



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Murat AYVAZ

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERELDEKİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Murat AYVAZ

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERELDEKİ  
UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren Özdemir

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Murat Ayvaz'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Nuray AKAR (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Özer DEMİR (İmza)

Tez Başlığı: ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERELDEKİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
---

Onay :Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 28/05/2019

Mezuniyet Tarihi : 22/08/2019

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Yereldeki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Murat Ayvaz  
İmzası



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Murat AYVAZ</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20098504120</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>Programı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERELDEKİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 46 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 29/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 8

alıntılar dahil % 9'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(\*) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci .....	3
1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Fonksiyonlar .....	7
1.3. Uluslararası İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Kuramsal Arka Planı .....	9
1.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları .....	12
1.5. Glokal İnsan Kaynakları Kavramı .....	16
1.6. Uluslararası ve Glokal İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları .....	17

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEREL BAĞLAMDA ARAŞTIRILMASI

2.1. Araştırmanın Amacı .....	19
2.2. Araştırma Süreci .....	19
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı .....	21
2.4. Araştırmanın Bulguları .....	21

<b>SONUÇ</b> .....	<b>24</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>26</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>32</b>
<b>EK 1 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 1</b> .....	<b>32</b>
<b>EK 2 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 2</b> .....	<b>33</b>
<b>EK 3 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 3</b> .....	<b>34</b>

<b>EK 4 - NİHAİ GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 4 .....</b>	<b>35</b>
<b>EK 5 – ARAŞTIRMA RIZA FORMU.....</b>	<b>36</b>
<b>Ö Z G E Ç M İ Ş .....</b>	<b>37</b>

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
IMF	: International Monetary Fund / Uluslararası Para Fonu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
NAFTA	: North American Free Trade Agreement / Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
NATO	: North Atlantic Treaty Organization / Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development / Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SRÜ	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü



## ÖZET

Küreselleşme sürecinde etki gösteren ekonomik, siyasal, teknolojik, kültürel ve toplumsal değişimler çok uluslu işletmelerin sayıca artarak dünya ekonomisinde belirleyici bir güç haline gelmelerine neden olmuştur. Uluslararası boyutlara taşınan rekabete ayak uydurma sürecinde örgüt yapılarını ve yönetsel faaliyetlerini yeniden düzenleyen uluslararası işletmeler, insan kaynakları yönetimine dair uygulamalarında bir çeşitliliğe ihtiyaç duymuşlardır. Özellikle farklı ülkelerin işgücü piyasalarından sağlanan istihdamlar uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetimine uluslararası bir boyut kazandırmasına ön ayak olmuştur. Bu gereklilik insan kaynakları yönetiminin ulusal ve küresel gelişmelerle bir arada dikkate alınmasını kaçınılmaz kılmıştır. Bu tezde söz konusu gelişmelerin uluslararası insan kaynakları yönetimi üzerindeki yansımalarından yola çıkılarak, farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin faaliyette buldukları yerel pazarlarda uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların karşılaştırılması varsa bu uygulamalar arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Yerel Bağlam, Nitel Yöntem

**SUMMARY**

**A STUDY ABOUT LOCAL APPLICATIONS OF INTERNATIONAL HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT**

Economic, political, technological, cultural and social changes that affect the globalization process have made the multinational corporations increase in number and also has made it become a decisive power in world's economy. The multinational corporations that regulate their organizational structure and administrative activities in order to keep pace with the competition in the international platform have become in need of diversity in the implementation of their human resources management. Especially in particular, employment from different countries labor markets has led multinational corporations to add an international dimension to human resources management. This requirement has made it inevitable that human resources management should be taken into consideration with domestic and global developments. In this thesis, based on the reflections of developments on international human resources management, it is aimed to determine the differences between these practices if there is a comparison of the practices related to the human resource management applied by the international enterprises operating in different countries in the local markets in which they operate.

**Keywords:** International Human Resources Management, Local Context, Qualitative Method

## ÖNSÖZ

Çalışmam süresince beni sürekli destekleyen, motive eden ve hep yanımda olan eşime, yüksek lisansa başlamam için beni yüreklendiren annem, babam ve kardeşime teşekkür ederim.

Birlikte çalışmaya başladığımız bu çalışmanın her aşamasında beni motive eden, bilgi ve deneyimleri ile destekleyen, tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR' e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamda bana desteklerini esirgemeyen ve yüksek lisans eğitimimi tamamlamam için destek olan değerli yöneticilerime teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Son yıllarda özellikle rekabet çevresini yoğun biçimde etkileyen küreselleşme, işletmelerin uluslararası rekabet üstünlüğünde beşeri sermaye yatırımlarına ayrıcalıklı bir yönelim sergilemelerine neden olmaktadır. Özellikle uluslararası işletmelerin sayısındaki artış bilhassa bilhassa farklı ülkelerin işgücü piyasalarından temin edilen insan kaynağının yönetsel faaliyetlerini yeniden düzenleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerde daha önceleri maliyet kalemi olarak değerlendirilen insan kaynağı, küresel rekabet üstünlüğünde yarattığı katma değer nedeniyle kritik kaynak haline gelmiştir. Küresel düzeyde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin farklı kültürlerden işgücü istihdam etmesi ve/veya farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini yürütmesi global perspektifte insan kaynakları yönetim (İKY) sistemini oluşturulmalarını kaçınılmaz kılmıştır. Gelişmeler ile birlikte uluslararası işletmeler örgüt yapılarını, çalışma sistemlerini, hedeflerini ve uygulamalarını yerel (local) çevrenin ekonomik, siyasi, politik, kültürel, sosyal ve kültürel çevre koşullarına göre yeniden düzenlemek durumunda kalarak yerel pazarın yapısına uygun İKY uygulamaları ile performanslarını yükseltme çabasına girmiştir. Böylece uluslararası işletmelerin yerel pazarlardaki farklılıklarla uyumlu farklı insan kaynakları uygulamaları ortaya çıkmış, bu uygulamalar tek bir merkeze bağlı olmaksızın global (küresel yerel) bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır. Glokalleşme ile birlikte uluslararası işletmeler yerel insan faaliyetlerinde, seçtikleri pazarın yapısına uygun bir pazarlama karması uygulayarak, ürünlerini tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmekte, böylece yerel pazarda rekabet edebilme şanslarını artırmaktadırlar. Bu süreç küresel çapta standart insan kaynakları ile faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin, kurumsal stratejilerini oluştururken yerel değerleri dikkate almaları gerekliliğini doğurmuştur. Alan yazında uluslararası insan kaynakları yönetimini farklı yönleri ile değerlendiren kapsamlı çalışmalar yer alsa da, yerel bağlamı ön plana çıkartan sınırlı sayıda güncel çalışmaya rastlanmıştır. Bu kapsamda tezin amacı, farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin faaliyette buldukları yerel pazarlarda uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların karşılaştırılması varsa bu uygulamalar arasındaki farklılıkların belirlenmesidir.

Tez iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde uluslararası insan kaynakları yönetimine ilişkin alan yazın incelenmiştir. İkinci bölümde araştırma sorusuna yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması yurtdışında faaliyet gösteren 4 adet Türk işletmesi ile yürütülmüştür. İşletmelerin seçiminde bazı temel kriterlere dikkat edilmiştir. Bunlar

uluslararası operasyonların varlığı, insan kaynakları fonksiyonun aktif olarak çalışır durumda olması, yurtdışı operasyonlarında hem yerel hem expat çalışanı olması ve büyük ölçekli olmasıdır. Tez çalışmasında derinlemesine bilgiye sahip 4 adet insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Uluslararası insan kaynaklarının gelişim süreci dünyada ticaretin gelişmesine paralel olarak ilerlemiştir. Kıtalararası ve ülkeler arası alışveriş arttıkça farklı coğrafyalarda yaşayan farklı dillerden farklı milletlerden ve farklı dinlerden insanlar iletişim kurmak ve işbirliği yapmak gereği duymuşlardır (Ünal, 2008, s. 79). Üretimin küreselleşmesiyle birlikte işletmelerin uluslararası arenada faaliyette bulunabilmesi için farklı niteliklere sahip insan kaynaklarını rekabetin bir artan şartı haline getirmiştir. Esasen uluslararasılaşma (küreselleşme) hareketleri özellikle birinci dünya savaşını takiben hız kazandığı tarihsel süreçte görülmektedir. Birinci dünya savaşı, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) dışında Batı'daki pek çok ülkede ticaretin hızını düşürmüştür (Huwart ve Verdier, 2013: 20-29). Hoogvelt'e (1997: 69-114) göre küresel ticaret üretimi savaş sonrasında hızla gelişmiş, bu faaliyetler giderek uluslararası hareketlerinin başlangıcı niteliğinde olmuştur. Özellikle 1980'lerin ortaları itibariyle sınır ötesi ekonomik ve politik ilişkilerdeki gelişmeler uluslar- arası işletmelerin sayısındaki artışa neden olmuştur. Uluslararası işletmeler politik, ekonomik ve sosyal değişimin çeşitliliğinin bir göstergesi haline gelmiştir. Uluslararası kavramına karşılık gelen “küresel” sözcüğünün oldukça eskiye dayanan bir kökeni olduğu düşünülse de teknolojik, ekonomik ve ticari gelişmelerin büyük bir hız kazandığı 1980'li yıllarda popüler hale gelmiştir. Bilimsel camiada 1990'lı yıllarda ele alınmaya başlayan kavram, günümüze değin pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dünya ekonomisinin sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm süreciyle beraber gelişen uluslararasılaşma ekonomik, siyasi, kültürel ve toplumsal tüm kavramların alt yapıları ile bütünleşmiş bir biçimde yaşamın her alanında etkilerini göstermiştir (Yalçınkaya ve Çılbant, 2012: 2). Yanı sıra uluslararası platformlarda faaliyet gösteren kurumlar uluslararasılaşmayı farklı açılardan değerlendirmişlerdir. Örneğin Birleşmiş Milletler (BM) İnsan Hakları Komisyonuna göre küreselleşme “sadece ekonomik olmayan, sosyal, siyasi, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” şeklinde ifade edilmektedir (Öymen, 2000: 27). Devlet Planlama Teşkilatına (DPT) göre “küreselleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir” (DPT, 2000). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) tanımında

ise küreselleşme “farklı ülkelerin üretim ve pazarlarının her gün artan bir hız ve derinlikle birbirine daha çok bağımlı hale gelmesini ifade eden bir süreçtir” (Haspolat, 2003: 56).

