



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM
SÜRECİ: AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR
ÜZERİNDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GARAY ZEYNALLI

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ KEMAL DEMİR

**YALOVA
AĞUSTOS 2023**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ:
AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GARAY ZEYNALLI

207201034

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ KEMAL DEMİR

YALOVA
AĞUSTOS 2023

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Araştırma” başlıklı bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Garay ZEYNALLI

ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmanın tüm sürecinde bana ışık tutan değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kemal Demir hocama teşekkürlerimi sunarım. Hayatımda hep destekçim olan, yüksek lisansa başladığım günden tez bitimine kadar da beni destekleyen, beni hep başarılı görmek istediklerine inandığım değerli aileme minnettarım.

Ağustos – 2023

Garay ZEYNALLI





İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞLICA KAVRAMLAR	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	6
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri	10
2.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	12
2.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler	22
2.6. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	24
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ	31
3.1. Personel Alımı ve Seçiminin Önemi	31
3.1.1. Adayı temin etmenin yolları	32
3.1.1.1. Dâhili kaynaklar	33
3.1.1.2. Dış kaynaklar	35
3.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci	36
3.2.1. Pozisyonların ilanı ve adayların kabulü	37
3.2.2. Ön mülakat ve başvuru formu	38
3.2.3. Test – sınav	39
3.2.4. İş görüşmesi	39
3.2.5. Seçim kararı ve referansların incelenmesi	40
3.2.6. Sağlık kontrolü	42
3.2.7. İnsan kaynakları analitiği	43
3.2.8. Değerlendirme merkezleri	45
3.3. Uluslararası İşletmede İşe Alım Süreci	46
3.3.1. Uluslararası işe alım yöntemleri: Kültür- İKY etkileşimi	49

3.3.2. Uluslararası insan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçme	50
3.3.2.1. Çok uluslu şirketlerde personel seçimi ve önemi	52
3.3.2.2. Uluslararası yönetim yaklaşımları	54
3.3.2.3. Uluslararası işgücü kaynakları	55
3.3.3. Yurtiçi insan kaynakları yönetimi ile uluslararası insan kaynakları yönetimi arasındaki fark	58
4. YÖNTEM	61
4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	61
4.2. Araştırmanın Amacı	61
4.3. Araştırmanın Yöntemi	62
4.4. Evren ve Örneklem	62
4.4.1. Örneklem hakkında genel bilgi	62
4.5. Veri toplama Araçları	64
4.5.1. Görüşme sırasında sorulan sorular	64
5. BULGULAR	66
5.1. Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Politikaları ile İlgili Bulgular	66
5.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçleri İle İlgili Bulgular	68
5.3. İnsan Kaynaklarının Çalışanlarının Dağılımı ile İlgili Bulgular	69
5.4. İK ve İşe Alma Uygulamalarını İyileştirmek İçin Kullanılan Temel Stratejiler İle İlgili Bulgular	71
5.5. Çalışanları İşe Alım Süreci İçin Temel Stratejiler ile İlgili Bulgular	73
5.6. İşe Alım Sürecinde İK Stratejilerinin Etkinliği ile İlgili Bulgular	75
5.7. İK Yöneticileri İşe Alma Uygulamaları ile İlgili Bulgular	76
5.8. İş Başvurusunda Bulunanların Uygunluğunu Belirlemek İçin İK'nın Ön Yeterlilik Prosedürleri İle İlgili Bulgular	77
5.9. Çalışanları İşe Alırken Karşılaşılan Sorunlar ile İlgili Bulgular	78
5.10. İK İşe Alım ve Kurumsal Hedefleri Desteklemek İçin İşe Alım Uygulamaları Hakkında Genel Bulgular	79
5. TARTIŞMA	83
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	90
ÖZGEÇMİŞ	99

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirketler
DHRM	: Domestic Human Resource Management (Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi)
HCN	: Host-Country Nationals (Ev Sahibi Ülke Vatandaşları)
IHR	: International Human Resources (Uluslararası İnsan Kaynakları)
IJV	: International Joint Venture (Uluslararası Ortak Girişimler)
ILO	: International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IR	: Industrial Relations (Endüstri İlişkileri)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	: Ministry of National Education (Milli Eğitim Bakanlığı)
OSHA	: Occupational Safety and Health Administration (İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi)
PCN	: Parent-Country Nationals (Ana Ülke Vatandaşları)
RM	: Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
TCN	: Third-Country Nationals (Üçüncü Ülke Vatandaşları)
UİKY	: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 2.1. İnsan kaynakları yönetimi ve işlevleri	7
Tablo 2.2. 2022'de piyasa değerine göre dünyanın en büyük şirketleri (milyar ABD doları olarak)	20
Tablo 3.1. Personel seçim süreçlerinde en sık kullanılan yöntemler	36
Tablo 3.2. Uluslararası insan kaynakları yönetimi ile yurtiçi insan kaynakları yönetimlerinin karşılaştırması	59
Tablo 5.1. Neqsol ve Exxon holdinglerinin azerbaycan şubelerinde çalışan sayısı ve cinsiyetleri	71
Tablo 5.2. Neqsol ve Exxon holdingler bazında mülakat soruları ve cevapları	80



ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ: AZERBAYCAN'DA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

ÖZET

Uluslararası işletme, iş faaliyetlerini sadece bir ülke sınırları içinde değil, farklı ülkeler arasında gerçekleştiren işletmelerin faaliyetlerini ifade eder. Bu tür işletmeler, mal ve hizmet üretimi, ticaret, yatırım, pazarlama, tedarik zinciri yönetimi ve diğer iş faaliyetlerini birden fazla ülke üzerinde yürüterek ulusal sınırları aşarlar. Bu çalışma kapsamında ele alınacak diğer bir kavram ise uluslararası işletmelerde işe alım sürecinin işleyişidir. İşe alma ve seçim, herhangi bir organizasyonun başarısı için önemli rol oynayan prosedürdür. İşe alma prosedürü kolay ve basit olmalıdır, böylece organizasyon iyi becerilere sahip çalışan sayısını etkileyebilir. İşe alımdan sonra seçim prosedürü tarafsız ve iyi olmalıdır. İstihdam oranı ayrıca işe alım ve seçim sürecine bağlıdır. Bu bakımdan örgütlerde doğru işe doğru personel seçimi her geçen gün daha da önem kazanan bir uygulamadır. Örgütler ancak işe uygun beceri ve yeteneklere sahip personeli örgütlerine entegre ederek ilerleyebilirler. Bu doğrultuda bu çalışmada uluslararası insan kaynakları yönetim sisteminde işe alım süreci yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası iki firma (Neqsol Holding ve Exxon Mobil) örneğinde incelenmiştir. Çalışma, insan kaynakları sorunlarının incelenmesinde ve bunların verimli bir ekonominin geliştirilmesindeki rolünde önemli başarılarla sahip olduğunu gösterdi. İnsan kaynakları yönetim sistemi faaliyetinin sonucu, çalışanın emek sürecinde ve emeğin ürününde, sosyal ilişkilerde uygulanan yeni nitelikleridir. Özetle, gerekli işgücü kaynaklarının çekiciliğini, üretim koşullarına uygunluklarını, mesleki ve sosyal ve kişisel gereksinimleri, seçimlerini ve tüketimlerini belirler; bu sırada ve buna paralel olarak, işgücü potansiyelinin yeniden üretimi ve müteakip gelişimi de sağlanır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası insan kaynakları yönetimi, İşe alım süreci, Azerbaycan



