası ortamda yapılan insan kaynakları faaliyetlerinin değiştirilme gereği. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası işlerde en önemli

çevre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya olaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi böyle bir karma yapı içinde gerçekleştirilmek durumundadır.(Bingöl, 1998: 444)

5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONLARI

Çokuluslu işletmelerin yatırım yaparak üretime geçirdikleri yavru işletmelerini nasıl yönettikleri çeşitli açılardan incelenmiştir. En çok üzerinde durulan noktalardan biri de çokuluslu işletmelerde organizasyon yapısına verilen önemdir. Her ülkenin ve işletmenin yapısına göre seçilen organizasyon tipleri bu işletmelerin başarılı olmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde yapıya önem verilmesinin bir diğer nedeni de çokuluslı ilişkilerin karmaşıklığını azaltıp, ilişkileri daha fazla netleştirmektir.

5.1. Planlama

Uluslararası planlama, çokuluslu ortamın değerlemesi, gelecekteki dünya çapında olanak ve tehlikelerin tahmin edilmesi, bu çevresel değerleme ışığında işletmenin global amaç ve stratejilerinin saptanması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin pekçoğunda personel stratejileri planlanmasına, çeşitli ülkelerde ihtiyaç duyulacak yöneticiler, bilim adamları, mühendisler, teknik elemanlar ve işgören tiplerinin tasarlanması ile başlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde personel işleri incelenirken, planlamanın niteliği, personel programlarının hedefleri, personel politikası planlamada önemli yer tutacaktır. Planlama düzenli bir yönetim biçimidir. Özellikle çokuluslu işletmeler için hassas bir konudur. Ülke uluslararası emek pazarında olduğu kadar, kendi iç pazarındaki hem şimdi hem de gelecekteki yetenekler açısından insan kaynaklarını analiz etmek zorundadır. Kuzey Amerika ve Avrupa'da, ulusal emek pazarı ihtiyacı olan profesyonel ve teknik personeli kendi kaynaklarından bulabilir. Oysa ki gelişmekte olan ülkeler kalifiye yönetici, yetişmiş işçi eksikliği ile karşı karşıya

kalmaktadır. İşgörenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. Çokuluslu işletmeler için gelişmekte olan ülkeler sahip olduğu işgörenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır.(Hays vd, 1972 : 267)

5.2.Organizasyon

Organizasyon görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, bölüştürme ve dağıtma işlevidir. Eğer yönetim kademesi birçok ülkede yapılacak yönetimi işletebilecek beceri kazandırılmış işgücüne sahip değilse, teknik personel yetersizse organizasyonel yapı ve planlamanın gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Çokuluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır, çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslararası ölçek üzerindedir. Bu gereksinmelerden en önemlisi firmanın sistem yaklaşımına olan ihtiyacıdır. Bu yaklaşımda organizasyonun biribirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür. Her bir kısım birbirleriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon görebilir. Ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır. (Hays vd, 1972 : 267)

5.3. Kontrol

Kontrol işlevi genellikle, faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir.

Kontrol sürecinde dört ana unsur vardır.: (Sherman ve Bohlander, 1992: 27)

1) Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmesi.

2) Kişisel ya da organizasyonel performansı izlemek için tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi.

3) Gerçekleşen performansın planlanan performansla karşılaştırılması.

4) Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmasıdır.

Kontrol süreci çokuluslu işletmenin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevre içinde bulunması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Merkezle yavru firma yöneticisi arasındaki coğrafi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış

açıları kontrol amacıyla gerekli olan bilgilerde yetersizliklerde olabilmektedir. Çokuluslu işletmeler yabancı bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Doğrudan kontroller arasında bağlı kuruluş ve bölge müdürleri ile işletme yöneticileri arasında sık sık yapılan toplantılar, ziyaretler, ana ülke vatandaşı olan yöneticilerin görevlendirilmesi yer alır.

5.4. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler

Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmaktadır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirler. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak ise, o işin incelenmesini gerektirir. İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir.

Çokuluslu işletmelerde personel sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağıdır. Literatür taramalarında çoğunlukla önemli olan yönetim kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verildiği görülmüştür. İşletmeler diğer işgörenleri faaliyette bulundukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmektedirler. Çok sıklıkla olmasa da bazı ulusal farklılıklar olmasına rağmen, daha çok az gelişmiş ülkelerde düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının çalıştırılması da sözkonusu olmaktadır.

Çokuluslu şirketler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel şirketin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü alır. Nitekim çokuluslu şirketler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin başında gelmektedir. Öte yandan bazı yerel hükümetler, çokuluslu şirketlerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını öne sürebilir. Bunun aksine çokuluslu şirketlerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilir. (çalışma izni, vize v.b.) Ayrıca bazı ülkelerde yerel hükümet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilir. Bu durum da o şirket için yeni bir seçim kriterini ortaya çıkarır. Normal olarak işgören seçiminde üzerinde durulan ana kriter işin gerektirdiği niteliklerdir.