21. y.y. itibari ile teknolojinin, sermayenin ve işgücünün dünya ticaretinde serbest dolaşımı, işletmelerin uluslararası küresel stratejiler yoluyla rekabette üstünlüğü sağlamalarına olanak tanımıştır (Hill, 2013: 7-9). Böylece işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayacak pek çok fırsat küreselleşme ile ulaşılabilir olmuştur. Fırsatlardan mahrum toplumlar ve ekonomiler küreselleşme ile teşvik edilmiş, aynı zamanda fikir, bilgi ve malların da özerk bir biçimde alışverişi tetiklenmiştir. 2000’li yıllar uluslararasılaşma süreci beraberinde teknolojilerin hızla değişime uğradığı, ürün yaşam döngüsünün kısaldığı ve endüstri sınırlarının belirsizleşmeye başladığı dönemin başlangıcı olmuştur (Das ve Teng, 2003: 279). Uluslararasılaşma sayesinde girişimcilik, yaratıcılık ve değişim dünyanın birçok yerinde gelişme göstermiştir (World Commission on Social Dimension of Globalization, 2004: 3). Gregersen vd. (1998) işletmelerin küreselleşmeden farklı açılardan etkilenebileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bunun sonucunda işletmeler küreselleşme ile olası tehditleri en iyi biçimde yönetebilecek aynı zamanda elde edilen fırsatlardan da en verimli şekilde yararlanabileceklerdir (Özgen vd., 2004: 75). Üretim faktörlerinin dünya çapında serbest dolaşımı işletmeler arasında uluslararası ortaklıkları, işbirliğini ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını artmıştır. Teknolojik, ekonomik ve hukuki anlamda tek bir alan bütünlüğünün üretime dahil olması devletler ve işletmeler arasında yeni bir süreci ortaya çıkarmıştır. Bu durum dünya ticaretinde işletmeler için yeni düzene uyum sürecini başlatmıştır. Maznevski ve Distefano’ya (2000: 196) göre küresel çevredeki değişiminin hızlı bir biçimde olması işletmelerin değişime karşı uyum sorunu yaşayabilecekleri anlamına gelmektedir. Yazarlara göre söz konusu değişimler işletmeler için tehdit unsuru potansiyelini taşısa da aynı zamanda birer fırsata da dönüştürülebilmektedir. Böylece küresel rekabette ayakta kalmaya çalışan işletmeler, yeni yönetim yaklaşımları ile sorunlara küresel çözümler bulmaya başlamıştır. Küresel rekabet beraberinde farklı kültürlerin yönetim sorununu da gündeme getirmiştir. (Eren, 2016: 132; Gregersen vd., 1998). İşletmelerde farklı kültürlerin yönetimine dair sorun bilhassa küresel insan haklarını gündeme getirmiştir. Küresel insan hakları işletmelerin de farklı sistemlere ihtiyacı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum karşısında işletmeler geçmişte karşılaşmadıkları yeni rolleri küreselleşme sonucu yüklenmek durumunda kalmışlardır. Örneğin günümüzde artık birçok işletme Japonların yaşam boyu iş garantisi anlayışı doğrultusunda uygulamalarını devam ettirmemektedir (Aksu, 2017: 127). Bunun bir sonucu olarak geçmişe oranla işletmeler farklı kültürlerin yönetimine ilişkin anlayışlarını geliştirmiştir.

Farklı kültürlerde yönetim meselesi işletmelerin mekâna (ulus sınır) ve zamana bağlı olmaksızın rekabet avantajlarını artırmada teknoloji, sermaye ve mekan gibi geleneksel üretim faktörleri yerine yenilikçi kaynakları temel faktörler haline getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi de bu kaynakların başında gelmektedir. Günümüzde yöneticiler, şefler ve personel yöneticileri olduğu kadar yönetici olmayanlar arasında da paylaşılan insan kaynakları yönetimi geleneksel anlamda personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Mevcut insan kaynakları birikiminin yerelden uluslararası alana doğru yayılması en basit haliyle insan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Shenkar, 1995: 11, Acar, 2019: 221). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanının bilimsel camiada gelişim süreci de işletmelerin değişik bölgelerde faaliyetlerini genişletmeleri sonucu merkezi insan kaynaklarının yeterli olmaması ile hız kazanmıştır. Bu durum küresel işletmelerin sayısındaki artışa bağlı olarak farklı kültürlerde insan kaynağını yönetmenin önemini ortaya çıkartmıştır. Dünyanın pek çok yerinde etkin olan küresel işletmeler, küresel perspektifte insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmaya başlamışlardır. Böylece insan kaynakları yönetiminde evrensel düzeyde değişimlere ve birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, Cooke'un çalışmasında (2015) Afrika'daki çok uluslu şirketlerin yaşadığı uluslararası insan kaynakları yönetimi sorunlarını şu şekilde özetlemişlerdir: işgören devir hızının yüksek olması, uluslararası hareketliliğe bağlı kültürler arası farklılıklar ve uluslararası düzeyde yetkinliğe sahip insan kaynağı temini.

Günümüz dünyasında bilhassa e-ticarete bağlı ticari sınırların ortadan kalkması işgücünün yapısal değişimlerinin oluşmasına neden olmuştur. Artık yalnızca kendi ülkesinde etkinlikte bulunan bir işletmenin bile küresel işgücü hareketlerinden etkilenmemesi mümkün değilken, yerelde faaliyetlerini yürüten işletmelerin de insan kaynakları yönetimini küresel perspektifleri dikkate alarak uygulamaları gerekir hale gelmiştir. Özellikle uluslararası insan kaynakları yönetimini geliştiren en önemli faktörler yabancı işgücündeki yükseliş, yeni gelişmiş pazarlardaki çok uluslu şirketlerin gelişmesi ve yabancı alternatif yatırımcıların yaygınlık kazanmasıdır (Cooke, 2019: 62). Uluslararası insan kaynakları yönetiminin gelişmesi aynı zamanda farklı beklentilerin ortak bir kültür içinde bir arada bulunduğu bir yaşam tarzına da ön ayak olmuştur.

Küreselleşme ile birlikte işletmeler faaliyet gösterdikleri ülke sınırları dışındaki birimlerinde yalnızca kendi vatandaşlarını değil, etkinlikte buldukları ülkelerin ya da üçüncü dünya ülkelerinin vatandaşlarını da istihdam etmektedirler (Akbaş, 2007, s. 76). Bu işletmeler aynı zamanda farklı kültür ve ülkelerden farklı işgücü istihdam ettikçe, kadrolama politikalarını



da küresel düzeyde belirlemeye çalışmaktadırlar (Eroğlu, 2016: 72). Vanderbroeck, 1992: 95). Bunun yanında, ülkelere göre farklılık gösteren endüstri ilişkileri ve yasal düzenlemeler de küresel işletmelerin insan kaynakları yönetimi için önem arz etmektedir. Bununla birlikte işletmelerin insan kaynakları bölümü, iki işletme birleştirilirken iki farklı kültürün bir araya getirilen ortak yeni bir kültür yaratılmasında en önemli ve etkin görevi yerine getirmektedirler. Özetle günümüzde işletmelerin ulusal ya da uluslararası nitelikte olmasından bağımsız olarak rekabette üstünlük elde etmesinde insan kaynakları yönetimi kritik bir kaynak olarak önem taşımaktadır (Warner, 2002: 3).

Uluslararası insan kaynakları faaliyetlerini, ulusal insan kaynakları faaliyetlerinden ayıran beş temel nokta vardır (Demirayak, 2004, s. 39-40; Ünal, 2008, s. 95-96);

- Daha fazla fonksiyon: Uluslararası insan kaynakları yönetiminde ulusal insan kaynakları yönetiminde farklı olarak bazı fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar uluslararası vergilendirme, yeniden yerleşim ve oryantasyon, yabancı ülkelere gönderilen personeller için kurulan idari sistem ve ev sahibi ülkenin yönetimi ile ilişkiler olarak sıralanabilir.

- Daha fazla farklı fonksiyon : Ulusal şirketlerde ve uluslararası şirketlerde bazı fonksiyonlar aynı olsa bile uluslararası şirketlerde bu fonksiyonlar daha karmaşıktır. Çünkü bu fonksiyonlar merkez ülke, ev sahibi ülke ve bazen üçüncü ülke çalışanlarını içermektedir.

- Çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla katkı: Uluslararası transferler günümüzde büyük önem taşımaktadır. Bu transferlerin yapılabilmesi için uluslararası şirketler çalışanların ve ailelerin hayatlarına daha fazla özen göstermektedir.

- Farklı önem: Uluslararası şirketlerde başlangıçta merkez ülke personeli yoğunlukta iken sonrasında ev sahibi ülke personelinin sayısı artmaktadır. Bu durum da tazminat, işe alım, eğitim vb konularda ulusal ve uluslararası insan kaynaklarının fonksiyonlarının farklılaşmasına neden olmaktadır.

- Daha fazla dışsal etki: Uluslararası insan kaynakları yönetiminde ev sahibi ülkenin ekonomisi ve hükümet tipi en önemli dışsal etkilerdir. Buna ek olarak tüketici grupları, sendikalar ve diğer çıkar grupları da bir şirket üstünde ana ülkeye kıyasla ev sahibi ülkede daha etkilidir.

Uluslararası bir şirketin yabancı bir ülkedeki alt şirketinin işleyişinde ana şirket, alt şirketin İnsan Kaynakları yöneticileri, alt şirketin işletme yöneticileri, üretim bölümündekiler, yönetim ve işçi temsilcileri arasında güç ilişkileri bulunmaktadır. Bu yüzden böylesi bir şirkette işe alma süreçleri, ücretler, iş değerlendirmeleri, kariyer yönetimi gibi süreçler tekrar tekrar

yorumlanmak durumunda kalmaktadır. Bu ilişkilerin düzenlenmesi ve süreçlerin başarıyla tekrar yorumlanması için uluslararası insan kaynakları yönetiminde benimseme ve uyum arasında bir denge kurulması gerektiği belirtilmektedir (Yahiaoui, 2014: 1672). Uluslararası şirketlerin yabancı ülke vatandaşı çalışanlarının kontrolü uluslararası insan kaynakları yönetiminin ana konusudur. Küresel yetenek yönetimi (global talent management) ismi verilen bu durum, bir çok uluslu şirketin başarısı etkileyen en önemli noktalardan biridir. Küresel yetenek yönetiminde tek ve doğru bir yaklaşım tutunulmaması, bunun yerine değişken bir yaklaşım geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Küresel yetenek yönetiminin diğer önemli noktası ise yetenek havuzunun oluşturularak bilgi, yetenek ve diğer özellikleri işe uygun olan insanların bulunması ve belirlenmesidir (Collings v.d. 2018: 6). Bu bağlamda doğru çalışanların bulunup işe alınmasının yanı sıra, çalışanların mutluluğunun sağlanması da önem taşımaktadır ve bu faaliyet gösterilen ülkeye göre değişmelidir. Örneğin çok uluslu şirketlerin Rusya'daki bağlı kuruluşlarının çalışanları ile yapılan bir çalışmada uluslararası insan kaynakları yönetiminde şu uygulamalara ağırlık verildiği belirtilmiştir: Sürekli iş kontratları, net maaştaki sabit kısmın yüksekliği, prim ve ödüllerin nispeten az olması ve sosyal yardımların çokluğu (Gurkov 2016: 367).