RECRUITMENT PROCESS IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: RESEARCH ON FIRMS OPERATING IN AZERBAIJAN

ABSTRACT

International business refers to the activities of businesses that carry out their business activities not only within the borders of a country but also between different countries. Such businesses transcend national borders by carrying out goods and services production, trade, investment, marketing, supply chain management and other business activities in more than one country. Another concept to be addressed within the scope of this study is the functioning of the recruitment process in international businesses. Recruitment and selection is the procedure that plays an important role in the success of any organization. The hiring procedure should be easy and simple so that the organization can influence the number of employees with good skills. The selection procedure after recruitment should be impartial and good. The employment rate also depends on the recruitment and selection process. In this respect, the selection of the right personnel for the right job in organizations is an application that is gaining more importance day by day. Organizations can only move forward by integrating personnel with the skills and abilities appropriate for the job. Accordingly, in this study, the recruitment process in the international human resources management system was examined in the example of two international companies operating in Azerbaijan (Neqsol Holding and Exxon Mobil) using the semi-structured interview method. The study showed significant achievements in the study of human resource problems and their role in promoting a productive economy. The result of the activity of the human resources management system is the new qualities of the employee, which are implemented in the labor process and the product of labor, social relations. Its essence determines the attractiveness of the necessary labor resources, their compliance with the conditions of production, professional and social and personal needs, their choice and consumption; in the meantime and in parallel, the reproduction and subsequent development of labor potential is ensured.

Keywords: International human resources management, Recruitment process, Azerbaijan



1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve teknolojik buluşların çok hızlı gerçekleştiği günümüz dünyasında, her alanda kesintisiz devam eden değişim, işletmelerde de değişimi zorunlu hale getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve uluslararası ticarete serbestleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyon yapılanmasını ortaya çıkarmıştır.

Geçen yüzyılın 90'lı yıllarının başında, büyük şirketlerin liderleri, yüksek vasıflı işçilere olan talebin arzı açıkça aşmaya başladığı bir durumla karşı karşıya kaldı. Bu gerçek, "Personel Yönetimi" gibi bir faaliyet alanının yaratılmasına yol açtı. Geniş anlamda, personel yönetimi, bir şirketin insan potansiyelini bulmayı, çekmeyi, motive etmeyi ve daha da geliştirmeyi amaçlayan bir dizi iş sürecini ifade eder. Yüksek vasıflı bir işçiyi şirketin kadrosuna katmak için iki bariz strateji vardır. İlk strateji, dışarıdan uzmanları bulmak ve çekmektir. İkinci strateji, şirketin kendi içinde uzmanların yetiştirilmesine dayanır. Her stratejinin kendine göre avantajları vardır, ancak aynı zamanda belirli zorlukları da beraberinde getirir. Yüksek vasıflı işçi şirketlerinin rekabet koşullarında, uzmanların diğer firmalardan çekilmesi gerekecektir.

Personel yönetiminde en çok zaman alan, sorumlu ve hassas süreç, elbette, pozisyon adaylarının profesyonelliklerinin araştırılması ve değerlendirilmesidir. Bu, yöneticilerden çok fazla deneyim gerektirir ve kısa sürede büyük bir kadro toplamanız gerekiyorsa, o zaman iyi bir başvuru tabanına da ihtiyacınız olacaktır. İşe alma ve seçim, İnsan kaynakları yönetimi sürecinin bir parçasıdır. İşe alma ve seçme, en küçük organizasyonun bile yapılandırılması ve organize edilmesi gereken yetenekli ve maliyetli bir süreçtir. (Elearn 2009). İşe alma ve seçme yönergeleri, bir şirketin işe alma ve seçme sürecini eksiksiz bir şekilde yürütmesi için özetlenmiş bir belgedir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlığı olan ve bireysel ve toplu olarak organizasyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan personelin yönetimine yönelik stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu nedenle örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve faaliyetleri içermektedir. Örgütlerde en önemli kaynak insan faktörü olduğundan, insan

potansiyelinin akılcı bir şekilde kullanılması örgütsel başarı için elzemdir. Bu görüşü ideal olarak vurgulayan kavram ise insan kaynakları yönetimi kavramıdır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda şirketler, yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. Bu da ancak insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden faydalanılmasıyla mümkündür. Bu bakımdan örgütlerde doğru işe doğru personel seçimi her geçen gün daha da önem kazanan bir uygulamadır. Örgütler ancak işe uygun beceri ve yeteneklere sahip personeli örgütlerine entegre ederek ilerleyebilirler. Bu doğrultuda bu çalışmada uluslararası insan kaynakları yönetim sisteminde işe alım süreci incelenmiştir. Bu araştırmanın sınırlılıkları iki şirketle sınırlı olup katılımcılara sorulan soruların kapsamı ile sınırlıdır.

Bu çalışma kapsamında "NEQSOL Holding" ve "Exxon Mobil" Azerbaycan'da faaliyet gösteren şirketler ele alınacaktır. Bu şirketler uluslararası işletmelerdir çünkü faaliyetlerini sadece bir ülke sınırları içinde değil, farklı ülkeler arasında da yürütmektedirler. NEQSOL Holding, enerji, telekomünikasyon, teknoloji ve inşaat gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir holding şirkettir. Şirket, Azerbaycan merkezli olup, enerji ve telekomünikasyon projeleri gibi büyük çaplı uluslararası projelerde yer almaktadır. NEQSOL Holding, enerji, telekomünikasyon, teknoloji ve inşaat gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu da şirketin farklı ülkelerde çeşitli projelerde yer almasını ve farklı pazarlara yönelik iş faaliyetlerini içermesini sağlar. NEQSOL Holding, ulusal sınırları aşarak farklı ülkelerde enerji altyapısı, telekomünikasyon altyapısı ve teknoloji projeleri gibi büyük projelerde yer almaktadır. Bu projeler uluslararası iş faaliyetlerine örnek teşkil eder. Şirket, farklı ülkelerde ofisler ve operasyonlar açarak yerel pazarlara daha etkin bir şekilde hizmet vermektedir. Bu da uluslararası işletme olmanın tipik bir özelliğidir.

Exxon Mobil, enerji sektöründe faaliyet gösteren ve petrol, doğalgaz, petrokimya ürünleri ve enerji hizmetleri üreten çokuluslu bir enerji şirkettir. Exxon Mobil, dünya genelinde enerji üretimi, rafinajı, dağıtımı ve pazarlaması gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu da şirketin farklı ülkelerde çeşitli enerji projelerinde yer almasını gerektirir. Şirket, farklı ülkelerde petrol ve doğalgaz sahalarında faaliyet gösterir ve büyük çaplı enerji projeleri geliştirir. Bu projeler uluslararası iş faaliyetlerini yansıtır. Exxon Mobil, enerji ürünlerini dünya genelinde pazarlar ve dağıtır. Bu da farklı ülkelerde tedarik zinciri yönetimi ve uluslararası pazarlama gerektirir. Bu

nedenlerle hem NEQSOL Holding hem de Exxon Mobil gibi şirketler, faaliyetlerini uluslararası düzeyde yürüterek ulusal sınırları aşan işletmeler olarak kabul edilir.



2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞLICA KAVRAMLAR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, şirkete nitelikli iş gücü sağlamak, onların gelişimini ve ilgili faaliyetlerin devamını sağlamak için firma ile birlikte yürütülen işlevler ve süreçler bütünüdür (Mahapatro, 2010). Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, bir asır önceki personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Çalışanları ile ilişkilerini birçok farklı aşamadan geçirerek şekillendiren ve nihayet geçtiğimiz yüzyılda yönetim felsefesine geçen şirketler günümüzün modern “insan kaynakları yönetimi” kavramını oluşturmuştur (Rudman, 2013).

İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarını daha iyi anlamak için, zaman içindeki aşamaları bilmek önemlidir. Modern anlamda insan kaynakları yönetiminin (İKY) tarihine bakıldığında çok yakın bir tarihte karşımıza çıktığı görülmektedir. Personelin modern ve bilimsel yönetimi yaklaşık olarak 1940 yılından itibaren başlar. Buna karşılık, personelle ilgili önemli ve yöneticinin dikkatini çeken konular çok daha eskilere dayanmaktadır. Personel Yönetimi'nin ortaya çıkışından sonra, İKY'nin stratejik İKY'ye doğru dönüşümünü, özellikle bazı önemli tarihsel aşamalarını gözlemlemiştir: Bu bağlamda birinci sanayi devriminden söz edebiliriz (Alakoç, 2014; Rudman, 2013).

18. yüzyılda meydana gelen hızlı teknolojik değişimin son dönemi, sanayi devrimi ile birlikte işgücünde artan uzmanlaşma ile birlikte gerçek anlamda İKY'nin ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu dönemde iş bölümü sonucu uzmanlaşma artmış, işgücü alınıp satılan bir meta olarak iş gücünün korunması açısından bir durum ortaya çıkmış ve çalışanlar, devlet ve yerel kamu kurumları yeterli olamamaktadır. Bir sonraki aşamada, işverenler ve çalışanlar, yaşam koşullarını iyileştirmek için düzenledikleri uygulamalara karşı kendilerini korumakta ve serbest toplu pazarlık ortaya çıkmış görünmektedir (Trebilcock, 1998).

Sanayi devrimi büyük toplumları sosyal, ekonomik ve kültürel olarak değiştirmiş, sanayi ve ticarethanenin gelişimini hızlandırmış, ancak bu toplumsal değişim bir felaket olmuştur. İşletme sahipleri ve girişimciler için durum kötüleşmeye devam etti. Emegın sermaye karşısındaki gücünü kaybetmesi, işçilerin örgütlenmesine yol açmış

ve bu durum kaçınılmaz olmuştur. Serbest toplu pazarlığın gelişmesi ve işverenlerin verimlilik arayışları, Personel Yönetiminin önemini beraberinde getirmiştir. İkincisi, 1. Dünya Savaşı ve 2. Dünya Savaşı'nın neden olduğu birçok felaket, savaşı destekleyen endüstrilerde istihdam edilen işgücünün önemli bir bölümünün askere alınması ve işgücünün geri kalan kısmının insan kaynakları yönetiminin verimli kullanılması gerekliliği sonucu günümüzde kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Endüstri psikolojisi çalışmaları, personel yönetiminin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu konu ilk olarak Münsterberg ve Cattell tarafından ele alınmıştır (Landy, 1997). Münsterberg, işle ilgili zihinsel ve duygusal vurgunun gerekli becerilerin geliştirilmesine ve test tekniğine ilişkin sosyal psikoloji ve personel seçimi ile ilişkili olduğunu savundu. Öte yandan, Psikolojinin pratik problemlere uygulanmasıyla ilgilenen Cattell, bir organizasyonda personel seçimi ve sınıflandırmadaki bireysel farklılıklara odaklandı (Landy, 1997).

Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve devletin işçi sınıfına olan ilgisiyle birlikte, özel sektör iş örgütlerinde personel departmanları ortaya çıktı. Bu dönemde insan kaynakları departman yöneticileri, yönetim ile mavi yakalı çalışanlar (işçiler) arasında bir köprü görevi görmüştür (Chukwunonso, 2013). Tüm bu gelişmelerin ortasında modern anlamda ilk personel daireleri 1912 yılında ortaya çıkmıştır (Farazmand, 2007). 1900'lerin başında Elton Mayo ve arkadaşları Western Electric Company'nin Hawthorne fabrikasında bir araştırma yapmışlar ve bu araştırmalarında iş ile insan faktörünü birleştirmişler ve bu araştırma ile İKY'ye yeni boyutlar getirmişlerdir (Swanepoel, 2008). Personel uzmanları istihdam, çalışanların refahı, ücretler, güvenlik, eğitim ve sağlık konularında çalışarak bugünkü İKY Departmanının temelini oluşturmuştur. 1930'ların başında, Hawthorne çalışmaları o zamana kadarki en önemli davranış araştırmalarından biri olmuştur. Kısaca bu çalışmalarla Taylor'ın örgütün teknik ve ekonomik bir sistem olduğu görüşüne karşı örgütün sosyal bir sistem olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar İKY ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. 1970'ler İKY'nin giderek daha fazla ilgi gördüğü

dönemdir. 1980'lerin yeni ekonomik düzeninin ve özellikle neo-liberal politikayı uygulayan muhafazakar iktidarın anlaşılması, yeni İKY kavramı üzerinde kısmi etkilere sahiptir. Aynı yıllarda işe alma, yükseltme, performans değerlendirme, kariyer planlama, işten çıkarma, İKY kapsamına girdi. 1990'lı yıllarda bilim adamları İKY terimine “strateji” ön ekini eklemişler ve İKY literatüründe “stratejik entegrasyon” kavramı öne çıkmaya başlamıştır. Stratejik İKY, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder (Kalyani, 2011).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İKY'nin birincil sorumluluğu, İKY sürecine dahil olma rolünü yerine getirmektir. Organizasyon yapısındaki görevi ne olursa olsun işletmedeki her birey İKY kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alımlarından emekliliğe kadar etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yöntem ve yolları geliştirir ve uygular ve hatta emeklilik sonrası dönemde önemli bir rol üstlenir (Rudman, 2013).

Kaynak (1996) İKY'yi “herhangi bir organizasyonel ve çevresel çevrede, bireye ve çevreye faydalı olmak üzere, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uygun olarak etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan tüm fonksiyon ve işlemlerin yürütüldüğü insan kaynakları” olarak tanımlamaktadır. Burada etkin yönetim için gerekli olan İK faaliyetleri vurgulanmaktadır. İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlar: (Kaynak, 1996)

- Üretkenliği artırın
- Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirin

Bu hedeflere ulaşmak için İKY; (Kaynak, 1996)

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- Kadrolama, • Değerleme – ödüllendirme,
- Eğitim – geliştirme,
- Endüstri ilişkileri,
- Koruma gibi fonksiyonları kullanır.

İKY fonksiyonlarının kapsamı ve çalışmaların içeriğini oluşturan bu fonksiyonlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.1. İnsan kaynakları yönetimi ve işlevleri

İnsan kaynakları planlaması	Planlama ve programlamanın İş Analizi
Personel	Personel temini, seçme ve yerleştirme, oryantasyon
Değerleme – Ödüllendirme	Değerleme, Asli Ücret ve Maaşlar, Teşvik Sistemleri, Yeni Ödüller
Eğitim – Geliştirme	Eğitim ve öğretim, kariyer planlaması
Endüstriyel ilişkiler	Toplu Sözleşme, Şikayet Yöntemleri, Organizasyon
Koruma ve Geliştirme	İş Güvenliği, Çalışan Sağlığı, İş-Yaşam kalitesi, Verilerin toplanması ve kullanımı