Ancak bazı ülkelerde bu kriter aile bağlarına, sosyal statüye, dil ve kökene göre değişebilir. Nitelikli olmasa bile birine uyan kişi işe alınır. Çokuluslu şirketlerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafi uzaklıktan kaynaklanan ve şirket merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da vardır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana şirket ile yavru şirket arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılsa da bazı kararların yerinde alınması veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle çokuluslu şirketlerin yavru şirketlerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir.(Phatak,Çev.: Baransel ve Somay, 1996: 129)

Çokuluslu şirketlerde yavru şirketlerin yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerinin seçiminde üç önemli kaynak mevcuttur:

54.1. Ana Ülke Vatandaşları

Çokuluslu şirketler yöneticilerini kendi ülkesinden seçebilir. Bunun klasik nedenleri arasında şunlar vardır : Teknik uzmanlığa yeteri kadar sahip olan ev sahibi ülke vatandaşlarının bulunmayışı, şirketin ümit vadeden yöneticilerini uluslararası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi, örgütsel kontrol ve koordinasyonun sağlanması ve kolaylaştırılması, ev sahibi ülkede yönetsel yetenek eksikliği, şirketin yabancı faaliyetinin kısa süreli olduğunu düşünmesi, ev sahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle bunlardan birine mensup bir yöneticinin politik ya da sosyal sorunlara yol açabilecek olması, şirketin ev sahibi ülkede bir yabancı imajı taşıması gerektiğine inanması ve bazı şirketlerin ana ülke yöneticilerinin o işe en uygun kişi olacağını düşünmeleridir. Araştırmalara göre yabancı bağlı kuruluşlardaki yönetsel pozisyonlara ana ülke vatandaşlarının yerleştirilmesinin en önemli nedenleri şunlardır.

-Ana ülke kaynaklı yöneticilerin, yavru şirketlerin başına getirilmeleri durumunda, bu şirketlerin denetimi daha sağlıklı biçimde gerçekleştirilir.

- Bu kişiler çokuluslu şirketin kültürel yapısı içinde belli strateji ve politikaları doğrultusunda deneyim kazanmış kişilerdir. Yavru şirkette görev yaptıklarında ana şirketin misyonu, politikaları, v.b. doğrultusunda davranacaklardır.

- Ana ülke kaynaklı yöneticiler genelde yeni ülkeler görmek, farklı kültürleri tanımak isteyen genç ve hırslı insanlardır. Bu genç yöneticilerin aile sorumlulukları da fazla olmadığı için daha hareketli oldukları bir gerçektir. Genç yöneticilerin hareketliliği, yavru şirketlerin başarılı olmasında önemli bir etkendir ve çokuluslu şirketler bu tür yöneticileri tercih ederler.(Phatak,Çev.: Baransel ve Somay, 1996: 114)

5.4.2. Ev Sahibi Ülke Vatandaşları

Bu yöneticiler yavru şirketin bulunduğu misafir ülkeden seçilmektedirler. Bu uygulama yerel yasalar gereği olabilir. Bununla birlikte yerel yasalar izin verse bile, çok sayıdaki orta düzey yönetim pozisyonlarının tümünde yabancılardan yararlanmak çok zordur.

Yönetim pozisyonlarına evsahibi ülke vatandaşlarının getirilmesini etkileyen en önemli faktörlerden biri de hükümetlerin, yönetimin yerlileştirilmesi yönünde artan baskılarıdır. Araştırmalara göre çokuluslu Amerikan şirketlerinin tüm düzeylerinde evsahibi ülke vatandaşlarının, gelişmekte olan ülkelere oranla gelişmiş ülkelerde çok daha fazla kullanıldıkları görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde yönetsel pozisyonlar için gerekli niteliğe sahip yetişmiş insangücünün bulunması ihtimalinin yüksek olduğu düşünülürse, bu tutum akılcıdır. Bunun yanı sıra ev sahibi ülke vatandaşlarının yönetime katılma nedenleri arasında şunlar da yer almaktadır: (Hodgetts ve Luthans, 1991:178)

- Bazı hükümetler, çokuluslu şirketlere bazı kolaylıklar sağlama karşılığında ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerin istihdamını destekleyebilir. Bu nedenle şirketler ilgili hükümetlerle iyi ilişkiler kurmak için bu kaynağı seçmektedir.
- Yerli yöneticiler, işletmenin dış çevresi ile yakın çevresi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları nedeniyle tercih edebilmektedirler.
- İşgörenlerle aynı ana dili konuşan ve kültürü paylaşan çalışanların başarılı olma oranları daha yüksektir.
- Ana ülke ya da üçüncü ülke vatandaşlarına oranla bunlara ödenen ücretler daha düşüktür.