## **1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Fonksiyonlar**

Bu bölümde uluslararası insan kaynakları yönetiminde sistemsal olarak uygulanan temel fonksiyonlar ele alınmaktadır. Bunlardan ilki işe alım, seçme ve yerleştirme sürecidir. Adayların örgüte kazandırılması örgütlerin kendilerini en iyi şekilde tanıtarak bu adayları ikna edebilmelerine bağlıdır. En uygun adayların kararlaştırılması ve bu adaylara kabul edebilecekleri tekliflerin götürülmesi seçme sürecinin asıl hedefini oluşturmaktadır; çünkü bu süreçte sadece adaylar örgüt tarafından değerlendirilmemekte, aynı zamanda örgüt de adaylar tarafından değerlendirilmektedir (Cole, 1993: 306). İşe alım, seçme ve yerleştirme insan kaynaklarında temin sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır. Örgüt ihtiyaçlarına bağlı olarak nitelik itibariyle uygun olan adayların sağlanması, bu sürecin temelidir. Süreç, iş ilanının kariyer web sitelerinde/iç ilanın yayınlanması, başvuruların kabulü, ön görüşme, işe giriş testleri, yetkinlik bazlı mülakat görüşmesi, geçmiş tecrübelerin incelenmesi, kişilik envanteri ve referansların araştırılması, önem derecesi yüksek rollerde değerlendirme merkezi uygulaması (assessment center), ücret ve yan hak çalışmasının yapılması, işe yerleştirme görüşmesi (iş teklifi) ile tamamlanmaktadır. Örgütler bu temini iki kaynaktan sağlarlar: iç kaynaklar ve dış kaynaklar. İç kaynaklar, işletme içi terfi ve transfer için örgütte mevcut olan çalışanların değerlendirilmesidir. Dış kaynaklar ise örgüt dışından aday sağlama yolları ile

değerlendirilmektedir (Güler ve Özdemir, 2017: 631). Gerekli görülen pozisyonlara uygun olabilecek adaylara karar verilerek bu adayların seçiminde yararlanılacak kaynakların tespit edilmesi veya ihtiyaç olursa kurum stratejisine uygun olarak kurum içinden adayların seçilmesi işe alım sürecinde sağlanmaktadır. Kurum kültürüne uygun yetenekli adayların kuruma kazandırılması önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası işletmelerde yurt dışı görevlendirmeleri dikkate alındığında personel kadrolama meselesi insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisidir. Çünkü işletmelerin etkinlik sahası oluşturduğu coğrafya büyüdükçe ve personel sayısı çoğaldıkça pozisyonlara doğru kişilerin getirilmesi zorlaşmaktadır. Bu noktada “yabancı yönetici” yani “expat” kritik öneme sahip olabilmektedir. Uluslararası işletmelerin yerelde kalifiye eleman bulamadığı veya yereldeki elemanlarla çalışmayı tercih etmediği zaman başvurduğu yabancı yönetici istihdamı pek çok işletmede sıklıkla karşılaşılmaktadır (Bingöl, 2004:154; Zhu v.d. 2017: 1790). Contractor’a (2000, s. 4) göre milletlerarası yöneticinin dört tip özelliği taşınması beklenmektedir. Bu tiplerden ilki, bir hakem gibi karar verebilmektedir. Bir diğeri, yabancı pazarlara girme ve milletlerarası bir konuma ulaşma sürecini idame ettirmektir. Üçüncüsü ev sahibi ülkede faaliyet göstermeye neden olan siyasi, ekonomik, sosyal ve politik engeller ile başa çıkabilmektedir. Sonuncusu ise teknoloji, kurumsal yetenekler, bilgi gibi kuruma özgün nitelikleri kurumun etkinlik sahası oluşturdukları ülkelere taşıyabilmektir. Beamish ve arkadaşları’ne (2000, s. 180) göre ise yabancı yöneticilerin sahip olması gereken yetenekleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Global politikaları yapılandırabilme ve hayata geçirebilme becerisi
- Dönüşüm ve farklılaşmayı idame edebilme becerisi
- Esnek kurum yapıları oluşturabilme ve işletebilme becerisi
- Başka bireyler ile beraber grup halinde çalışabilme becerisi
- Etkileşim sahası oluşturabilme becerisi
- Bilgiyi öğrenebilme ve kurum içerisinde öğrendiği bilgiyi aktarabilme becerisi

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde bir diğeri önemli fonksiyon eğitim ve geliştirmedir. Bu fonksiyon ile belirli bir plan ve program dahilinde düzenlenen seminerler, kısa ya da uzun vadeli kurslar gibi geliştirme programları aracılığıyla çalışanların rekabet üstünlüğü kazandıracak farklılık ve yaratıcılık barındıran yetenek ve görüşleri kazanması amaçlanmaktadır. Yönetim oyunları, davranış modellemesi, örnek olay analizleri ve rol oynama gibi yöntemler bu programlarda kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Üst yönetici danışmanlığı ve yol göstericiliği (koçluk) ve iş rotasyonu gibi yöntemler ise kurum içi işbaşında eğitim

yöntemleri arasında bulunmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 13). Bu fonksiyon insan kaynağının yetkinlik kazanmalarına yönelik faaliyetleri içermekte olup işgücünün geliştirilmesini hedeflemektedirler. Çalışanların kazanacağı beceri ve bilgilerin oldukça önemli olduğu uluslararası rekabet ortamında eğitim ve geliştirme fonksiyonu büyük önem arz etmektedir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve ücret ve yan haklar yönetimi bir diğer önemli fonksiyonlardır. Son yıllarda uluslararası işletmeler kurum amaçlarını tespit etmede ve vizyonlarına ulaşmada performans yönetim sistemi planlamasına önem vermektedirler. Yönetimde doğru alanlarda doğru kişilerin çalışması ve görevleri doğrultusunda verimlilik ve etkinliği artırması örgütlerin amaçlarını oluşturmaktadır. Örgüt açısından önemli bir gider kalemini oluşturan ödemeler, yaşamını emeği ile kazanan grubun tek geliri olduğu için genel yaşam seviyesini belirlemektedir (Açıklan, 2016: 87). Ücret politikası işletmelere ve sektörlere göre farklılaşmaktadır. Bazı işletmeler piyasanın altında bazıları ise piyasanın üzerinde konumlanan ücret politikasını tercih etmektedirler.

Son olarak uluslararası insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi önemli bir fonksiyondur.

Kariyer yönetiminde kariyer planlaması çalışanların motivasyonun arttırmada kritik değere sahiptir. İşletmelerde farklı pozisyonlarda görevli olan çalışanlar için tespit edilmiş hedeflere yönelik uygulanan bilinçli planlara kariyer planlaması adı verilmektedir. Bilhassa uluslararası işletmelerin çalışanlarından beklentileriyle çalışanların geleceğe yönelik hedeflediği mesleki performansın örtüşmesi gerekmektedir. Kariyer planlama ve geliştirmede hedeflenen amaçlar şu şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016: 323):

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Kişilere yükselme hedefleri konularak motivasyon sağlanması,
- İş performansının yükseltilmesi,
- Kişilerin işe ve işletmeye bağlanması.

### **1.3. Uluslararası İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Kuramsal Arka Planı**

İşletmelerin hedeflerine varmasını sağlayan en önemli güç insan kaynakları yönetimi ile sağlanmaktadır (Aykaç, 1999: 16). Bir işletmede rekabette üstünlük kazandırmak için gerekli insan kaynağının bulunması, işe alınması, organize edilmesi, denetlenmesi gibi etkinlikleri

gerçekleştiren bütüne insan kaynakları yönetimi denilmektedir (Yüksel, 2007: 9). Yani insan kaynakları yönetimi işletmelerin performansı ile insan kaynakları yapısını birbirleriyle ilişki içerisinde belirleyen bir sistemdir (Becker ve Huselid, 2006: 899). Günümüz işletmelerinin başarıya ulaşmalarında insan kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde kullanıp yönetebilmeleri önemli bir noktadır (Çalık, 2003: 8). Özellikle uluslararası işletmelerde insan kaynağı için yapılan harcamalar gider olmaktan ziyade yatırım haline gelmiştir (Fındıkçı, 2009: 10).

Geçmişte personel yönetimi zamanla da özlük işleri sınırlı kalan insan kaynakları yönetimi günümüzde oldukça kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Geçmişte iş görenle ilgili istirahat, izin ve disiplin gibi işleri yöneten personel yönetimi, günümüzde modern devrin koşullarına adapte olarak insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmüştür. Bu dönüşümün sebebi insanın bir kaynak olarak kritik öneme sahip olmasıdır. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimi, işgöreni organizasyonun içinde ve dışında bir bütün olarak değerlendirir ve sürecin bir parçası olarak kabullenir. İşletmelerin sahip oldukları iş görenlerin, işletmelerin değerleri ve amaçlarına uygun olarak kullanmak insan kaynakları yönetiminin hedefini oluşturur. Aynı zamanda, işgörenlerin her türlü gereksinimlerinin karşılanması ve hizmet ettikleri bölüme en çok yarar kazandıracak şekilde yardım edilmesi de insan kaynakları yönetiminin ilgilendikleri alanlar arasındadır (Palmer ve Winters, 1993: 25). Yanı sıra insan kaynakları yönetiminin gelişiminde bazı yaklaşımlar dikkat çekmektedir (Bakan, 2014: 475; Bratton ve Gold, 2017: 127). Örneğin insan kaynakları yönetimini açıklayan yaklaşımlardan biri evrenselci yaklaşımdır (universal perspective). Bu yaklaşıma göre işletme için en verimli uygulamalar, en yüksek performansın sağlanması için temel oluşturmaktadır (Arshad vd., 2014: 94). Bu yaklaşıma göre işletmeler performanslarını yükseltecek bir dizi en verimli insan kaynakları uygulaması ile ortalama üzerinde bir getiri elde edebilecektir. Çünkü her durumda “en iyi” olan uygulamalar bu özellikleriyle evrenseldirler (Pfeffer, 1994). Bu uygulamalar işletme performansı ile doğrudan ilişkili olabilmektedir. Örneğin Delaney vd. (1989) en iyi uygulamalar olarak işgücü-yönetim katılımı, seçim, özendirici ücret sistemleri, şikâyet prosedürleri, tutum değerlendirme, performans değerlendirme, iş dizaynı ve bilgi paylaşımı uygulamalarını önermektedirler. Evrensel yaklaşıma yönelik eleştiriler özellikle en iyi uygulamaların sektörlere göre değişiklik gösterebileceği hususunda olmaktadır. Çünkü bir işletme için iyi olan bir uygulamanın diğer bir işletme için geçersiz olabilmesi olasıdır (Tüzüner, 2014: 26-27).

Evrenselci yaklaşıma karşın durumsalci yaklaşım (contingency view) işletme performansını etkileyen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının durumsal değişkenlere göre farklılık göstererek uzun vadede geçerli olmadığını savunmaktadır (Prajogo ve Oke, 2016). Bu yaklaşıma göre performans ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkide aracı değişken rol durumsal değişkenler tarafından belirlenmektedir. Yani durumsal değişkenler daha yüksek performansı sağlayacak en iyi uygulamaların varlığını kabul etmemektedir. Performans ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki durumsalci yaklaşıma göre durağan olmamakta, durumsal değişkenler olarak adlandırılan üçüncü değişkenlere göre de farklılık gösterebilmektedir (Akgün, 2010: 21; Erkoç, 2009: 67-67). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bir diğer yaklaşım ise özellikle 1980’li yıllar itibariyle gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) sağlamasını işletme kaynakları ile açıklayan kaynak temelli yaklaşımdır (resource based view). Bu yaklaşıma göre insan kaynağı “taklit edilemez”, “ikame edilemez”, “kıt” ve “değerli” kaynaklar arasında yer almaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 43-44). Stratejik yönetimde baskın bir paradigma olan kaynaklara dayalı yaklaşım, insan kaynakları yönetimi literatüründe popüler hale gelmiş bir yaklaşımdır (Hitt vd., 2015: 2).

Bir diğer yaklaşım ise biçimleşme yaklaşımıdır (configuration view). Bu yaklaşım insan kaynakları fonksiyonunu etkileşimli ve karmaşık bir yapı olarak ele almıştır (Hager ve Brudney, 2015). Durumsal ve evrensel yaklaşımlara göre daha karmaşık bir niteliğe sahip olan biçimleşme yaklaşımı, eş sonluluk ilkesine bağlı olarak insan kaynakları fonksiyonunu daha etkileşimli ve karmaşık bir yapı olarak ele almaktadır. Eş sonluluk ilkesi<sup>1</sup> bir yapının özgün ve değişik başlangıç noktalarından hareket ederek aynı son duruma varabileceğini ve maksimum performansa özgün biçimleşmeler sayesinde ulaşılacağını öngörerek, evrensel bakış açısının ‘en iyi uygulama’ ön kabulünü reddetmektedir. İnsan kaynaklarının örgüt hakkında stratejiler planlanırken sürece katılması gerektiği anlayışı da bu yaklaşımın iddia ettiği en önemli görüşlerden bir tanesidir. Bu yaklaşımın altında, örgütün görevini başarıyla yerine getirebilmesi için alt sistemlerdeki çaba birliğinin yani bütünleşmenin insan kaynağıyla elde edilecek olması anlayışı yatmaktadır; çünkü biçimleşme yaklaşımı basit doğrusal ilişkiler yerine daha karmaşık ilişkiler üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışma modellerinde sadece bağımsız ve bağımlı değişkenler değil aynı zamanda ara değişkenler de bulunmaktadır. Bu çalışmalara dış ve iç uyum ile bu uyumları yakalama yolları aranmaktadır ve bu arayışların

---

<sup>1</sup> İnsan kaynakları uygulamalarının kendi içerisinde olumlu sinerji oluşturacak şekilde uyumlu hale getirilmesidir (Gürbüz, 2013).

en önemlilerin başında da insan kaynakları uygulamalarının çevresel ve örgütsel faktörlere uyumu gelmektedir (Akgün, 2010: 23-24).