İnsan kaynakları yönetimi tarihine bakıldığında bölüm yeni bir departman olarak ele alınmamalıdır, zira eski bir departmandır, geçmişte sadece çalışanların şikayetlerinden, grevlerden, bordro düzenlemelerinden ve ödül beyanlarından sorumluydu (Kirn, Stephen, 1999). Zamanla bu departman önemli bir bilim haline geldi, daha fazla insan onu incelemekle ve daha fazla şirket ilgilendi, günümüzde bu departman işe alımdan, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinden ve insan gücü çeşitliliğinden sorumludur ve bu birçok organizasyonu etkilemiştir (Gberevbie, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi tüm fonksiyonlarıyla kurumlarda üretim süreci ile doğrudan ilgili değildir, bu nedenle birçok kurum bunlara yeterince önem vermemektedir ancak bilmedikleri şey insan kaynakları yönetiminin herhangi bir üretimde doğrudan üretime etkisi olduğudur. Geleneksel olarak çalışma ekonomisi, firmaların “kara kutusunun” içine bakmak yerine işgücü piyasasına odaklandı. Endüstri sosyologları ve psikologlar, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde yarıştı. Bu, son yirmi yılda önemli ölçüde değişti. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) artık çalışma ekonomisinde önemli bir alandır. Bu çalışmanın ayırt edici özelliği, şirketlerdeki çalışanları yönetmenin özel koşullarına uygulanan standart ekonomik araçları kullanmaktır. İKY ekonomisi, işletme okullarında öğretim yoluyla ve nihayetinde birçok kuruluştaki uygulananlarla dünya üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (John Van Reenen, 2011).

Salehi'ye (2013) göre, İK planlaması, bir insan kaynakları departmanının, personel gereksinimlerini karşılamak için organizasyonun farklı departmanlarına yeterli miktarda kaynak sağlanmasını sağladığı entegre bir yaklaşımdır. İK planlaması, bir organizasyonun genel işleyişinde hayati bir rol oynar. 'Kaynak' veya 'İnsan Kaynağı' terimi, organizasyonel bir ortamda sürekli etkileşim yoluyla geliştirilebilen

potansiyel yetenekleri, kapasiteleri ve becerileri ifade eder. Gerçekleştirilen etkileşim, karşılıklı ilişki ve faaliyetlerin tümü, beşeri sermayenin gelişimine şu ya da bu şekilde katkıda bulunmuştur. Bir organizasyonun üretkenliği, insan kapasitelerinin etkin kullanımına bağlıdır (Vırág Ve Albu, 2014).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyona doğru insanlara ihtiyaç duyulduğunda, doğru zamanda ve doğru yerde sağlama yeteneği olarak tanımlanır ve planlama süreci, organizasyonun İK'nın gelecekteki ihtiyaçları hakkındaki bilgisi ve etkin yatırım ile sonuçlanır. Organizasyonda mevcut İK'ların değerlendirilmesi ve İK planlaması, süreçten başlayarak iş boşluklarını doldurmak için gereken en önemli süreçlerden biri olan bileşen veya İK için bir stratejinin geliştirilmesi ile ilgili bir stratejik yönetim sürecidir (Salehi, 2013).

De Jesus Nocêra'ya (2012) göre İK planlaması, işgücünün ve Organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilerin boyutunu biçimlendiren stratejiler yarattığı için İK uygulamalarının önemli bir unsurudur. Öncelikle İK planlamasının, örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması için gerekli olan bilgi toplama, hedefler geliştirme ve gerekli kararlar gibi çeşitli adımları içerir (De Jesus Nocêra, 2012).

İşe alım planlaması, boş pozisyonların analiz edildiği ve tanımlandığı işe alım sürecinin ilk adımıdır. İşin özelliklerini ve işin niteliğini, deneyimini, niteliklerini ve iş için gerekli becerileri vb. içerir. Bir aday havuzundan potansiyel adayları çekmek için yapılandırılmış bir işe alım planı zorunludur. Potansiyel adaylar, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için gereken sorumlulukları alabilecek nitelikte, deneyimli ve nitelikli olmalıdır (VIRÁG ve ALBU, 2014). İnsan, kuruluşun en önemli varlıklarından biridir. Bu nedenle, ona yatırım yapmak ve net bir planla ilerlemek gerekir.

İnsan kaynakları planlaması sürekli bir süreçtir ve İK departmanının bir kuruluşun değerli varlıklarını optimum şekilde kullanmayı planladığı sistematik planlamaya dayanır, bunun temel amacı insan gücü eksikliğini önleyerek çalışanlar ve işler arasında en iyi uyumu sağlamaktır (Kassim, Ramayah ve Kurnia, 2012). Organizasyondaki insan unsuru en önemli varlıklardan biridir ve bu nedenle organizasyon çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmeye çalışır, mesleki planlama insan kaynakları planları ile birlikte görülür ve bu adımda izlenecek yolu bilmek gerekir. Kurumun İK üst yönetim planına yöneleceğini ve kabul ettiğinden

emin olacağını, İK üst yönetim planına destek vereceğini, mali kabiliyetinin, mevcut insan kaynağının mevcut olduğundan emin olacağını ve bundan sonra İK planının şirketin uzun vadeli planının bir parçası haline geleceğini ifade eder (Farnham, D. And Stevens, A. 2000).

Eğitim ve gelişim, sürekli büyüme ve gelişme arayan bir organizasyonun merkezinde yer alır. Yeni ve mevcut çalışanlara işlerinde daha etkin olabilmek için bilgi ve teknik beceriler kazandırarak davranışsal tutumlar geliştirerek sağlanan bir öğrenme sürecidir. Rekabetçi ekonomilerin olduğu dünyada, pazarların küreselleşmesi ve teknolojik çılgınlık, işletmelerin verimli olabilmesi için yeterli olmamaktadır. Hayatta kalmaları ve büyümeleri, yalnızca yeni teknolojik, ekonomik ve tüketim koşullarına uyum sağlama hızlarına değil, aynı zamanda insan kaynaklarının gelişme düzeyine de bağlıdır.

İşyeri eğitimine artan ilgiye katkıda bulunan faktörlerden biri, işyerinin, çalışanların kuruluşlarını giderek küreselleşen ekonomik ortamda rekabetçi tutmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış yeni beceriler öğrendikleri multimilyon dolarlık bir işletme olarak görülmesidir. Workforce Economy'de (2001) yayınlanan bir çalışmada, şirketlerin yüzde 90'ından fazlasının çalışanlarına çeşitli yönetim, liderlik ve iletişim eğitimleri verdiği bildirildi. Bu, zaman yönetimi, problem çözme ve karar verme, topluluk önünde konuşma ve sunum becerileri, yönetim değişikliği ve stratejik planlama gibi eğitim konularını içeriyordu (Corporate Training Delivery, 2001).

Dressler'e (2003) göre, beş aşamalı bir eğitim ve geliştirme süreci herhangi bir organizasyon için yararlı olarak kabul edilmektedir. Birinci adım, kuruluşun çalışanları için gerekli becerileri belirlediği, mevcut beceri tabanını analiz ettiği ve özel eğitim hedefleri geliştirdiği bir «ihtiyaç analizi» tamamlamaktır. Stredwick'in (2001) bildirdiği gibi, eğitim ihtiyaçları için bilgi toplamanın bazı genel yöntemleri anketler, veri araştırması, bireysel ve takım düzeyinde görüşmeler, performans değerlendirmesi, yazılı sınav, gözlem, kritik vakaların kaydedilmesi, görevlerin analizidir. İkinci adım, dahili veya harici olarak (üniversite veya danışmanlık firması gibi harici eğitim sağlayıcıları kullanılarak) yapılabilecek gerçek eğitim programının planlanmasını içerir. Üçüncü adım, kuruluşun, geliştirilen eğitim programının ihtiyaç analizini karşıladığını onaylayabildiği doğrulamayı ifade eder. Bir sonraki adım, bir

günden uzun süreye kadar değişebilen (örneğin, 2 yıllık yüksek lisans derecesi) programın uygulanmasıdır. Eğitim değerlendirmesi beşinci ve son adımdan oluşur.