5.4.3. Üçüncü Ülke Kaynaklı Yöneticiler

Üçüncü ülkeden seçilen ve ana şirketle hiçbir ilgisi olmayan fakat geniş deneyimi olan bu yöneticiler uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeniyle istihdam edilen kişilerdir. Bu yöneticiler geniş deneyimleri yanında küreselleşme olgusunun sözkonusu olduğu günümüzde uluslararası bakış açısına sahip olmaları, özelikle ithalat ve ihracat yapan firmalar için önemli bir üstünlüktür. Bunların yanı sıra üçüncü ülke kaynaklı yöneticilerin birden fazla yabancı dil bilmeleri şirketler için önemli yararlar sağlamaktadır.

Üçüncü ülke kaynaklı yöneticilerin kullanılmasından ortaya çıkabilecek iki belirgin olumsuz sonuç vardır: İlk olarak, dünyanın belli bölgelerinde, komşu ülkeler arasında geçimsizlik sözkonusu olabilir. (Örneğin Hindistan-Pakistan ve Yunanistan

-Türkiye) İkinci sakınca, gelişmekte olan ülke hükümetlerinin kendi vatandaşlarını tepe yönetim pozisyonlarına getirme isteğidir. Bu hükümetler, üçüncü ülke vatandaşı ilgili pozisyon için daha uygun olsa bile kendi ülkesi vatandaşlarını tercih ederler. Üçüncü ülke vatandaşlarının transferinde bu gibi faktörler dikkate alınmalı ve doğabilecek olumsuz sonuçlardan kaçınılmalıdır.(Phatak,Çev.: Baransel ve Somay, 1996: 115)

Eğer çokuluslu şirketin yavru şirketinde görevlendirilmek üzere ev sahibi ülke kaynaklı yönetici istihdamına karar verilmişse fiziksel ve kültürel çevreye olan aşinalık ve dil sorununun olmayışının üstünlüğü nedeniyle sadece yönetsel yetenekler ve teknik yetenekler seçim kriterlerini oluşturur.

Ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kaynaklarından seçim yaparken şu konular dikkate alınmalıdır: (Hodgetts ve Luthans, 1991:180)

- **Testler**

Bazı firmalar test yöntemini önemli bir araç olarak görürken çoğu firma çok fazla kullanmamaktadır. Ev sahibi ülke yöneticilerini seçerken belki belirleyici olabilir. Ancak ev sahibi ülke yöneticileri ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerinin seçiminde çok daha önemli kriterler vardır.

- **Mülakatlar**

Özellikle uzun süreli ve eşleri de içeren mülakatlar oldukça yararlıdır.

- **Kültürel Değişime Adapte Olabilme**

Tüm otoriteler, olumlu özellikler listesinin üst sıralarında kültürel duyarlılığın yer aldığını kabul etmektedir. Adayın dışarıda başarılı olabilmesi için kendi ülkesiyle evsahibi ülke kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıklara duyarlı olması şarttır.

- **Ruhsal ve Fiziksel Açıdan Sağlıklı Olmak**

Adayların fiziksel ve ruhsal sağlıkları da seçim kriterleri arasında önemli yer tutmaktadır. Sürekli kontrol ve bakım gerektiren hastalığa sahip adayların atanma ihtimalleri çok düşüktür. Duygusal olarak dengeli bir kişinin ruh halleriyle ilgili çok büyük iniş çıkışlar olmaz. Bu kişiler olayların iyi gidişi karşısında aşırı sevinç göstermediği gibi, işler iyi gitmediği zaman da karamsarlığa kapılmazlar.

Adayın içinde bulunduğu psikolojik durum da çok önemlidir. Örneğin; yeni evli ya da ailesinde ciddi rahatsızlıklara sahip yakınları olan yöneticilerin atanmaları zordur, Orta Doğu'da faaliyet gösteren bir Amerikan şirketi için orta yaşlı, çocukları büyümüş bir yönetici olabilir ya da çölde çalışmak için Texas yahut Güney California'dan bir yönetici New England'a göre daha uygun olacaktır.

- **Yaş, Tecrübe, Eğitim**

Çoğu çokuluslu işletme yaş ve tecrübe arasında bir denge kurmak için çaba sarfetmektedir. Fakat şu da bir gerçektir ki, yaşı daha genç yöneticiler uluslararası atamalara karşı son derece isteklidirler. Bazen şirketler onların gelişimi için bu atamaları uygun bulmaktadır.