Önceki yaklaşımlara kıyasla kapsamı daha geniş olan bir başka yaklaşım ise bağlamsal yaklaşımdır (contextual view). Farklı endüstriyel ve coğrafi koşullara uygulanabilecek bir model önererek insan kaynaklarına küresel ve tanımlayıcı bir açıklama getiren bağlamsal yaklaşım (Martin-Alcazar vd., 2005: 637), insan kaynakları yönetiminin sadece içsel işleyiş ve örgütün amaçlarını elde etmeye yönelik rolüne odaklanmanın yetersizliğini savunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin çevresi ile ilişkisini yeniden ele alan bağlamsal yaklaşım, örgüt seviyesini aşarak örgütü makro yapının parçası olarak konumlandıran bir anlayış getirmektedir. Bağlamsal yaklaşıma göre, insan kaynakları stratejilerini açıklarken sadece örgütsel performansa olan katkılar değil aynı zamanda örgütün dış çevresi ve ögeleri üzerindeki etkileri de incelenmelidir. Bu yaklaşımın teorik altyapısı endüstri ilişkileri alanına daha yakındır ve önceki çalışmalarda dikkate alınmayan sendikalar, kamu işletmeleri, kurumsal ve sosyal gelişmeler gibi çevresel etkilerin de önemini gündeme getirmektedir (Bakan, 2014: 478). Özetle insan kaynakları yönetimini değişik açılardan inceleyen yaklaşımlar ışığında tek bir yaklaşımın insan kaynakları yönetimini açıklarken doğru ve yeterli olamayacağı söylenebilir.

#### **1.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları**

Uluslararası insan kaynakları yönetimi politikaları etnosentrik faaliyetler, polisentrik faaliyetler, geosentrik faaliyetler ve regiosentrik faaliyetlere göre şekillenmektedir. Yabancı literatürde “ethnocentrism” olarak geçen etnosentrizm kelimesi, etimolojik köken olarak, Yunanca ırk manasındaki “ethnos” ve merkez manasındaki “kentron” isimlerinin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Bu kavrama ilk değinen kişi Gumpłowicz (1879) adlı bir Avusturyalı sosyologdur (Bizumic, 2014: 3-10). Sumner’e (1906) göre insanların, kendi gruplarını her şeyin önüne koymasının teknik nedeni etnosentrizmdir. Kendi öz kültürünü diğer kültürlerden iyi ve üstün sayma, değişik kültürlerle karşı endişe duyma ve onlara ihtiyatla yaklaşma, kendi kültüründen, grubundan gurur duyma ve farklı grupları küçümseme, etnosentrik eğilimin özellikleridir (Özçelik ve Torlak, 2011: 365). Etnosentrizmin ortaya çıkış sebebi Özbek’e (2004) göre kişilerin kültürlerini nesnel ve tarafsız bir değerlendirmeye tabii tutamamalarıdır. Etnosentrik eğilimin yaygın olduğu gruplar, ait olduğu grubu ayrıcalıklı görüp kayırır, karşı tarafı ise küçümser. Yani bu gruptakiler, insanları ikiye ayırıp onları “dost” veya “düşman” olarak görür (Kinder ve Kam, 2012). Yani etnosentrik insan kaynakları faaliyetleri ile ana merkez, dünyadaki bağlı kuruluşlarında olup biten her şeyi kontrol etmeye çalışmaktadır (Phatak vd., 2004).

Uluslararası işletmelerin kadrolama politikaları arasında yer alan polisentrik faaliyetler son yıllarda dikkat çeken uygulamalar arasında yer almaktadır. Uluslararası şirketler dünya genelinde faaliyetlerini arttırırken yurtdışındaki görevlere ilk olarak merkezdeki yöneticilerini atama eğilimi göstermektedirler. Ancak kimi zaman merkezdeki yönetim politikası ve felsefesi, yerel şartlara uyum sağlayamayabilmektedir. Bu nedenle uluslararası şirketler personel alırken esnek davranıp, bağlı kuruluşun bulunduğu ülkeden bir yöneticiyi üst düzey göreve getirme yolunu seçebilmektedir (Treven, 2006: 120). Bir uluslararası şirket polisentrik yaklaşımı benimsediyse, kendisine bağlı kuruluşlardan her birini ayrı bir ulusal birim olarak kabul etmektedir. Bunun temelinde ev sahibi ülkeyi o ülke vatandaşı yöneticilerin daha iyi anlayacağı anlayışı vardır. Bu nedenle bağlı kuruluşun yerli yöneticilerce yönetilmesi benimsenmiştir. Yani işletmede ana merkez kontrolünün ön planda olmadığı, merkezkaç bir yapının olduğu söylenebilir. Böylece uluslararası işletmeler faaliyette buldukları ülke vatandaşlarından yönetici pozisyonunda işe alım gerçekleştirerek eğitim ve dil sorununa ilişkin maliyeti düşürerek, siyasi ve politik kriz zamanlarında işletmenin zarar görmesini de engellenmiş olurlar (Robock ve Simmonds, 1993: 557). Uluslararası şirketlerde yerel yöneticilerin görev almasının avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunlar sırasıyla şöyledir (Harzing ve Ruysseveldt, 2004: 116):

- Şirketin merkezinin olduğu ülke politikaları, yerel yönetici tarafından tam manasıyla kavranamayabilir.
- Ev sahibi ülkenin yöneticileri, yetiştirildikten ve şirkete faydalı olacakları evreye ulaştıktan sonra, diğer uluslararası işletmeler ve yerel şirketlerce transfer edilebilir.
- Yerel yönetici, yerel şirketleri bağlılık ve sadakat yüzünden de tercih edebilir.

Polisentrik insan kaynakları politikasını benimseyen işletmelerde, ev sahibi ülke vatandaşı yöneticiler kendi ülkelerinde görevlendirilirken; şirketin merkezinin olduğu ülke vatandaşları, şirket merkezinde görev yapmaktadırlar. Bu sebeple karar verme ve otorite mekanizmasının yönü, ana merkezden bağlı kuruluşa doğrudur. Bağlı kuruluşlar birbirinden ayrı faaliyet göstermelerine rağmen hepsi merkeze bağlıdır. Her bağlı kuruluş ana merkeze bağlı olmakla birlikte, bağlı kuruluşlar birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet gösterirler. Bağlı kuruluşlar arasındaki iletişim ve bilgi akışı, birbirlerinden bağımsız olarak çalıştıkları için yok denecek kadar azdır. Bu sebeple kuruluşlar arası farklılık gösteren bir örgüt yapısı mevcuttur (Mutlu, 2017: 416-417). Uluslararası şirketin bağlı kuruluşun bulunduğu ülkeden yerel yöneticileri işe alması için dikkat ettiği bazı durumlar söz konusu olabilmektedir. Bunlar şu



şekilde sıralanabilir (Daniels ve Radebough, 1989: 575-577; Sherman ve Bohleander, 1992: 665; Treven, 2006: 120-121):

- Ev sahibi ülkenin ortalama eğitim seviyesinin ve gelişmişlik düzeyinin, yerel yöneticiye görev için gereken becerileri sağlayıp sağlamadığı analiz edilmektedir. Özellikle son yıllarda uluslararası şirketler içinde yüksek teknolojiye ağırlık vermiş şirketlerin karşılaştığı en önemli problemlerden biri, faaliyete geçtikleri ülkelerden yerel yönetici teminidir. Gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde, yöneticilerin aldığı eğitim de düşük olur ve modern şirket uygulamaları da limitli olduğundan, bu tip ülkelerden yönetici temin etmek oldukça güç olmaktadır. Yöneticinin hiç olmazsa uzun sürmeyen bir şirket içi eğitimle şirketçe ondan talep edilen yönetsel ve teknik seviyeye çıkması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimini geliştirmekte olan ülkelerde uygulamak isteyen gelişmiş ülke şirketlerin sorması gereken üç temel soru bulunmaktadır. Birincisi, ileri ve daha az gelişmiş ekonomiler arasındaki kurumsal farklılıkların neler olduğudur. İkincisi, ana ülke ile bu ülke arasında kurumsal olarak ne kadar mesafe bulunduğudır. Üçüncüsü, bu farklılıkların insan kaynakları yönetim için ne gibi engel veya fırsatlar oluşturduğudur (Ayentimi vd. 2018: 221-222).

- Yerel yönetici adayları şirketin merkez ülkesinin yönetim tarzını öğrenmeleri için bir müddet merkezde görev almalıdırlar. Çünkü bağlı kuruluş ile merkez arasındaki iletişim ancak yöneticinin merkezin çalışma şartlarını bilmesiyle mümkün olabilmektedir.

- Şirketin merkezinin bulunduğu ülkenin dili yerel yönetici tarafından öğrenilmelidir. Uluslararası şirketlerin polisentrik politika benimsemelerinin yarattığı sorunlar kısmında da bahsedildiği üzere yerel yöneticinin merkezle aynı dili konuşmaması pek çok sorunu ortaya çıkartabilmektedir. Bu sebeple yerel yöneticide merkez ülkenin dilini konuşabilme şartı aranmalıdır (Dikmen, 1992: 63).

- Merkez ülke yöneticisiyle yerel yöneticiye mümkün olduğunca eşit imkânlar verilmelidir. Merkez ülke yöneticilerine uygulanan yan ödeme ve maaş politikaları, yerel yönetici için de geçerli olmalıdır (Mutlu, 2017: 417).