Warr, Allan ve Bird (1999), eğitimin değerlendirilmesi için dört kontrol aşaması bildirdiler:

- (a) Çalışanların tepkisi, yani memnuniyet dereceleri;
- (b) Öğrenme derecesi, yani değerlerin, bilginin, bilginin ve becerilerin kazanılması/anlaşılması düzeyi;
- (c) Çalışma ortamında bilginin dönüştürülmesi daha önemli kabul edilirken, bilgi edinmenin çok az değeri olduğu için davranış değişikliği; ve
- (d) Üretkenlik, karlar, emeklilik oranları ve üretim maliyeti gibi ana etkilerin ölçümleri dahil olmak üzere performans sonuçları.

Kuruluşların çalışanların eğitimini ve gelişimini ne ölçüde desteklediği kesinlikle değişir. Wentland'a (2003) göre dört temel değişken veya P'ler şunlardır:

- (1) Yer (iş başında/dışında, gerekli ekipman),
- (2) Ürün (amaç, içerik ve kısıtlama faktörleri, sunum seçenekleri),
- (3) Tanıtım (stratejik planlama katılımı, şirket haber bülteni, kişisel iletişim, ağızdan ağza iletişim) ve
- (4) Fiyat (bütçe tahsisi, çalışanlar, tesis, malzeme, ekipman, seyahat). Bu dört değişkeni kullanan mikro organizasyon analizi, yararlı bir yönetim ve planlama aracıdır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri

Yürütülen insan kaynakları yönetimi, bir yandan nitelikli insan kaynağını işletmede tutmak, şirketin verimliliğini artırmak, diğer yandan personel motivasyonunu ve iş tatminini artırmak, böylece yaşam kalitesini yükseltmek amacını taşımaktadır. İKY'nin genel amacı, organizasyonun insanlar veya çalışanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi için evrensel olan dört amaç vardır. Bu hedefler için insan kaynakları işlevine giden yolu gösterir (Rudman, 2013):

Sosyal (Toplumsal) Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıları en aza indirirken, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk duygusuna sahip olmaktır. Kuruluşun sosyal faydalar açısından kaynakları kullanamaması durumunda yasal düzenlemelere bazı sınırlamalar getirilebilir.

Organizasyonel Amaç: İKY'nin organizasyonel etkinliğine katkıda bulunmak için İKY'nin kabul edilmesi gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün temel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak bir araçtır.

Fonksiyonel Amaç: Birimin katkısını organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde sürdürmektir. İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun ihtiyaçlarından az ya da çok karmaşıktır, sarf malzemeleri israf edilir. Kuruluşun hizmet düzeyi, hizmet verdiği birime göre uyarlanmalıdır.

Kişisel Amaç: Çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak. İstihdamın sürdürülmesi ve motive edilmek isteniyorsa, çalışanların kişisel hedefleri karşılanmalıdır. Aksi halde çalışan performansı ve memnuniyeti düşebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin aldığı her karar, her zaman bu dört amaca aynı anda hizmet etmeyebilir. Ancak bu amacın temel işlevi, alınacak kararları kontrol ve dengeye hizmet etmektir. İnsan kaynakları uzmanı, hedefler çerçevesinde bölümün birçok faaliyetini daha iyi anlayacaktır. Bu tanımdan hareketle insan kaynakları yönetiminin amacı şu şekilde özetlenebilir:

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, doğru kişilerin doğru yerde ve zamanda çalışmasını sağlamaktır. Proaktif insan kaynakları yönetimi, şirketlerin kapsamlı bir şekilde uygulandığı bir bakış açısına dayanmaktadır. Bu perspektifte, işin hangi işte kim tarafından yapılacağı önceden belirlenir. Bu tür işletmelerde “kişiye göre iş” anlayışı yerine “işe göre kişi” anlayışı inşa edilmektedir. Böylece iş ortamındaki düzensizlik ve belirsizliğin önüne geçilmektedir (Kağncıoğlu, 2001). Şirketlerde verimliliği artırmak için akılcı çalışma ilkeleri kadar çalışanların iş doyumunu ve motivasyonuna da önem verilmesi gerekmektedir. Bir iş ortamında, çalışanların motivasyon düzeyi ve iş doyumunu artırılarak, işletmeye daha fazla katkı sağlayabilecektir. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin hedefi, çalışanların şirkete katkısını en üst düzeye çıkarmaktır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi şirkete yeni bir anlayış kazandırmaktadır. Bu yaklaşımda insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü birim şirkette stratejik bir yere sahiptir. Bu birim bir destek fonksiyonu olmakla birlikte, bu birim tarafından yürütülen faaliyetler işletmenin bütünü ile ilgilidir (Sezer, 2007). Diğer birimlerde yürütülen faaliyetlerin etkinliği, bu birimdeki faaliyetlerin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Örneğin işe

alım süreci etkin olmayan bir işletmede pazarlama veya üretim operasyonlarından başarılı bir işletme beklemek boşunadır.

Toplumsal hedefler, toplumun gereksinimleri ve zorlukları için sosyal ve etik olarak sorumludur. Bu süreçte, bu tür taleplerin iş üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaları gerekiyor. Şirketlerin kaynaklarını etik yollarla toplum yararına kullanmamaları kısıtlamalara neden olabilir. Örneğin, toplum, insan kaynakları kararlarını istihdamda çekince koyan yasalarla ve ayrımcılık, güvenlik veya toplumsal kaygının diğer bu tür yönleriyle ilgilenen yasalarla sınırlayabilir (Rudman, 2013).

Örgütsel hedefler, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinlikteki işlevini kabul eder. İKY kendi içinde bir amaç değildir; işletmeye ana hedeflerinde yardımcı olmanın etkili bir yoludur. Temel olarak İK departmanı, organizasyonun geri kalanına hizmet etmek için oradadır (Rudman, 2013).

İşlevsel hedefler, bölümün katkısını kuruluşun gereksinimlerine uygun bir düzeyde tutmaya çalışır. İnsan kaynakları, organizasyonun taleplerine uyacak şekilde ayarlanmalıdır. Departmanın hizmet düzeyi, yardımcı olduğu işletmeye uyacak şekilde özelleştirilmelidir (Rudman, 2013).

Kişisel hedefler, en azından bu hedefler bireyin kuruluşa katkısını artırdığı sürece, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Çalışanların kişisel hedefleri, sürdürülecek, elde tutulacak ve motive edilecekse karşılanmalıdır. Aksi takdirde, personel performansı ve memnuniyeti düşerek çalışan devrine neden olabilir (Rudman, 2013).

2.4. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası işletme, farklı ülkeler arasında faaliyet gösteren işletmeleri tanımlayan genel bir terimdir. Bu tür işletmeler, sadece kendi ülke sınırları içinde değil, farklı ülkelerde de üretim, satış, pazarlama, tedarik zinciri yönetimi, yatırım gibi iş faaliyetlerini yürütebilirler. Uluslararası işletmeler, genellikle ihracat, ithalat, doğrudan yabancı yatırım ve uluslararası pazarlara yönelik stratejiler geliştirirler. Bu işletmelerin yöneticileri, farklı kültürel, ekonomik ve hukuki koşullara uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Çok uluslu işletme, kısaca MNE (Multinational Enterprise) olarak da adlandırılır, bir ülkenin sınırlarını aşarak birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve merkezi bir ana

şirketi olan işletmeleri ifade eder. Bu tür işletmeler, genellikle merkezi şirketin bulunduğu ülkede ana operasyonlarına sahipken, farklı ülkelerde yan kuruluşlar, iştirakler veya şubeler aracılığıyla faaliyet gösterirler. Çok uluslu işletmeler, genellikle üretim, satış, pazarlama, Ar-Ge ve yönetim faaliyetlerini küresel olarak dağıtarak farklı pazarlardaki avantajları ve fırsatları değerlendirirler. Bu işletmeler, ülkeler arasındaki farklılıkları yönetme ve global stratejiler geliştirme konusunda deneyim sahibi olmak zorundadırlar.