- **Yönetici Adaylarının Dış Ülkeye Atanma Konusunda Motive Olmaları**

Yöneticilerin bu göreve karşı istekli olmaları önemlidir. Özellikle bazıları bunu bir misyon olarak görmektedir. Kimileri ileride terfileri için önemli bir basamak, ekonomik durumunu iyileştirmek, bilgi ve görgülerini arttırmak için bir fırsat olarak görmektedirler. Ancak bu görevi istemekteki tek nedeni yüksek maaş olan bir yöneticinin gerçekten başarılı olması biraz şüphelidir.

- **Dil Yeteneği**

Bir yabancı dili hızla öğrenebilme yeteneği uluslararası bir yönetici için oldukça önemlidir. Özellikle İngilizce konuşulmayan bir ülkeye atanma sözkonusu olduğunda yönetciye yeni bir dil öğrenme konusundaki yeteneği çok yardımcı olacaktır.

- **Eşler ve Bağlı Bulunulan Diğer Faktörler**

Eşler ve bağlayıcı diğer faktörler de yavru işletmeye yönetici gönderirken önemlidir. Eğer aile mutlu, memnun değilse bu durum yöneticinin başarısını olumsuz olarak etkileyecektir. Son zamanlarda yapılan 80 Amerikan şirketinin yurtdışındaki yöneticilerinden başarısız olanlarla ilgili araştırmada, ilk nedenin yöneticinin ailesinin fiziksel ve kültürel çevreye uyumda sorunlar yaşamış olmalarına dayandığı gözlemlenmiştir. Bu olumsuz nedeni ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak için şirketin ailelere yabancı çevreye uyumlarını kolaylaştıracak nitelikte eğitimler vererek destek olmaları gerekmektedir.

- **Liderlik Yeteneği**

Bu özelliğin belirlenmesi için, yönetici farklı kriterler açısından incelenir. Kendi ülkesindeki işinde lider olan bir yöneticinin aynı özellikler başka bir ülkede yönetici iken gerçekleştirebileceğini söylemek çok doğru olmaz. Bu nedenle olgunluk, duygusal denge, iletişim yeteneği, özgür irade, yaratıcılık, iş başlatma, kararlılık, diplomatik yetenekler ve ruhsal-fiziksel sağlık gibi özellikler gözönüne alınmalıdır. Eğer bu özellikler olumlu ve yönetici sahip ülke yöneticisi olarak da başarılı ise, başka bir ülkeye rahatlıkla atanabilir.

- **Teknik Yetenek**

Adayın işi yapabilecek yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Zira aday bütün diğer özelliklere sahip olsa bile yaptığı işi iyi bilmediği için sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

- **Yönetsel Beceriler**

Aday etkili bir yönetici olmanın anlamını bilmelidir. Yönetim sanatı ve bilimini kavramış bulunmalı ve bilimin sağladığı bilgileri uygulamaya koyacak yeteneğe sahip olmalıdır. (Hodgetts ve Luthans, 1991:180)

Personel sağlamada ülkenin ve işletmenin getireceği yasal kısıtlamalar ve kurallar önemlidir. Amerikan firmaları, işgörenlerini diğer ülkelerde, yönetimde görevlendirme konusunda pek engellenmeye uğramadıkları halde 1970 öncesinde Amerikan olmayan yabancıların görev alması için aylar süren planlamalar yapılmakta idi. Amerika'ya giriş için karşılaşılan güçlükler işletmelerin deniz aşırı pozisyonlar için Amerikan vatandaşlarını işe almalarına neden olmuştur. Yöneticilerin ülkeye girişinin denetlenmesi bazen ülkelerin yaptıkları ikili ticaret, dostluk ve denizcilik antlaşmalarına bağlı olmaktadır. Fransa ile A.B.D.'nin 1961 yılında yaptıkları antlaşmaya göre uygun ticaret adamlarının, yatırımcıların diğer ülkede yaşama, ücretli bir işte çalışma veya iş kurma hakları vardır. Kişilerde aranılan nitelikler arasında en önemlileri milliyetin belli olması, ticaret hayatında iflas etmemiş olmalarıdır.(Fanburn ve Tchy, 1984: 408)

5.5. Eğitim ve Yönlendirme :

İşletmeler ilerlemek, gelişmek, hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürmek ve dinamizmlerini koruyabilmek için eğitime önem vermek zorundadırlar. Yavru şirketlerde görev yapacak yöneticiler, öncelikle yönetim geliştirme programlarına alınarak, gerek önderlik özelliklerinin geliştirilmesi, gerekse yönetim bilgilerinin ve etkinliklerinin arttırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır.

Eğitim ve yönlendirme aşamasında ele alınacak konular şu şekilde sıralanabilir: (Bingöl, 1998)

- **Yöneticilere Gidecekleri Bölge Hakkında Bilgi Verilmesi** Yöneticinin gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikleri konusunda bilgiler verilir.