Bütün dünyayı dikkate alan evrensel uygulamalar, geosentrik insan kaynakları politikaları ile gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerde ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık vurgulanmaktadır. Artık ev sahibi ülkenin ağırlığı kalmamıştır. Geosentrik insan kaynakları politikalarına göre kadrolar, uzmanlık alanına ve yeteneklere göre farklı milletlerden çalışanlarca oluşturulmaktadır. Bağlı kuruluşlar ise faaliyette oldukları yerin sosyal ve ekonomik şartlarına adapte olmuş ve bağımsızlaşmışlardır. Uluslararası şirketlerde şubelerdeki ve merkezdeki üst yönetim pozisyonlarına getirilecek adayların, uyruk veya

doğdukları yer dikkate alınmaksızın beceri ve uzmanlıklarına göre değerlendirilmesi ve seçilmesi esastır (Treven, 2006: 120). Uluslararası şirketler merkez ve yerel yöneticiler haricinde üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler (Özalp, 1998: 328). Uluslararası şirketlerin üçüncü ülke vatandaşlarını yönetici olarak bünyelerine katma nedenleri ve bu tercihin yarattığı olumsuz durumlar şu şekilde sıralanabilir (Ronen, 1996: 509-510; Harzing ve Ruyssveldt, 2004: 121-122):

- Merkez ülkede veya faaliyette bulunulan ülkede gereken sayıda teknik uzmanlığa sahip yönetici bulunmaması,
- Uluslararası şirketin, başka ülkelerdeki uygulamalardan ve yönetim tekniklerinden yararlanmak istemeleri,
- Üçüncü ülkeden gelen yöneticinin, faaliyette bulunulan ülkenin dilini, sosyal yapısını, özelliklerini bilmesi,
- Üçüncü ülkelere gelen yöneticilerin merkez ve yerel yöneticilere göre daha az ücret alması.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi politikaları arasında yer alan son uygulamalar regiosentrik faaliyetlerdir. Bu faaliyetler bölgesel iş yapmanın en iyi seçenek olduğu üzerine kurgulanmaktadır. Örneğin, NAFTA (North American Free Trade Agreement) anlaşmasına dahil olduğu ülkelere yoğunlaşan bir işletme, bölgeselcilik (regiocentrism) eğilime sahiptir. Regiosentrik yaklaşımı benimseyen bir işletmede bölge, hedefe uygun bir coğrafi birim olarak düşünülmektedir (Keegan ve Green, 2014: 18). Bir başka ifadeyle regiosentrik faaliyetleri yerelleşme ve standartlaşma arasındaki bir duvar olarak değerlendirmek mümkündür. Standartlaşma dünya nüfusu homojenleştikçe giderek zorunlu olmaya başlarken, aynı zamanda kültürel farklılıklar yerel tüketici davranışlarını etkisi altında tutmaya devam etmektedir. Yerelleşme ve standartlaşmanın iç içe geçmesi de bu etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Timur ve Özmen, 2013: 19). Regiosentrik yaklaşımın temel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Altınbaşak, v.d., 2008: 19):

- Global pazar benzer bölgelere ayrılır.
- Bölgesel ölçekte pazarlama programları standardize edilir.
- Bölgeler arası farklılıklar dikkate alınır.

### 1.5. Glokal İnsan Kaynakları Kavramı

Son yıllarda hızlı küreselleşme sürecinde uluslararası işletmeler hem küresel politikaları takip etmekte hem de yerel piyasa koşullarına uyumlu stratejiler uygulamaktadır. Bir başka ifadeyle işletmeler yerel uygulamalar ile küresel uygulamaları sentezleyici stratejiler ile rekabet etmeye başlamışlardır. Çünkü globalleşme bir anlamda bütünleşmeye yol açarak sınırların yok olmasını sağlarken aynı zamanda mekânsal ayrılmaya ve parçalanmaya da sebep olmuştur. Farklılıklarla beraber benzerliklerin, yerelleşmeyle beraber evrenselleşmenin ve gelenekselleşmeyle beraber modernleşmenin birlikte gerçekleştiği yeni bir sürecin yani glokalleşmenin (küresel yerelleşme) başlangıcı olmuştur. Sosyopolitik bir kavram olan glokalleşmenin, Japon kökenli bir sözcük olan “dockhaku”dan türetildiği ve genel tarım tekniklerinin yerel koşullara adapte edilmesi anlamına geldiği Oxford Yeni Kelimeler Sözlüğü’nde belirtilmektedir (Oxford Dictionary, 2018). Glokalleşme “uluslararası ilişkilerde global gerçeklerden hareket ederek global düşünmeyi, otarşizm<sup>2</sup> yerine dışa açılmayı, dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi; ülke içinde ise merkezi yönetim kanalıyla ekonomiyi ve siyaseti yönlendirme yerine yerel yönetimleri daha fazla güçlendirmeyi” ifade etmektedir (Aktan, 1998: 19). Glokalleşme, globalleşme anlayışının global-lokal (yerel) sorunsalına dayanarak açıklamakta, lokal ve global arasında devam eden dinamiğin sonucunda ortaya çıkan aynılışma ve farklılaşmanın birbirini mümkün kıldığı iddia edilmektedir. Bu nedenle lokalleşme ve globalleşmeyi birbirinin karşısında duran ve birbirini dışlayan süreçler olarak düşünmek yanlış olabilmektedir. Globalleşmenin bir yüzü olan lokalleşme lokal ve global arasındaki ilişkinin giderek daha homojen hale geldiği dünyada önem kazanan glokalleşme kavramının var oluşuna katkı sunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi glokalleşme süreciyle birlikte yeni bir bakış açısı kazanmıştır ve yerel farklılıkları ve kültürü bilen çalışanlar, farklı bölgelerde etkinliklerini gerçekleştiren işletmeler tarafından tedarik edilmeye başlamıştır. Bu işletmeler aynı zamanda bölge yöneticileri seçerken de faaliyetlerini sürdürdükleri ülkelerin vatandaşlarından seçmektedirler. Glokalleşmenin farklı ülkelerde iş yapan işletmelerin yönetsel farklılıkları ve kültürü bilen personeli tercih etmesine sebep olmakta, yöneticiler yerel kişileri personel olarak seçmektedir. Uluslararası pazarlarda daha etkin olunması, farklı ülkeler için bölgesel tercihleri değerlendiren insan kaynakları uygulamaları sayesinde sağlanabilmektedir. Örneğin, dünyanın birçok bölgesinde şubeleri bulunan McDonald’s şirketi, işleyişini küresel standartlarda sürdürse de

---

<sup>2</sup> Kapalı ekonomi.

yeni bir pazara giriş yapacağı zaman o ülkenin iş kanunlarını ve personelin maksimum çalışma süresini göz önüne alarak insan kaynakları planlamasını düzenlemektedir.

Etkinlikte bulunulan bölgenin şartlarına uyumlu iş düzenlemelerinin yapılması, çalışanlardan beklenen iş düzeyinin yaratılması için gereklidir. Örneğin, çalışma şartları, tatil günleri, çalışan hakları ya da çalışma saatleri dahi ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin İspanya'da, yemek paydosu sonrası dinlenme molası olduğundan, iş planlamaları bu husus göz önüne alınarak yapılır; ancak belirli bir ülke için tasarlanan iş planı diğer bir ülke için uygun olmayabilir. Bunun yanında bölgelere göre değişen bir başka konu ise iş verimliliğini artırmak amacıyla başvurulmuş ödüller ve teşvik edici uygulamalardır. Ayrı bir öneme sahiptir. İş verimliliğinin yükseltilmesi amacıyla yapılan ödüller ve teşvik edici uygulamalar ait olunan kültüre ve sosyal yapıya göre düzenlenmelidir. Ünelere göre değişen organizasyon yapılarına uyumlu olabilecek düzenlemeler ve iş planlamalarının insan kaynakları fonksiyonu tarafından yapılması gerekmektedir (Bozkurt, 2000: 36). İşletmeler değişen şartlara uyum sağlayabilecek uygulamalara sahip oldukça hem amaçlarına erişecek hem de diğer fonksiyonlara destek göstererek onları motive edecek ve işgücü ile ilgili olumsuzluklar ve maliyetler de azaltılmış olacaktır.

### **1.6. Uluslararası ve Glokal İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları**

Dünya eskiye göre giderek daha değişken ve rekabetin hâkim olduğu bir yere dönüşmektedir. Böyle bir dünyada işletmelerin mekâna ve zamana bakmadan rekabet konusunda avantajlı olmaya çalışmaları gerekmektedir. Bugün, geleneksel kaynakları oluşturan teknoloji ve sermaye gibi kaynaklar, rekabet avantajı sağlayan ana faktörler olmaktan çıkmakta ve işletmeler bunların yerine yenilikçi kaynakları koymaya başlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu yenilikçi kaynakların başında gelmektedir. Hali hazırda bulunan insan kaynakları bilgisinin yerelden yabancı topraklara doğru yayılması insan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç, yabancı ülkelerin realitesini göz önüne alarak yerel insan kaynakları uygulamalarının evrensellik yönünde gelişimine katkıda bulunmak ve uluslararası işletmeler için benzeri olmayan insan kaynakları konularına yoğunlaşan özel bir çalışma alanının gelişmesi olmak üzere iki kolda gerçekleşmektedir (Shenkar, 1995: 11).

Dünya çapındaki insan kaynakları yönetimi ile küresel insan kaynakları yönetimi ilgilenmektedir ve küresel işletmeler dünya çapında başarıya ulaşmalarını sağlamak bu yönetimin en temel hedefini oluşturmaktadır. Bu hedefe ulaşabilmek için etkin, en kısa zaman periyotlarında ve yerel düzeyde dahi sorumlu, dünya çapında rekabetçi ve küresel seviyeye

genişlemiş birimlerin tamamına öğrenmeyi transfer edebilme kapasitesine sahip olmak gereklidir.

Ürünlerinin farklı ülkeler arasındaki akışını gerçekleştirmek dışında farklı beklentilerin ortak bir kültürle birleştirdiği bir yaşam tarzı oluşturma misyonunu da taşıyan küresel işletmeler için insan kaynakları daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde sermaye ve teknoloji ülkeler arasında artık kolayca transfer edilebilmektedir. Rekabet her zamankinden daha fazla ve yıpratıcı bir nitelik kazanmıştır, böyle bir dünyada yetkin insan kaynaklarına sahip olmak küresel işletmeler rakiplerinden ayıracaktır. Bu noktada insan kaynaklarının yönetim fonksiyonu ile küreselleşen işletmelerde, etkinlik alanlarında bulunan farklı ülkelerin çalışanlarının örgütün kültürüne adapte olmasını sağlamaktır. Aynı zamanda ülkelere göre farklılık gösteren endüstri ilişkileri ve yasal düzenlemeler de ortak bir düzene sokulmalı ve yeni bir örgüt kültürü yaratılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi özellikle global şirketlerin yönetiminde kritik bir konumda bulunmaktadır. Çünkü bugün küresel finans kaynakları ve piyasalar ile strateji konuları, işletmeler etkin bir şekilde yönetilmesi meselesi tartışılırken üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Global işletmeler yönetiminde stratejik düşünerek hareket etme gereksinimleri ister global ister ulusal olsun tüm işletmeler rekabet edebilirliğinin nitelikli personel bularak onu bünyesinde barındırmalarına bağlı olduğu gerçeğiyle anlaşılmıştır. Bu durum sonucunda küresel insan kaynakları yönetimi global işletmeler için bir stratejik bir güç olarak kabul edilmiştir (Vanderbroeck, 1992: 95).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEREL BAĞLAMDA ARAŞTIRILMASI

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin faaliyette buldukları yerel pazarlarda uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların karşılaştırılması varsa bu uygulamalar arasındaki farklılıkların belirlenmesidir. Alan yazında uluslararası insan kaynakları yönetimini farklı yönleri ile değerlendiren kapsamlı çalışmalar yer alsa da, yerel bağlamı ön plana çıkartan sınırlı sayıda güncel çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle tezde uluslararası piyasada rekabet eden Türk işletmeler faaliyet gösterdikleri coğrafyalara özgü insan kaynakları uygulamalarında farklılıklar olup olmadığının tartışılması alan yazında bir boşluk olarak tespit edilmiştir.