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle çok uluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki yatırımların yönetiminden sorumlu olacak yöneticiler, uzmanlar ve farklı kültürel, yasal ve politik özelliklere sahip çalışanların atanması, ev sahibi ülkenin o ülkede çalışanlarla iliklenmesi, Ev sahibi ülkede çalışanların tercihi, oryantasyonu, gelişimi ve motivasyonunu içermektedir (Dessler, 2013).

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi ile en basit açıklaması, insan kaynakları ile ilgili bilginin yerel olması, yabancı bir diyarın genişlemesi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının bu genişlemesi, yabancı ülkelerin veya uluslararası şirketlerin deneyimlerini göz önünde bulundurarak yerel insan kaynakları uygulamalarının evrenselleştirilmesi şeklinde insan kaynakları konularına odaklanan özel bir saha çalışması oluşturabilir (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2012).

Bilgi teknolojisindeki (BT) gelişmelerle birlikte liberalleşme ve küreselleşme çağının gelişi, etrafımızdaki dünyayı aktardı. İnsan kaynaklarının önemini her zamankinden daha fazla merkez sahneye getirdi. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) amacı, kalite kültürünün müşterileri yalnızca ulusal düzeyde değil, küresel düzeyde de sürdürebilmesi ve tatmin edebilmesi için insan kaynağının uygun şekilde konuşlandırılmasını sağlamaktır. Rekabetçi bir senaryoda, insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekli hale gelmiştir ve her organizasyonun birincil görevi, üretkenliği ve işlevsel verimliliği artırmak için yetkin insan kaynaklarını belirlemek, işe almak ve iş operasyonlarına kanalize etmektir (Rudman, 2013).

Uluslararası üretim, pazarlama, finans işletmeleri ve diğer ticari faaliyetler; ev sahibi ülke odaklı, anavatan odaklı ve dünya odaklı olmak üzere üç farklı yönetim anlayışına göre hareket edebilir. Günümüzün hızla gelişen küresel ortamında, dünya odaklı, yani şirket yönetim faaliyetlerini küresel ölçekte daha başarılı bir yaklaşımla sürdürmektedir. İşletmelerin üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerinde olduğu

gibi insan kaynakları faaliyetlerine de uluslararası bir perspektif içinde ve dünya ölçeğinde bakmaları gerekmektedir. Uluslararası işletmeler, yabancı ülkelerdeki şirketlere sadece ait oldukları ülkenin vatandaşlarını değil, aynı zamanda üçüncü ülke vatandaşları kalarak, o ülkede faaliyet göstermiş ve istihdam etmişlerdir. Yabancı ülkelerdeki uluslararası işletmelerde şirketin yegane üyeleri sadece kendi vatandaşlarını istihdam etmekle kalmayıp aynı zamanda kendi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarını da istihdam etmektedirler (Özgen ve Yalçın, 2010). Bu nedenle, genel olarak yerel İKY'yi IHRM'den ayıran iki ana faktör vardır.

Farklı kültürel, ekonomik, sosyal, politik, yasal ve teknolojik altyapılara sahip farklı ülkelerde faaliyet gösteren küresel şirketlerin birçoğu sorunlarla veya zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorluklar; farklı kültürlere, farklı örgütsel/çalışma değeri yapılarına ve farklı yönetim tarzlarına ve yöneticilerin veya işgücünün dönüşüm oranına uyum sağlamak. Yasalar ve mevzuat, toplum, sendikalar, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, müşteriler, hissedarlar ve rakipler gibi dış çevre faktörlerinden etkilenen İKY faaliyetleri aynı zamanda uluslararası İKY faaliyetlerini de etkilemektedir. Aynı şekilde vizyon, misyon ve hedefler, işletme politikaları, şirketin yönetim felsefesi ve organizasyon kültürü gibi iç çevre faktörleri de uluslararası İKY'yi etkiler. Öte yandan, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir şirketin İK yöneticisi, ifade edilen dış çevre faktörlerini dikkate alırken, faaliyetlerini uluslararası bir bakış açısına taşıyarak İKY ilke ve uygulamaları hakkında kararlar almalıdır (Özgen ve Yalçın 2010). Bununla birlikte, uluslararası düzeyde İKY ihtiyaçlarını ortaya çıkaran bazı faktörler aşağıda özetlenmiştir.

Küreselleşme: İKY bugün ciddi değişiklikler geçiriyor. Küreselleşmede meydana gelen hızlı gelişmeler, işletmelerin ait oldukları ve aynı zamanda terk ettikleri ülkelerin çevre koşullarının yanında uluslararası çevreyi de dikkate almaları gerekmektedir.

Uluslararası rekabet: Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler, son yıllarda büyük bir hızlanan küreselleşme ile büyük bir rekabetle karşı karşıya kaldı. Uluslararası işletmeler, en uygun personel seçimi, iyi yetişmiş iş gücü ve uygun maaş veya ücretten memnun kalmış personele sahip olarak rekabet ortamında başarılı olabilirler. Bu özelliğinden dolayı İKY, işletmelerin uluslararası yönetim stratejilerinin kritik bir yönünü oluşturmaktadır.

Çevresel faktörler: Yabancı bir ülkede yürütülen yönetim faaliyetleri, bu ülkenin eğitim, ekonomik, yasal ve siyasi sistemi ve özellikle sosyo-kültürel yapısı, ülke hakkında bilgi ihtiyacını önemli ölçüde artırmaktadır.

Kültürel farklılıklar: Küresel yönetim yapısının gelişimi, küresel bir bakış açısı oluştururken, yönetimle ilgili çalışma ve araştırmaların değişen küresel değerlendirmeleri, özellikle kültürler arasındaki çatışmalar gibi bilgilerin dikkate alınmalıdır. Bu süreçte ortaya çıkan önemli bir konu da farklı kültür ve geleneklerin olduğu küresel bir alanda etkin bir yönetimin nasıl uygulanacağıdır. Bu noktada kültürler arası araştırma yapılırken, farklı kültürlerin uygulamaları ve ileri sürülen argümanların sorunları göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuç olarak, uluslararası yönetim çalışmaları, küreselleşme ve farklı kültürler kavramları üzerinde yoğunlaşmaya zorlanmıştır. Özel uluslararası yönetimle ilgili olarak her kavramın etkisi dikkate alınmalı ve değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Çevreyi oluşturan küreselleşme ve kültürel faktörlerin ağırlıkları belirlenmelidir.

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, çok uluslu şirketlerin stratejik faaliyetlerinden kaynaklanan İKY sorunları, işlevleri, politikaları ve uygulamaları olarak tanımlanmıştır. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, esas olarak kapitalizmin küreselleşmesiyle ilgili sorunlar ve sorunlarla ilgilenir. Yerel İKY ile aynı unsurları içerir, ancak ulusal bağlamların ve işçi türlerinin çeşitliliği açısından yönetilmesi daha karmaşıktır. ÇUŞ'ların yetenekli çalışanları çok uluslu bir ortamda çekme, geliştirme ve görevlendirme ve kültür, dil ve konum farklılıklarına rağmen onları etkin bir şekilde çalıştırma becerisine vurgu yapılır. Uluslararası İKY, ulusal kültür ve ulusal istihdam uygulamalarının kurum kültürü ve uygulamaları üzerindeki etkisini hafifletme eğilimindedir (Parlak, 2000).