- **Kültürel Boyutlar**

Yöneticinin gideceği ülkenin örf ve adeteleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler, v.b. gibi konularda bilgi verilir.

- **Hukuki Yapı**

Yöneticilerin gideceği ülkenin en azından yavru şirketi ilgilendiren konulardaki yasaları hakkında bilgilendirilirler. Örneğin iş hukuku, sosyal güvenlik yasaları gibi.

- **Siyasi Yapı**

Yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefe ve yaklaşımları.

- **Ekonomik koşullar**

Yerel ülkedeki ekonomik durumlar hakkında bilgi.

- **Dil Eğitimi**

Uluslararası dil İngilizce olmasına rağmen yerel dilin öğretilmesi veya yerel dili biliyor olsa bile geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Diğer yandan işaret dili yöneticilere öğretilmeye çalışılmalıdır. Bu konuda yapılacak eğitimle yöneticilerin gidecekleri ülkelere daha kolay uyum sağlamalarına, kültürü daha iyi anlamalarına ve iş görüşmelerini daha iyi yürütmelerine olanak sağlar. Ayrıca dil eğitimi tüm aile için zorunludur. 20-30 saatlik bir dil eğitimi bu konuda farklılık yaratacak ve aileye başlangıç için gerekli güveni verecektir.

- **Örgütün Tarihi, Kültürü ve Dinamikleri**

Özellikle ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere çokuluslu şirketin tarihi, değerler, alışkanlıkları ve dinamikleri öğretilmelidir.

Yöneticiler dışındaki personele de kaynaklarına göre yukarıda belirtilen konularda eğitim verilir.

5.6. İşgören Tutumları ve Motivasyon

Herbir işgören kendine ait tutum, hedef ve isteklere sahipken çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve işe karşı tutumlar dikkate alınarak sonuçlandırılabilirler. Bu tür gruplandırmalar, yöneticilerin diğer kültürlerdeki, işe karşı tutumlardaki ve motivasyondaki değişiklikleri farketme ve anlama olanağı sağlar. Örneğin Japon işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlı

oldukları bilinmektedir. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil, daha çok yöneticileri için çalışma eğilimindedirler. Amerika'da oyunun adı "rekabettir". İşbirliği yaratmanın bir sanat olduğu Japonya, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinde ise rekabet ciddi sorunlara neden olabilir. Bu bakımdan yöneticiler, özellikle insan kaynakları yöneticileri politikalar oluştururken ve işgörenleri yönetirken, ev sahibi ülkenin tutum ve davranış kalıplarını öğrenmek durumundadırlar. Eğer ana ülke vatandaşı yöneticiler, kendilerine özgü kültürel boyutlar doğrultusunda kararlar alıp uygulamaya çalışırlarsa işgörenlerin verimliliklerini yükseltmeleri ve uyumu sağlamaları mümkün olmaz. (Fanburn ve Tchy, 1984)

Bunların dışında işgörenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüleri başka bir ülke vatandaşı olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir.

5.7. Yönetsel Değerler ve Önderlik Tarzı :

Önderlik tarzındaki en önemli konulardan birisi, yöneticilerin karar almaya astlarını ne derecede ortak ettiğidir.

Liderlik, liderin kişiliğinin, grubun kişiliğinin ve durumun bir fonksiyonudur. Bu da, bir durumda lider olan kişinin bir başka durumda olmayacağıdır. Bir organizasyonda hiçbir liderlik stili tek başına etkin olamaz. Bu şekilde davranmak organizasyona zarar verir, çünkü organizasyon farklı elementleri değişik tip liderlik özellikleri isteyecektir. Örneğin otokratik, üretim kökenli bir ustabaşının; katılımcı ve çalışan kökenli bir bölüm yöneticisi olması beklenemez. Böyle durumlarda liderin stilini değiştirmek yerine durumu lidere göre adapte etmek daha yararlı olabilir. Otokratik ve üretim kökenli bu ustabaşının işgörenle daha az ilişkili bölümlerde görevlendirilmesi gibi.

Çokuluslu şirketlere baktığımızda liderlik tarzı konusunda kesin bir yargıya varmanın zorluğuna karşın, Amerikalı yöneticiler "karar alma katılım ölçeğinin" ortalarında, Fransız, Alman ve İtalyanlar ölçeğin otokratik ucuna yakında ve

Japonlar ise en çok katılımcı olanlardır, çünkü Uzak doğu dinleri ve kültürler, uyumu ve grupça karar almayı destekler. (Hodgetts ve Luthans, 1991)

6. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

Çokuluslu işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından en karmaşık olanı ücretlemedir. Karlılık, verimlilik, etkin işletme yönetimini esas alan işletmenin bu faaliyetlerinin boyutları karşısında personelin niteliği ve maliyeti de o oranda artacaktır.