#### 2.2. Araştırma Süreci

Bu araştırmada bilimsel alanda özgün bir soruya cevap aranması nedeniyle nitel araştırma yöntemi olarak görüşme ve gözlem kullanılmıştır. Nitel yöntem derinlemesine görüşme, gözlem, ve doküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı, toplumsal olguların kendi bağlamlarında bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 41). Nitel araştırmaların amacı üzerinde çalışılan konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaktır (Kurtuluş, 2010, s. 51). Araştırmanın yönteminde izlenen adımlar; araştırma yapılacak uluslararası işletmelerin seçimi, görüşme yapılacak insan kaynakları yöneticilerin seçimi, görüşme sorularının oluşturulması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve son olarak da bulguların değerlendirilmesidir. Bu araştırmada bulguların değerlendirilmesi, yöneticilerin algısı dikkate alınarak yapılmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasında vakaların seçiminde araştırmacının uzun yıllardır tecrübe sahibi olduğu sektör bilgileri ve gözlemleri oldukça etkili olmuştur. Bu noktadan hareketle tezin araştırma sorusu derinlemesine veri sağlaması muhtemel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren uluslararası operasyonları bulunan Türk işletmeleri ile sorgulanmıştır. İşletmelerin seçiminde bazı temel kriterlere dikkat edilmiştir. Bunlar uluslararası operasyonların varlığı, insan kaynakları fonksiyonun aktif olarak çalışır durumda olması, yurtdışı operasyonlarında hem yerel hem expat çalışanı olması ve büyük ölçekli olmasıdır. Araştırma kapsamında bu

özellikleri taşıyan yirmiye yakın Türkiye merkezli pek çok sektörden farklı şirket insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilse de işletme politikaları gereği bilgi paylaşımına izin verilmemiştir. Nihai olarak araştırmaya 2'si giyim perakende sektöründen, 1'i ayakkabı perakende sektöründen ve 1'i turizm sektöründen olmak üzere 4 adet işletme dahil olmayı kabul etmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem seçiminde esas olan nokta, nicel yöntemlerde olduğu gibi olasılıklı seçim yapmak değil amaca yönelik davranmaktır (Creswell, 2003). Çünkü esas itibari ile nitel araştırmalarda genelleme yapma kaygısı söz konusu değildir; mümkün olduğunca evrende olması muhtemel tüm çeşitliliği, farklılığı ve zenginliği temsil edebilecek bütüncül bir çerçeve elde edilmeye çalışılır. Temel amaç araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Maxwell, 1996). Bu nedenle tez çalışmasında derinlemesine bilgiye sahip 4 adet insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler 60-180 dakika arasında sürmüş, kayıt cihazı ya da not alma yöntemi ile kaydedilmiş ve her görüşmeden sonra kayıtlar çözümlenmiştir. Elde edilen veriler çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Görüşmeleri, ziyaret süresince tez yazarı tarafından alınan gözlem notları, konuyla ilgili basılı ve dijital dokümanlar, internet üzerinden ulaşılan haberler ve sektörle ilgili raporlar desteklemiştir.

Tez araştırmacısının 5 yıldır insan kaynakları alanında uzman olarak çalışması veri toplama sürecinde ve/veya toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşılmasında araştırmacının önyargılı olma ihtimalini ortaya çıkartmıştır. Her ne kadar veri toplama aracının oluşturulmasında araştırmacının sektörle ilgili deneyimleri dikkate alınsa da, önyargılı iç gözlemlerden bağımsız bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma sürecinde bu durum araştırmacının sahip olabileceği bazı öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi verileri yanlış anlamasından da kaynaklanabilmektedir. Her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcı teyidi (member checking) ile katılımcılara çalışma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtip yansıtmadığı sorularak yorumların ve sonuçların doğruluğu sağlanmaktadır. Tez çalışmasında katılımcı teyidi ile deşifre metinleri ve sonuçlar okutularak araştırma verilerinin inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır.

Tezin veri toplama sürecinde katılımcıların araştırmaya dahil olmayı kabul ettiklerine dair bir rıza formu hazırlanmıştır (Ek 5). Yöneticiler firmalarının veri gizliliği politikaları gereği

bu formu imzalamak istememiş, internet ortamında e-posta aracılığı ile araştırmaya katıldıklarını yazılı olarak beyan etmişlerdir. Ancak gene firmaların veri gizliliğine dayalı politikaları gereğince e-postaların çıktıkları da teze eklenmemiştir. Bu nedenle katılımcıların araştırma sürecine dahil olmayı kabul ettiklerine dair orijinal e-postalar tez yazarı tarafından kayıtlı olarak saklanmaktadır.

### **2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada alan yazında özgün benzer bir soru formuna rastlanılmaması nedeni ile araştırmacı ve danışmanı tarafından hazırlanan özgün bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu ilgili alan yazın yardımıyla oluşturulmuş, nihai görüşme formunun (Ek 4) hazırlanma aşamasında 3 adet pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece formun geçerliliği sağlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasının ilk aşamasında tez yazarı ve tez danışmanı tarafından toplam 14 sorudan oluşan bir soru formu oluşturulmuştur (Ek 1). Bu soru formu uluslararası insan kaynakları yönetiminde deneyim sahibi bir yönetici, tez yazarı ve tez danışmanının yer aldığı bir toplantı ile tek tek incelenerek 9'a indirgenmiştir (Ek 2). Görüşme formunun hazırlanmasına ilişkin üçüncü aşamada insan kaynakları konusunda bilgi ve uzmanlığına güvenilen bir öğretim üyesi eşliğinde sorular tekrar değerlendirilerek 8'e indirgenmiştir (Ek 3). Nihai aşamada uluslararası insan kaynakları konusunda uzman bir başka öğretim üyesi, uluslararası insan kaynakları yönetiminde deneyim sahibi bir başka yönetici, tez yazarı ve tez danışmanının yer aldığı bir toplantı ile soruların bir kısmı revize edilerek soru sayısı 4'e indirgenmiştir (Ek 4). Görüşme soruları işletmelerin uluslararası faaliyetler hakkında genel bilgiye, organizasyon yapısına, ulusal ve uluslararası İKY fonksiyonlarına ve stratejileri kapsamında oluşturulmuştur.

### **2.4. Araştırmanın Bulguları**

Tez araştırmasının bu bölümünde araştırma süresince ziyaret edilen 4 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda toplanan nitel verilerin bulgularına yer verilecektir. Görüşmeler esnasında, gözlemler sonucu edinilen bilgiler de saha gözlem notları ile kayıt altına alınmıştır. Elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır.

✓ İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde faaliyet gösterdikleri sektörler etkili olmayabilir. Çünkü katılımcılardan giyim perakende ve ayakkabı perakende sektöründe faaliyet gösteren 2 işletme çeşitli ülkelerde franchise yatırımları ile agresif biçimde yatırımlarına devam ettiklerini



belirtmelerine rağmen, diğer firmalar franchise yatırımlarına odaklanmadıklarını beyan etmiştir. Konu ile ilgili yöneticiler şunları ifade etmiştir:

“... 13 ülkede ise Franchise olarak faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz.” (K2)

“.... Fakat yurtdışında daha çok franchising ve corner satış (büyük mağaza zincirleri içerisinde satış) olarak operasyonumuz devam etmektedir.” (G3)

“bizim için önemli olan uluslararası yatırımlarımızı en düşük maliyetle gerçekleştirmektir. Dolayısıyla yatırımın adının ne olduğu önemli değil. Ama firmamız bu noktada franchise yatırımlarına pek sıcak bakmıyor.”

✓ Görüşme bulguları giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren her iki işletmenin uluslararası yatırımlarında organik organizasyon yapısı ile polisentrik insan kaynakları yönetim sürecini izlediklerini göstermiştir. Turizm ve ayakkabı perakende sektöründe faaliyet gösteren diğer iki işletme ise mekanik organizasyon yapısı ile etnosentrik insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Konu ile ilgili firma yöneticileri şu ifadeleri aktarmıştır:

“... Faaliyette bulunan ülkelerin çeşitliliği, coğrafi dağılımı ve çok kültürlülüğü; ticari faaliyeti daha karmaşıklık, faaliyet riski daha yüksek ve daha belirsiz bir ortamı beraberinde getirdiği için İK fonksiyonları yerel insan kaynakları stratejileri ile merkez insan kaynakları yönetim uygulamalarının uyumlaştırılması ile sağlanmıştır.” (K2)

“...Yurtdışı mağaza, merkez ofis ve tedarik ofisi istihdamları kimi zaman ülke müdür kimi zaman lokal İK tarafından yönetiliyor. Ülke müdürü gibi önemli pozisyonların istihdamı Türkiye’den gerçekleştiriliyor. Çok nadiren de olsa başarılı bulunan çalışanlar ülkeler arası transferle de açık pozisyonlara yerleştirilebiliyor”.

(K4)

✓ Görüşme bulguları 3 işletmenin de insan kaynağı seçme ve yerleştirme sürecini merkez ofisten (ana ülkeden yani Türkiye’den) yürüttüğüne dair ipuçları sunmuştur. Diğer firma ise bu süreci danışmanlık firmaları aracılığı ile sürdürmektedir. Konu ile ilgili yöneticiler şu ifadelerde bulunmuştur:

“Yurtdışında insan kaynakları seçiminde danışmanlık şirketlerinden destek alıyoruz. Örneğin en son Romanya operasyonlarımız için bordro ve özlük işleri sürecimizi insan kaynakları danışmanlık şirketi ile yürüttük.” (K3)

“İşe alım sürecimiz çoğunlukla merkez ofis tarafından yönetilirken terfi, maaş artışı ve eğitim gibi konularda yerel insan kaynakları ofisi devreye girmektedir” (K4)

Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir diğer bulgu ise, tüm işletmelerin yatırım yaptıkları ülkelere özgü kariyer portallar gibi online süreçlerden faydalandıklarıdır. Araştırma katılan K1 konu ile ilgili olarak “Seçme ve yerleştirme süreçlerinde ülkelere özel kariyer portalları ve işe alım danışmanlık hizmetleri alınmaktadır. Bu durum ülkenin yapısına uygun insan kaynağı tercih etmemize neden olmuştur” demiştir.

✓ Görüşme bulguları tüm işletmelerin ücretlendirme politikalarında küresel standartları esas alan ve yatırım yapılan yerel bölgenin standartlarına göre çeşitli uygulamalar yaptıklarına dikkat çekmiştir. Konu ile ilgili yöneticiler şu ifadelerde bulunmuştur:

“Ücretlendirme politikamızı 2019 yılında yeniden yapılandırdık. Bu bağlamda Towers şirketinden ücretlendirme strateji oluşturma için danışmanlık aldık ve bu çalışma sonunda grading (derecelendirme) sistemini oluşturduk.” (K1)

“Romanya’da farklı bir ödeme olarak yılbaşı bonus uygulaması yapılmaktadır. Ayrıca yıllık izin uygulaması yasal koşullar nedeniyle Türkiye’den farklı olarak yürütülmektedir.” (K3)

“Ücretlendirme ve yan haklar rakiplerimizle yaptığımız kıyaslamalar ve yatırım yapılan ülkenin yerel özellikleri ile birlikte belirlenmektedir.” (G3)

✓ Görüşme bulguları tüm işletmelerin tamamının insan kaynakları yönetimine dair yasal süreçleri takipte yatırım yapılan ülkede faaliyet gösteren hukuk danışmanlık şirketleri aracılığı ile yaptıklarını göstermiştir. Konu ile ilgili yöneticiler şu ifadelerde bulunmuştur:

“Tüm yasal süreçler lokal yöneticiler ve yine o bölgede bulunan danışman firmalar aracılığıyla yönetiliyor.” (K4)

“Yerel hukuk büroları ile insan kaynaklarımızın yasal sürecini izlemek durumundayız. Çünkü her ülkenin hukuki sistemi birbirinden farklı. Örneğin bizim işletmemizde çalışma vizenizi aldığımız gün o ülkenin hukuk düzenine göre hareket etmek zorundasın.” (K2)

✓ Görüşme bulguları işletmelerin tamamının ulusal ve uluslar arası insan kaynakları uygulamalarında eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonlarında farklılıklar bulunmadığını göstermiştir.