Öte yandan Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi, farklı toplumlardaki İKY kurumlarını ve uygulamalarını basit bir şekilde tanımlamak yerine, uluslararası İKY'de karşılaşılan kalıpları ve varyasyonları açıklamaya çalışan sistematik bir araştırma yöntemidir. Farklı ulusal iş sistemleri, belirli ülkelerdeki belirli tarihsel, kültürel ve kurumsal mirastaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Karşılaştırmalı farklılıklar, sanayileşme süreci gibi belirleyici tarihsel olaylardan veya modern öncesi toplumsal örgütlenme biçimlerinin mirasından kaynaklanır. Hofstede (1994), ulusal iş tarzlarının kökleşmiş kültürel tutumlar ve zihinsel şemalar nedeniyle ortaya

çıktığını savunduğu "kültürcü" bakış açısını benimsedi. Kültürü güç mesafesi, bireycilik, erkeklik, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli yönelim olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları ve uygulamaları evrensel hale geliyor ve menşe ülke etkileri artık geçerli değil. Uluslararası standartlaştırılmış operasyonlar oluşturma baskısı, rekabetin oldukça uluslararasılaştığı ve firmaların otomobiller ve fast food gibi ülkeler arasında benzer bir ürün veya hizmet temelinde rekabet ettiği sektörlerde en güçlüsüdür. Bu eğilimi açıklamak için birkaç neden öne sürdüler (Bingöl, 2010). İlk olarak, tüm ÇUŞ'lar tek bir küresel pazarda faaliyet gösterir ve bu nedenle küreselleşme ve teknoloji, uluslararası ticaretteki büyüme ve uluslararası bütünleşik bir finansal sisteme doğru hareket gibi aynı çevresel baskılara yanıt vermek zorundadır. İkinci olarak, maliyet, kalite ve üretkenlik açısından 'en iyi uygulamayı' kıyaslamanın yaygın uygulaması, örneğin; 1980'lerde ve 1990'larda Japon tarzı 'yalın üretim' sistemi. Ayrıca, yakınlaşmaya yönelik bu baskılar, kısmen, uygulamaları sınırlar ötesine aktarma ve menşe ülke etkilerini aşındırma yetenekleri aracılığıyla ÇUŞ'ların kendi etkilerinden kaynaklanmaktadır. Son olarak, çoğunlukla Amerikan veya Avrupa işletme okullarından gelen benzer düşüncelere sahip uluslararası kadroların oluşumu ve gelişimi, homojenleştirilmiş uluslararası İKY politikalarına ve uygulamalarına katkıda bulunmuş olabilir.

1990'ların başından bu yana, uluslararası İKY literatürüne, uluslararası İK'nın örgütsel stratejiyle nasıl uyum sağladığını belirlemeyi amaçlayan modeller ve tipolojiler hakim olmuştur. Tüm çok uluslu şirketler için temel mesele, yerel talepleri karşılamak için ürün ve hizmetlerini farklılaştırma ihtiyacına karşı, ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşmak için operasyonlarının koordinasyonu olan küresel verimlilik avantajlarından ödün verme ihtiyacıdır. Ayrıca, dünya çapında yenilik ve öğrenme olarak adlandırılan üçüncü bir baskıyı da belirlediler; bu sayede firmalar, yalnızca genel merkezdeki araştırma ve geliştirmeye güvenmek yerine yan kuruluşlarının ağırları genelinde yenilikçiliği ve öğrenmeyi desteklemeye teşvik ediliyor. Çok uluslu şirketler daha sonra kuruluşun yapısına, seçilen rekabet stratejisine veya ulaşılan kurumsal gelişim aşamasına göre uygun İKY politikalarını ve uygulamalarını takip eder. Taylor'ın stratejik uluslararası İKY modeli aşağıda açıklanmıştır (Yapıcı-Akar, vd., 2011).

İhracatçı: Bu, esas olarak, merkez yönetiminin ana ülke yönetimi yaklaşımını benimsediği ve ölçek ekonomilerini elde etmek için yurtdışındaki iştiraklerinde uygulamaya çalıştığı bir modeldir. Bu modelde bir hiyerarşi sistemi ve merkezi bir kontrol vardır. Bu, özellikle belirsiz siyasi ortam ve kurumsal ana babalardan daha fazla kontrol talep eden yüksek riskler söz konusu olduğunda kullanışlıdır. Bu merkezileşme modeli göz önüne alındığında, önemli miktarda 'ileri politika transferi' ve yan kuruluşlardan genel merkeze daha az 'ters transfer vardır, yani esas olarak ana şirketin teknik bilgi birikimine dayanırlar. Küresel firmalar, üretimin maliyet etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için standardize edilmiş ürün veya hizmetler sunar. Bağlı kuruluşları, ürün veya hizmetin kalitesi ve sunumu dışında katı kontrole tabi değildir. Bu yapı normalde Amerikan firmaları ile resmleştirilmiş, bürokratik kontrolleri ve riskleri içselleştirmek için baskın bir finans sistemi ile ilişkilendirilir.

Uyarlanabilir: Ev sahibi ortam taleplerindeki ve koşullarındaki farklılıklar, denizaşırı iştiraklerin bağımsız olarak çalışması gerektiği anlamına gelir. Bu, ana bilgisayar ortamlarında yerleşik uygulamalardan ayrılmanın yasa dışı olduğu durumlarda yaygındır. Örneğin Almanya'da, büyük organizasyonel değişikliklerle ilgili olarak çalışan temsilcileriyle müzakere etmek için yasal bir zorunluluk vardır. Diğer durumlarda, transfer uygulamaları yasal olabilir ancak personelin iyi niyetini kaybetme riskiyle geleneksel uygulamalara aykırı olacaktır. Firmalar, yerel işgücü belirteçlerinden en verimli şekilde yararlanma olasılığı varsa, genel merkez kontrolünden vazgeçmeye karar verebilir. Örneğin, Almanya gibi yüksek maliyetli ve yüksek düzeyde düzenlemeye tabi ekonomilerden gelen ÇUŞ'lar, Çin gibi daha düşük ücretli, düzenlemeye tabi olmayan ekonomilere geçerlerse, toplu pazarlık veya çıraklık gibi İK sistemlerinin önemli unsurlarını devretmemeyi tercih edebilirler.

Bütünleştirici: Ayrıca, coğrafi sınırlar arasında ne kadar çok yönetim süreci ve faaliyeti entegre edilebilirse, kaynakları ve bilgiyi paylaşmanın o kadar kolay olacağı tartışılmaktadır. Hem küresel bütünleşmeye hem de yerel farklılaşmaya izin vererek ÇUŞ ağında var olan beceri ve yönetim yeteneğini tanımlayabilir ve en iyi şekilde kullanabilirler.