Ana ülke ve yan ülke ücretleme politikaları farklıdır. Yerel ülkelerde özel birçok faktörün değerlendirilmesi gerekir.

6.1. Ücretleme Sistemi Yaklaşımları

Özellikle ana ülke dışında görevlendirilen personelin ücretlendirilmesinde farklı yaklaşım ve değerlendirmenin yapılması gereklidir.

6.1.1. Yerel Ücret Farkları :

Ana ve üçüncü ülke personelinin taban maaşı aynı iş için ana merkez işletmede ödenen maaştır. Yabancı ülke ile ilgili ücretler ek olarak taban maaşa eklenir.

Ev sahibi ülke personelinin maaşları, yerel ülke standart ve şartlarına göre belirlenir. Eğer sendika olayı sözkonusu ise ücret ve diğer ödemeler toplu pazarlık görüşmeleriyle belirlenir. Ücretler üretim, çalışma zamanı ve bunların karışımı esasına göre ödenebilir. Yerel örgütlerin yöneticileri o ülkeden seçilmişlerse, bu yöneticilere yerel ücret seviyesine göre ödeme yapılırken, çokuluslu şirketler arasındaki artan rekabet nedeniyle ücret düzeyinin üstüne çıkmak gerekmektedir.

Üçüncü ülke vatandaşlarının durumu sorun yaratmaktadır. Üçüncü ülke vatandaşının ücretinin ana merkeze mi, yerel ülkeye mi, uluslararası standartlara göre mi, kendi ülke şartlarına göre mi belirleneceği tereddüt yaratabilir. Sonuçta işletme içinde yapılacak performans değerleme uygulamaları ile rakip işletmeler ile karşılaştırılabilir bir ücret belirlenebilir. (Fanburn ve Tchy, 1984)

6.1.2. Vatandaşlığa Bağlı Ücret Sistemi :

Bu ücret sistemi uluslararası nitelikte bir işletme için önemli bir sistemdir. Özellikle üçüncü ülke personeli gözönüne alınır. Personelin maaşı vatandaşı bulunduğu ülkenin standartlarına göre belirlenir. Bunun üzerine personelin kendi ülkesi ve ev sahibi ülke arasında karşılaştırmalara dayanan uygun bir bağlı kuruluş farkı eklenir. Bu yöntem çok farklı maaş ölçeklerine sahip değilse iyi bir yoldur. İşletme uluslararasılaştıkça göze batacak ölçüde aynı pozisyondaki işlere farklı ödemeler ortaya çıkabilir. Bunun için ana merkez ve bağlı kuruluşlar ile ortak bir ücret limitinde anlaşmaya varılabilir. Burada ana ülkenin düzeyine göre bir ülkenin para birimi ve satınalma gücünden hareketle ortalama ve geçerli uluslararası bir ödeme limiti belirlenir.

6.1.3. Global Ücret Sistemi :

Bu yöntemde ülke farkına bakılmaksızın aynı işi yapanlara aynı miktarda ücret ödenir. Bağlı kuruluş farkı bu taban ücrete eklenir. Farklar, işin bulunduğu bağlı işletmeye ve ülke ile bölgesel özelliklere göre belirlenir. Ancak bu personel kendi ülkesine geri dönerse bu farklar ödenmez. Bu ücret sistemi global bir iş sınıflama sisteminin dizaynını gerektirir. Bu sistemin gelecekte ağırlığı ve uygulamasının artması küresel dünyamız için bir gerçektir.

6.2. Maaş Farklılıkları

Çokuluslu şirketlerde ödenen maaş ve ücretler, onların ücret politikalarıyla ilgili bir konudur. Ancak yurtdışına gönderilecek yönetici veya personel, gidecekleri ülkedeki yaşam koşullarını düşünecek, arada olumlu bir fark varsa atanma konusunda daha istekli olacaktır. Ancak şirket merkezinde görev yapanlarla yavru şirkette aynı görevi yapanların maaş ve ücretleri arasında farklılık sözkonusu olursa bazı sorunlar da ortaya çıkabilir. Kuşkusuz bu sorunların ortaya çıkmaması için aynı ücret politikasının uygulanması ve uzun dönemde gerçekçi sonuçlar alınabilmesi için iş değerlemesine göre her görevin ücret yapısının belirlenmesi uygu olacaktır. Ancak yurtdışına giden personelin döviz kurlarındaki değişmelerden dolayı kayba uğramamaları için belirli bir para birimine göre ücret ve maaşlar belirlenebilir. Ülkemizde de ulusal işletmelerin bazı profesyonel yöneticilerine dolar üzerinden ödemede bulundukları görülmektedir. (Fanburn ve Tchy, 1984)

6.3.Yan Ödemeler

Temel ücrete bağlı olarak yapılan yan ödemeler çeşitli isimlerle gündeme gelmektedir.