## SONUÇ

Tezin amacı, farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin faaliyette buldukları yerel pazarlarda uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların karşılaştırılması varsa bu uygulamalar arasındaki farklılıkların belirlenmesidir. Tezin alan araştırması yurtdışında faaliyet gösteren 4 adet Türk işletmesi ile yürütülmüştür. İşletmelerin seçiminde bazı temel kriterlere dikkat edilmiştir. Bunlar uluslararası operasyonların varlığı, insan kaynakları fonksiyonun aktif olarak çalışır durumda olması, yurtdışı operasyonlarında hem yerel hem expat çalışanı olması ve büyük ölçekli olmasıdır. Tez çalışmasında derinlemesine bilgiye sahip 4 adet insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler 60-180 dakika arasında sürmüş, kayıt cihazı ya da not alma yöntemi ile kaydedilmiş ve her görüşmeden sonra kayıtlar çözümlenmiştir. Bu çalışmada alan yazında özgün benzer bir soru formuna rastlanılmaması nedeni ile araştırmacı ve danışmanı tarafından hazırlanan özgün bir görüşme formu kullanılmıştır.

Son yıllarda işletmelerde daha önceleri maliyet kalemi olarak değerlendirilen insan kaynağı, küresel rekabet üstünlüğünde yarattığı katma değer nedeniyle kritik kaynak haline gelmiştir. Küresel düzeyde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin farklı kültürlerden işgücü istihdam etmesi ve/veya farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini yürütmesi global perspektifte insan kaynakları yönetim (İKY) sistemini oluşturulmalarını kaçınılmaz kılmıştır. Gelişmeler ile birlikte uluslararası işletmeler örgüt yapılarını, çalışma sistemlerini, hedeflerini ve uygulamalarını yerel (local) çevrenin ekonomik, siyasi, politik, kültürel, sosyal ve kültürel çevre koşullarına göre yeniden düzenlemek durumunda kalarak yerel pazarın yapısına uygun İKY uygulamaları ile performanslarını yükseltme çabasına girmiştir. Bu nedenle çoğu zaman uluslararası insan kaynakları yönetimi birçok bakımdan ulusal insan kaynakları yönetiminden farklılıklar yaratabilmektedir. Tez kapsamında incelenen firmalarda bu farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez bulguları doğrultusunda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan bir tanesi işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün organizasyon yapısı ve insan kaynakları stratejileri ile ilişkili olabileceğidir. Nitekim çalışmada giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren her iki işletmenin uluslararası yatırımlarında organik organizasyon yapısı ile polisentrik insan kaynakları stratejisini izledikleri belirlenmiştir. Bu sonucun gerekçesi giyim perakende sektörünün yapısı gereği işletmelerin yerel rekabete hızlı tepki verebilecek bir organizasyon

yapısı ile yerel tüketici taleplerini karşılayacak insan kaynağını temin etme talepleri olabilir. Tezin bir başka sonucu araştırmaya katılan işletmelerin tamamının insan kaynağı seçme ve yerleştirme sürecinde ve insan kaynakları yönetimine dair yasal süreçleri takip etmede yatırım yapılan ülkelerin hukuksal düzeninin dikkate alındığıdır. Alan yazın ile tutarı ola bu sonuç (Candan ve Hacıfendioğlu, 2009:247), bilhassa global insan kaynakları uygulamalarında ülkelerin hukuksal sistemlerinin dikkate alınması ile işletmelerin işlem maliyetlerini düşürdüklerine işaret etmektedir. Araştırmacının gözlem bulguları da görüşme bulgularını desteklemektedir. Gözlem bulguları uluslararası yatırım yapmayı planlayan işletmelerin global denetim şirketleri, yerel insan kaynakları danışman şirketleri ve/veya hukuki danışmanlık şirketleri ile işbirliği yapılması halinde rekabet üstünlüğü elde edilebileceğine dair ipuçları sunmuştur. Aksi takdirde işletmenin geleceğini riske edecek ekonomik ya da hukuki sıkıntılar (tazminat cezaları, sosyal güvenlik cezaları, vergi cezaları, vs. gibi) ile karşılaşılması mümkün görünmektedir. Tezde son olarak tüm işletmelerin ücretlendirme politikalarında yatırım yapılan yerel bölgenin standartlarını dikkate aldıkları ve merkezden farklı uygulamalar yaptıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu özellikle son yıllarda küresel düzeyde yaşanmakta olan ekonomik krizle işletmelerin baş etme formülü olarak düşünülebilir.

Özetle bu araştırmada incelenen işletmelerin faaliyette buldukları yerel pazarlarda uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarda farklılıklar bulunduğu dair ipuçlarına ulaşılmıştır. Alan yazında uluslararası insan kaynakları yönetimini farklı yönleri ile değerlendiren kapsamlı çalışmalar yer alsa da, yerel bağlamı ön plana çıkartan sınırlı sayıda güncel çalışmaya rastlanmıştır. Keşfedici nitelikte olan bu tez sonuçlarının hem alan yazındaki boşluğa hem de uluslararası piyasada rekabet eden Türk işletmelerinin faaliyet gösterdikleri coğrafyalara özgü insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlayıcı nitelikte olması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 24(1). 119-146.
- Açıkalın, A. (2016). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi* (3 b.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Akbaş, K. (2007). Küreselleşme ve Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün, F. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aksu, M. (2017). Değişen Küresel Düzenin Yükselen Güçleri Türkiye ve BRIC: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Strategic Public Management Journal*, 3(5), 124-139.
- Aktan, C. C. (1998). Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme. *Dış Ticaret Dergisi*, 3(10), 15-24.
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Burnaz, Ş., Erdil, S., Günay, N., Madran, C., . . . Ünüsan, Ç. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Arshad, A., Azhar, S. M. ve Khawaja, K. J. (2014). Dynamics of HRM Practices and Organizational Performance: Quest for Strategic Effectiveness in Pakistani Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 93-101.
- Ayentimi, D. T., Burgess, J. ve Brown, K. (2018). A conceptual framework for international human resource management research in developing economies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (56), 216-237.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Beamish, P., Morrison, A. J., Eosenzweig, P. M. ve Inkpen, A. C. (2000). *International Management*. Boston: McGraw-Hill.

- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bingöl, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bizumic, B. (2014). Who Coined the Concept of Ethnocentrism? A Brief Report. *Journal Of Social And Political Psychology*, 2(1), 3-10.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave.
- Collings, D. G., Mellahi, K. ve Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*. 1-51.
- Cooke, F. L., Wood, G. ve Horwitz, F. (2015). Multinational firms from emerging economies in Africa: implications for research and practice in human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(21). 2653-2675.
- Cooke, L. F., Wood, G., Wang, M. ve Veen, A. (2019). *How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014)*. *Human Resource Management Review*. (29). 59-75.
- Cole, G. A. (1993). *Management Theory and Practice* (4 b.). London: DP Publications Ltd.
- Contractor, F. J. (2000). The raisons detre for international management as a field of study. *Journal of International Management*(6), 3-10.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications Inc
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Daniels, J. ve Radebough, J. (1989). *International Business Environment and Operations*. New York: Addison Wesley Pub. Co.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2003). Partner Analysis and Alliance Performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279-308.
- Delaney, J. T., Lewin, D. ve Ichniowski, C. (1989). *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Demirayak, H. (2004). *Çokuluslu İşletmelerde Kariyer Planlama ve Ülke Uygulamalarından Örnekler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). *Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT.
- Dikmen, Ç. (1992). Çokuluslu İşletmelerde Ev Sahibi Ülke Yöneticisinin Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 12(29).
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon* (11 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gregersen, H. B., Morrison, A. J. ve Black, J. S. (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. *Sloan Management Review*, 40(1).
- Gumpłowicz, L. (1879). *Das Recht der Nationalität und Sprachen in Oesterreich-Ungarn [The right of nationality and languages in Austria-Hungary]*. Innsbruck, Austria: Wagner'sche Universitäts- Buchhandlung.
- Gurkov, I. (2016). Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. *Post-Communist Economies*, -28 (3). 353-372.
- Güler, M. ve Özdemir, Y. (2017). Aile İşletmeleri İle Kurumsal İşletmelerin Yeni Mezuna Bakış Açısı Farklı Mı?: İşe Alım Süreci Bağlamında Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 628-643.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi İİBF Dergisi*, 15(1).
- Hager, M. A. ve Brudney, J. L. (2015). Universalistic, Contingent, and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(3), 235-254.
- Harzing, A. W. ve Ruysseveldt, J. V. (2004). *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Haspolat, E. (2003). Küreselleşme ve Yerelleşme Dinamiğinde Ulus Devlet. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hill, C. W. (2013). *International Business* (9 b.). USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Hitt, M. A., Xu, K. ve Carnes, C. M. (2015). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 1-18.
- Hoogvelt, A. (1997). *Globalization and Postcolonial World: The New Political Economy of Development* (1 b.). Hong Kong: Johns Hopkins University Press.
- Huwart, J. Y. ve Verdier, L. (2013). *Economic Globalization, Origins and Consequences OECD Insights*. OECD Baskı.
- Keegan, W. J. ve Green, M. C. (2014). *Global Marketing* (8 b.). Pearson.
- Kinder, D. R. ve Kam, C. D. (2012). Ethnocentrism as a Short-Term Force in the 2008 American Presidential Election. *American Journal Of Political Science*, 56(2), 326-340.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Martin-Alcazar, F., Fernandex, P. M. ve Gardey, G. S. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative research design: An interpretive approach*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maznevski, M. L. ve DiStefano, J. J. (2000). Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams. *Human Resource Management*, 39(2-3), 195-208.
- Mutlu, E. C. (2017). *Uluslararası İşletmecilik* (6 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Oxford Dictionary. (2018). *Glocalization*. Oxford Dictionaries: <https://www.oxforddictionaries.com/> adresinden alınmıştır
- Öymen, O. (2000). *Geleceği Yakalamak- Türkiye’de ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özalp, İ. (1998). Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım. *Anadolu Üniversitesi Yayını*(No: 1022).
- Özbek, M. F. (2004). Geleneksel Toplumlar ve Güven Bağlamında Etnosentrik Eğilim İlişkisi. *Akademik Bakış*, 3, 1-8.



- Özçelik, D. G. ve Torlak, Ö. (2011). Marka Kişiliği Algısı ile Etnosentrik Eğilimler Arasındaki İlişki: Levis ve Mavi Jeans Üzerine Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 361-377.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (2 b.). Adana: Nobel Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard.
- Phatak, A. V. (1992). Uluslararası Yönetim. *The Kent International Business Series*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Prajogo, D. ve Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: the moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974-994.
- Robock, S. H. ve Simmonds, K. (1993). *International Business and Enterprises*. New York: Irwin Inc.
- Ronen, S. (1996). *Comparative and Multinational Management*. Canada: Wiley Series in International Business.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2016). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shenkar, O. (1995). *The Globalization of Human Resources Management : The Interdisciplinary Challenge, Global Perspectives of Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sherman, A. ve Bohleander, R. (1992). *Managing Human Resources*. Cincinnati: South-Western.
- Sumner, W. G. (1906). *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals*. Boston: Ginn and Company.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*. Ankara: Selçuk Üniversitesi.
- Timur, N. ve Özmen, A. (2013). *Stratejik Küresel Pazarlama* (2 b.). Ankara: Eflatun Yayınevi.