6.3.1. Denizaşırı Prim

Bu prim personelin taban maaşının bir yüzdesi olarak belirlenmekte ve işletmeler için şu gerekçeler gözönüne alınmaktadır:

- Personelin katlanmak zorunda olduğu çeşitli duygusal, kültürel ve maddi uyum sağlama gayretlerinin karşılığı,
- Personele yurtdışı görevi cazip kılmak için,
- Rakip işletmeler ödediğinden dolayı bu primi ödemek.

6.3.2. Konut Tahsisatı

Personelin kendi ülkesindeki yaşama koşullarına benzer olarak konut tahsis edilir. Bazı işletmeler bu masrafı ücrete ek olarak ödemektedirler.

6.4.Yaşam Standartı Tazminatı

Bu tahsilatta personelin ve ailesinin kendi ülkelerindeki yaşam alışkanlıkları ile bulundukları ülke koşullarına uyum sağlayarak tatmin edilmeleri için ücret eklentisi ve ayarlaması yapılır. Kuşkusuz bu tazminatın ne kadar olacağı sorun yaratır. Bu sorunu aşmak için de ülke dışında yaşama standartı endeksi hesaplanabilir.

6.5. Eğitim ve Diğer İhtiyaçlar Tahsisatı

Personel ailesinin istenilen eğitimi alabilmeleri, sosyal etkinlikler ve ana ülkeye ziyaret ihtiyaçlarını içerir. Eğitim masrafları ana ülkedeki masrafları aşmaz. Yönetici personelin bulunulan ülke sosyal ve iş ilişkileri için gerekli olan masrafları işletmece karşılanmaktadır. (Phatak,Çev.: Baransel ve Somay, 1996:156)

6.6. Gelir Vergileri

Bazı ülkelerde, sadece yerel olarak ödenen miktarlar vergiye tabi olmakla birlikte, bir çok ülkede yurt dışı ödemeler de vergiye tabidir. ABD kökenli şirketler vergi eşitleştirme planlarını tercih ederek, işgörenin ABD'deki vergi yükümlülüğünü korur ve onun yerel vergilerini öderler. Vergi eşitlendirmesi ödenen verginin tekrar

ödenmesini tehlikesini taşır. Başka bir deyişle, birçok ülkede şirketin işgören adına ödediği vergi ayrıca vergiye tabidir. Şirket sadece birkaç ülkede faaliyet gösteriyorsa en iyi çözüm yerel vergileri işgörene bırakmak ve bunu başka şekillerde telafi etmek olacaktır.

6.7. Kambiyo Kurlarındaki Dalgalanmalar

Ana ülke ile ev sahibi ülkeler arasındaki kambiyo kuru dalgalanmaları için personelin dezavantajı olduğu zaman kur farkı eklenir. Çoğu kez uluslararası para birimleri ile ücretler ödenerek kur farkları izole edilebilmektedir.

Çokuluslu işletme ve bağlı işletmelerde bulunan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ve iyi bir ücret tatmini işletmenin iyi personel istihdamını sağlayarak gelişim ve büyüme süreci devam ettirilir. İyi bir ödeme programı, işletme ve çalışanları olmak üzere iki grubun ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Hangi ülkenin vatandaşı olduğuna bakılmaksızın yetenekli yönetici ve işgören isteyen bir çokuluslu işletme adil bir ödeme yapmalı ve masraftan kaçınmamalıdır. (Fanburn ve Tchy, 1984)

7. ÜLKEYE GERİ DÖNEN YÖNETİCİLERİN UYUMU

Ülkeye geri dönme problemleri yurtdışında başarılı olma kadar olmamayı da belgelemektedir. Tüm geri dönenler, kişisel finans, yeni yaşam stiline tekrar alışma problemlerini yaşarlar. Aynı zamanda gelecekteki kariyerlerinden ve terfi edecekleri yerlerden endişe duymaktadırlar.

Geri dönenler denizaşırı primlerini alamayacakları için finansal kayba uğrayacaklardır. Ev sahibi ülke alışkanlıklarını yabancı uç ve sıkıcı bulabileceklerdir. Geri dönenlerin çoğunda, ülkelerine dönüş atamalarında denizaşırı pozisyonlarına oranla statü ve yetki yokluğu şikayeti olabilecektir. Geri dönecek işgören ve yöneticilerin sıkıntılarının azaltabilmek için planlama, kariyer yönetimi ve ücret stratejileri ile ilgili düzenlemeler yapılabilir.

7.1. Planlama :

Hem göç edenlerin atamaları hem de geri dönüş hareketleri bir bütün olarak sınanmalıdır. Kişisel kariyerler için yapılan ilgisiz olaylar olarak görülmemelidir. Firma atamayı yaparken bazı öncelikleri kabul etmiş olmalıdır. Atama, ücret paketleri, pozisyon düzeyi, işgören döndüğünde yerleşim yeri hazır olmalıdır.

7.2. Kariyer Yönetimi :

Bazı çokuluslu işletmeler, gönderilen kişinin yurduna döndüğünde uygun bir atama yapabilmek için kariyer ilgilerini incelemektedir. Bu kişi iş şokuna hassas olabilir. Ülkeye geri dönüşten etkilenebilir. Bu nedenle işgören tekrar ülkeye döndüğünde yeni duruma uyum sağlayabilme konusunda kendisine olduğu kadar ailesine de danışmanlık desteği sunulmalıdır.

7.3.Ücret :

Yurtdışında alışılmış olan ücretin kaybı her ne kadar rasyonel olunmaya çalışılsa da finansal olarak şoktur. Bu problemin üstesinden gelmede bazı firmalar yabancı servis tazminatı ile bir süre örneğin üç ay hareketlilik tazminatı ödemektedirler.

Çokuluslu işletmeler aynı zamanda düşük faizli finansal destek de sağlayabilirler. Böylece geri dönenler en azından kaldıkları yerlerle eşit düzeyde bir ev alabilirler. Sonuç olarak finansal danışma desteğine ihtiyaçları vardır. Bu gibi avantajlar ile geri dönüşte gösterilen psikolojik danışmanlık avantajları birleştirildiğinde finansal problemler de çözümlenecektir. (Hays vd, 1972)

SONUÇ

Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa'da meydana gelen değişiklikler, bölgesel birleşmeler, bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle 1992'de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olmuştur.

Son yılların global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sınai yatırım dolaşımları, işletmeleri, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek için başkaca ülkelerdeki işletmelerinde görevlendirmeye yöneltmiştir. Bu olgu özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun zamandan beri çalışan işletmeler, işgücü rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir ama dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmelerin bu açıdan oldukça zorlanacakları bellidir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynakları yönetimini üç temel kavram üzerinde gerçekleştirmektedirler. Bunlardan birincisi; ana ülke kavramıdır. Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme anavatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurmaktadırlar. Çok uluslu işletmelerin genelinde yabancı bağlı kuruluşlardaki önemli pozisyonlara ana ülke vatandaşı olan yöneticileri yerleştirme eğilimi vardır.

İkinci kavram; ev sahibi ülke vatandaşlarıdır. Çok uluslu işletmelerin bir çoğu da gelişmekte olan yabancı bağlı kuruluşların orta ve alt düzey yönetici pozisyonlarında ev sahibi ülke vatandaşlarından yararlanmaktadırlar.

Son kavram ise, üçüncü ülke vatandaşları ile ilgilidir. Üçüncü ülke vatandaşlarına ilişkin veriler ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarına göre daha az olmakla birlikte, bunların kullanılmasındaki temel nedenin, teknik uzmanlık ve üçüncü ülke vatandaşının o işe en uygun kişi olduğu düşüncesine dayandığı söylenebilir.

Küreselleşme olgusunun, işgücü ile işletme ve insan kaynakları yönetiminin de küresel hale dönüşmesi yönünde bir etki göstereceği söylenebilir. Bu çerçevede , uluslararası piyasalardan işgören sağlamada ve uluslar arası görevlendirmelerde, ilgili ülkelerin yasal düzenlemeleri, siyasi, ekonomik ve toplumsal koşulları gözönüne alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Sherman A.,Bohlander G.,(1992), **Managing Human Resources**, Cincinnati, College Division South Western Publishing Co.

Şatıroğlu K., (1984),**Çokuluslu Şirketler**, Ankara, A.Ü.S.B.F.Yayınları.

Simcha R., (1986), **Comperative and Multinational Management**, New York, John Willey&Sons.

Grub P., Ghadar F., Khambata D., (1986), **The Multinational Enterprise in Trasition**, New York, Selected Readings and Essays.

Bingöl D., (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayın.

Hays R., Korth C., (1972), **International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm**, New York, Printice-Hall.Inc.

Phatak A., Çev.: Prof.Dr. Atilla Baransel, Arş.Gr. Tomris Somay, (1996), **Uluslararası Yönetim**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını.

Hodgetts R., Luthans F., (1991), **International Management**, New York, McGrew Hill.

Fanburn C., Tchy N., (1984), **Strategic Human Resources Management**, New York, John Willey&Sons.