- Treven, S. (2006). Human Resources Management in the Global Environment. *Journal of American Academy of Business*(Ocak), 8.
- Tüzüner, V. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme* (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, P. (2008). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Vanderbroeck, P. (1992). Long-Term Human Resources Development in Multinational Organizations. *Sloan Management Review*, 34(1), 95.
- Warner, C. (2002). İnsan Kaynağı ve Beceriler. *Executive Excellence*, 5(59), 3.
- World Commission on Social Dimension of Globalization. (2004). *A Fair Globalization: Creating Opportunities for All*. Switzerland: ILO Publications.
- Yahiaoui, D. (2015). Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13). 1665-1693.
- Yalçınkaya, H. ve Çılbant, Ç. (2012). Küreselleşme ile Yeniden Şekileneen Ulus-Devlet Anlayışı. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 1-26.
- Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zhu, C. J., Cieri, H. D., Fin, D. ve Zhang, M. M. (2018). Expatriate management in emerging market multinational enterprises (EMNEs): reflection and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 29(11), 1787-1798.

## EKLER

### EK 1 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 1

#### SORULAR

1. Çalıştığınız şirketle ilgili olarak bilgi verebilir misiniz? Globaldeki faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?
2. Küreselleşmenin çalıştığınız sektör üzerinde ne gibi etkileri olmuştur? Örnek verebilir misiniz?
3. Küreselleşmenin sizce genel olarak faydaları ve zararları nelerdir?
4. Küreselleşmenin şirketinize getirdiği faydalar ve zararlar neler olmuştur?
5. Ülkenizde ve sektörünüzde küresel pazarlarda insan kaynaklarının rolü nedir?
6. Çalıştığınız şirketin küresel pazarlardaki gelişim sürecini anlatır mısınız?
7. Glokalleşme (küresel yerelleşme) hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Çalıştığınız şirketin glokalleşme (küresel yerelleşme) sürecindeki konumunu anlatır mısınız?
9. Şirketinizin küresel pazarlardaki stratejik insan kaynakları uygulamalarında işe alım sürecini anlatabilir misiniz? İşe alım süreçlerinde doğru adayları bulmak için hangi kanalları kullanıyorsunuz? Ülkelere özel farklı işe alım uygulamalarınız var mıdır?
10. Şirketinizin küresel pazarlardaki insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi için neler yapıyorsunuz?
11. Şirketinizin küresel pazarlardaki insan kaynakları performans yönetimi uygulamalarından bahsedebilir misiniz?
12. Şirketinizin küresel pazarlardaki ücret yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi verir misiniz? Yeni girdiğiniz pazarlarda ücretlerin belirlenmesinde nasıl bir yol izliyorsunuz?
13. Şirketinizin küresel pazarlarda uyguladığı bir kariyer yönetimi süreci var mıdır, varsa biraz açıklar mısınız?
14. Şirketinizin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki insan kaynakları süreçlerinizde yaşadığınız en enteresan olay nedir?

## EK 2 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 2

### SORULAR

1. Çalıştığımız şirketle ilgili olarak bilgi verebilir misiniz? Türkiye'deki ve uluslararası faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?
2. Sektörünüzde yerel ve uluslararası pazarlarda insan kaynaklarının rolü nedir?
3. Çalıştığımız şirketin uluslararası pazarlardaki gelişim sürecini anlatır mısınız?
4. Şirketinizin uluslararası pazarlardaki stratejik insan kaynakları uygulamalarında işe alım sürecini anlatabilir misiniz? İşe alım süreçlerinde doğru adayları bulmak için hangi kanalları kullanıyorsunuz? Ülkelere özel farklı işe alım uygulamalarınız var mıdır?
5. Şirketinizin uluslararası pazarlardaki insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi için nasıl süreçler izliyorsunuz?
6. Şirketinizin uluslararası pazarlardaki insan kaynakları performans yönetimi uygulamalarından bahsedebilir misiniz?
7. Şirketinizin uluslararası pazarlardaki ücret yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi verir misiniz? Yeni çalışmaya başladığınız ülke ücretlerinin belirlenmesinde nasıl bir yol izliyorsunuz?
8. Şirketinizin uluslararası pazarlarda uyguladığı bir kariyer yönetimi süreci var mıdır, varsa biraz açıklayabilir misiniz?
9. Şirketinizin uluslararası pazarlardaki yasal süreçleriyle ilgili nasıl bir çalışma yapıyorsunuz?

## EK 3 - GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 3

### SORULAR

#### 1. GENEL ŞİRKET TANITIMI

Çalıştığınız şirketle ilgili olarak bilgi verebilir misiniz? Türkiye'deki ve uluslararası faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?

#### 2. İNSAN KAYNAKLARININ DİĞER FONKSİYONLARLA İLİŞKİSİ

Çalıştığınız şirketin uluslararası yatırımlarında operasyon ve insan kaynakları arasındaki ilişkilerinden bahsedebilir misiniz? Nasıl bir yapılanma

#### 3. İŞE ALIM:

- Şirketinizin uluslararası yatırımlarında işe alım (recruitment) sürecinizden bahsedebilir misiniz? Doğru aday bulmak için hangi kanalları kullanıyorsunuz?
- Aday değerlendirme süreçlerinizde kullandığınız uygulamalar var mıdır? Varsa bahsedebilir misiniz?

#### 4. EĞİTİM VE GELİŞİM

- Şirketinizin uluslararası yatırımlarında hangi eğitim ve gelişim yöntemlerini kullanıyorsunuz?
- Kullandığınız araçlar arasında E-Öğrenme (E-learning) var mıdır? Varsa çalışmalarınızdan bahsedebilir misiniz?

#### 5. PERFORMANS YÖNETİMİ

Şirketinizin uluslararası yatırımlarında kullanmış olduğunuz insan kaynakları performans yönetimi uygulamaları var mıdır? Varsa sürecinizden bahsedebilir misiniz?

#### 6. ÜCRETLENDİRME:

Şirketinizin uluslararası yatırımlarında nasıl bir ücretlendirme ve yan haklar çalışması yürütüyorsunuz? Yeni operasyona başladığınız uluslararası yatırımlarınızda yeni ücretlerinin belirlenmesinde nasıl bir yol izliyorsunuz?

#### 7. KARIYER YÖNETİMİ

Şirketinizin uluslararası yatırımlarında uyguladığı bir kariyer yönetimi süreci var mıdır, varsa açıklar mısınız?

#### 8. ÖZLÜK İŞLERİ

Şirketinizin uluslararası yatırımlarındaki özlük işleri yasal süreçleriyle ilgili nasıl bir çalışma yapıyorsunuz?

## EK 4 - NİHAİ GÖRÜŞME FORMU VERSİYON 4

### 1. Ana Tema 1: Uluslararasılaşma Süreçleri: Uluslararası Faaliyetler Hakkında Genel Bilgi

*Uluslararası faaliyetlerinizden ve yurtdışı yatırım süreçlerinizden bahsedebilir misiniz?*

### 2. Ana Tema 2: Organizasyon yapısı- Ulusal/Uluslararası İKY ilişkisi:

*Uluslararası yatırımlarınızı dikkate aldığınızda organizasyon yapınızda insan kaynakları yönetim süreci nasıl işlemektedir? Merkez işletmenizin İK fonksiyonu ile uluslararası yatırımlarınızdaki İK fonksiyonu arasındaki ilişkiyi/koordinasyonu anlatır mısınız?*

### 3. Ana Tema 3: Ulusal ve Uluslararası İKY fonksiyonları Arasındaki Farklılıklar:

*Ulusal ve Uluslararası İKY fonksiyonları (ücretlendirme ve yan haklar, insan kaynağı seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, sendika, kariyer yönetimi, insan kaynakları yasal süreçler) arasındaki farklılıklar ve yereldeki özel uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz?*

*Bu farklılıklara neden olan faktörleri anlatır mısınız? Örneğin kültürel yapı (bireysel, kolektivist kültür, piyasa koşulları, coğrafi yapı, hukuki sistem vb.)*

### 4. Ana Tema 4: Uluslararası İK stratejileri: Uluslararası İnsan Kaynakları Uluslararası

*İK politikalarınızda bahsedebilir misiniz?*

*Örneğin uluslararası işletmenin, ana merkeze ya da bağlı kurumlara, şirketin kuruluş ülkesinden insan kaynağı sağlaması (etnosentrizm), uluslararası işletmenin başka ülkelerdeki kurumlarında yerel insan kaynağı sağlaması (polisentrizm), uluslararası kurumun çalışanlarını üçüncü bir ülkeden tedarik etmesi (geosentrizm) gibi.*

## EK 5 – ARAŞTIRMA RIZA FORMU

**Konu:** “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Yereldeki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencimiz Sayın Murat AYVAZ ile uluslararası yatırımları bulunan ve aynı zamanda ulusal düzeyde belirli bir pazar payına sahip olduğu gözlemlenen işletmenizin uluslararası insan kaynakları yönetiminin yereldeki uygulamalarına yönelik farklılıkları ortaya koymayı amaç edinen bir yüksek lisans araştırma projesi hazırlığı içindeyiz. Danışmanlığını yürütmek üzere başlattığım yüksek lisans tez araştırması kapsamında uluslararası düzeyde faaliyet gösteren firmanızın yereldeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olduğunu öğrenmiş bulunmaktayız. Bu nedenle araştırmanın çıkış noktasını Türkiye’de merkezi bulunan ve uluslararası yatırımlarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan şirketlerdeki farklılıkları ortaya koymak amacıyla çalışma yapmak istemekteyiz. Bu nedenle tez araştırmasının kuramsal tartışmalarının şirketiniz ile yapılacak olması bilimsel açıdan başlangıç amaçlı ufak, ancak hem ulusal sektör gelişimi hem de bilimsel boşluk açısından önemli bir veri tabanı sağlayacağı inancı içerisindeyiz.

Bahsi geçen konu ile ilgili olarak kurumunuzdan araştırma projesine ışık tutacağına inandığımız, kamu ile paylaşılmasında sakınca bulunmayan verilerin araştırmacımız ve öğrencimiz Sayın Murat AYVAZ’ a sunulmasını Ek’ te yer alan soru formu aracılığı ile talep etmekteyim. Firmanızdan talep edilecek bilgilerin veri gizliliği kuralı (firma adı izin verildiği takdirde, yöneticilerin ismi ise kesinlikle proje içinde yer almayacak, firmanın istemediği hiçbir veri kullanılmayacak) çerçevesinde korunması şartı ile bu projede yer alacak bilgileri paylaşmanızı umut eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,  
 Dr. Öğrt. Üyesi Eren ÖZDEMİR  
 Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı  
 0 242 3101839 /0 507 768 5801  
 edurmus@akdeniz.edu.tr



## Ö Z G E Ç M İ Ş

<b>Adı ve SOYADI</b>	Murat AYVAZ
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	KARABÜK – 08.07.1985
<b>Vatandaşlık</b>	T.C.
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Karabük 75. Yıl Anadolu Lisesi Karabük, Türkiye, 2003
<b>Lisans Diploması</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme, 2008
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, İşletme, 2016 - Halen
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	Türkçe - anadili, İngilizce - çok iyi, Rusça - iyi
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Nisan 2019 – Devam ODEON Tours, Hurghada EGYPT İnsan Kaynakları ve Kalite Müdürü Kasım 2017 – Ocak 2019; KOTON, İstanbul – Türkiye İnsan Kaynakları Yöneticisi Eylül 2015 – Kasım 2017; DeFacto, İstanbul - Türkiye Uluslararası İşe Alım ve Yetenek Uzmanı Şubat 2013 - Ağustos 2015, Coral Travel Moskova - Rusya Destinasyon ve Satış Şefi Kasım 2011 – April 2012, ODEON Tours, Bangkok THAILAND İnsan Kaynakları ve Kalite Sorumlusu (Proje Bazlı) Haziran 2008 – Ağustos 2012, ODEON Tours. Antalya Kalite Uzmanı
<b>E-Posta</b>	muratayvaz@msn.com