Daha önce belirtildiği gibi, uluslararası İKY süreçleri, yerel İKY ile aynı faaliyetlerden oluşur ancak uluslararası bağlamda uygulanır. Bunlar, ÇUŞ'lerin

dünya çapında doğru yerde doğru insanlara sahip olmasını sağlamak için doğru bir insan kaynakları planlaması, gurbetçilerin ve yerel halkın dünya çapındaki uzmanlığından yararlanan iyi personel politikaları, rekabet stratejilerine uyan performans değerlendirmelerini içerir. Yurt dışında yaşayanların 'kültür şoku' yaşamamasını sağlamak için genel merkez, yeterli eğitim ve gelişim ve stratejik ve kültürel açıdan ilgili tazminat politikaları. Uluslararası İKY stratejisinin odak noktası, çok uluslu şirketlerin coğrafi olarak dağınık operasyonlarını nasıl koordine ettikleri, kurumsal kültürü güçlendirdiği, bağlılığı teşvik ettiği ve çalışanların firmanın çıkarları doğrultusunda hareket etme isteğini teşvik ettiğidir.

Çok uluslu işletmeler, ülkelerin ekonomilerinin birbirine bağlı olmasının bir faktörüdür. Bunun nedeni, ulusal ekonomiler arasındaki ağları oluşturma ve kullanma yetenekleri ve tek bir pazar formüle eden çok sayıda ülke içinde faaliyet gösterebilmeleri [37] nedeniyledir (Banalieva, 2009). Çok sayıda piyasa operatörünün varlığı, küresel piyasa açıklığını, artan rekabet gücünü ve bunun dünyaca yönetilen bir sistemle ilgisini beraberinde getirdi (Heidenreich, 2012). Carr ve Garcia'ya (2003) göre, çok uluslu şirketler, çeşitli sınır ötesi birleşmeler, stratejik ittifaklar ve satın almalarla örneklenebilen, farklı pazarlara yönelik hamleleri ve karşı hamleleri yoluyla küreselleşme sürecini kolaylaştırma kapasitesine sahiptir. Çok uluslu şirketler, küreselleşmeden hem olumlu hem de olumsuz birçok yönden etkilenir ve çoğunlukla işletmenin operasyonlarının doğasındaki farklılık tarafından belirlenir (Sethi,2009). Geriye dönüp bakıldığında, çok uluslu işletmelerin ekonomilerin birbirine bağlılığından kazanacağı çok sayıda holding ve çok şey varken, diğer yan kuruluşlar zarar görüyor (Birkinshaw, Hood, 1998). Farklı ülkelerdeki operasyonlar, ev sahibi ülkeye yatırım yapan doğrudan yabancı yatırım (DYY) açısından önemli yatırımlar gerektirir (Bussmann, 2002).

Küreselleşmedeki artış, zorlukları ele alan ve çözümler sunan önceki çalışmalara yol açarak çok uluslu işletmelerin yeni pazar fırsatlarından yararlanmalarını sağlamıştır. En çok akademik tartışmayı çeken en son teknolojiye sahip sorulardan bazıları, küreselleşmeyi ve onun üretim, pazarlama ve tüketim ile olan bağlantılılığını en iyi şekilde anlamak için büyük miktarda literatür derleyen Rugman ve Li (2007) gibi örnekleri içerir. Faaliyetlerinin verimliliğini artırmak ve daha iyi sosyal sorumlu aktörler haline gelmek için çok uluslu işletmelerin ihtiyacına dikkat çektiler. Ayrıca,

coğrafi kapsam, çok ulusluluğun veya firmaların yabancı katılımının genişlediği yerler açısından önemlidir (Qian, Li, 2002).

Küreselleşmenin karşıtları, ürünlerde ve pazarlarda yaygın çeşitlendirmenin maliyet artışına ve holdinglerin etkisiz kontrolüne yol açtığını ve böylece aşağı yönde daha düşük performansla yol açtığını iddia etmektedirler. Örneğin, Liou ve Rao-Nicholson (2020), bir ev sahibi ülkenin stratejisi, kimliği ve uygulaması ile bir ana ülkenin performansı arasında gelişme boşlukları olduğunu vurgulamaktadır. Bu, yerel paydaşların ve çok uluslu ana şirketin rekabet halindeki taleplerine atfedilebilir.

Bununla birlikte, uluslararası ortak girişimler (IJV'ler) aracılığıyla işbirliği yapan yabancı holdinglerle gelişmekte olan ülkelerden ortaya çıkan çok uluslu işletmelerin yerel şirketler için önemli bilgi ve teknoloji transferi avantajları sağladığı kanıtlanmıştır (Rugman, Li, 2007). Yine de, bu IJV teknoloji transferinin bazı yerel şirketleri yardım için yabancı ortaklarına aşırı derecede bağımlı hale getirebileceğine ve yenilik yapma çabalarını sınırlayabileceğine dair raporlar var. Ayrıca, ev sahibi ülkenin piyasa dostu ve kurumsal gelişiminin doğrudan yabancı yatırım üzerinde olumlu etkisi olduğu iddia edilmiştir. Örneğin, son birkaç on yılda Çin'de, açık ticarete dayalı bir sistem DYY'yi teşvik etti ve çok uluslu şirketlerin çeşitli verimlilik hususlarına dayalı olarak yan kuruluşlarını Çin'e yerleştirmelerini kolaylaştırdı (Rugman, Li, 2007). Bu tür çok uluslu şirketler, yeni iş üretimi oluşturmak ve yenilemek için bağlantıları olan iş ağlarının kurulması yoluyla verimliliği önemli ölçüde artırabilir. Bu nedenle, ev sahibi hükümetler, iç piyasa sistemini iyileştirmek için sürekli kolaylaştırmanın sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Ayrıca, ülkeler yerli işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlar tarafından yerinden edilmemesini sağlamak için politikalar ve tedbirler benimsemelidir. Ekonomi geliştikçe ve rekabetçi iş sistemi geliştikçe, gelişmekte olan en verimli çok uluslu şirketler yurtdışına çıkabilecektir. Rugman ve Li (2007), yeni ortaya çıkan çok uluslu işletmelerin, ülkeye özgü avantajlara dayalı olarak yurt dışına genişlediklerini, yani karşılıklı yerel başarı ile büyük gelişmiş dünyayı sömürmek amacıyla Avrupa, Kuzey Amerika ve Pasifik Asya pazarlarına başarılı bir şekilde girerek işaret etmektedirler (Fan, vd., 2012).

Piyasa değeri ve piyasa kapitalizasyonu, şirketlerin karlılığı ve yaşayabilirliği tartışılırken sıklıkla kullanılan ve karıştırılan iki terimdir. Açıkça söylemek gerekirse,

piyasa değeri (veya piyasa değeri), bir şirketin tüm hisselerinin toplam değerine dayalı değeridir; ticaret fırsatları için şirketlerin karşılaştırmalı değerini belirlerken önemli bir ölçüt. Buna göre, New York veya Londra Menkul Kıymetler Borsası gibi birçok borsa, borsaya kote şirketlerinin piyasa değeri verilerini yayınlar. Öte yandan, piyasa değeri teknik olarak bir şirketin çok daha geniş bir bağlamda değerinin ne olduğunu ifade eder. Kârlılık, kurumsal borç ve bir bütün olarak piyasa ortamı dahil olmak üzere birçok faktör tarafından belirlenir. Bu anlamda, hisse fiyatının yalnızca bir unsur olduğu bir şirketin toplam değerini tahmin etmeyi amaçlar (John Van Reenen, 2011). Bu nedenle piyasa değeri, bir şirketin hisselerinin değerinin fazla mı yoksa düşük mü olduğunu belirlemek ve şirket satılacaksa bir fiyata varmak için yararlıdır. Ancak bu tür değerlendirmeler genellikle vaka bazında yapılır ve düzenli olarak raporlanmaz. Bu nedenle, piyasa kapitalizasyonu genellikle piyasa değeri olarak rapor edilir.

Bu sorunun cevabı kullanılan metriğe bağlıdır. Piyasa değerine göre en büyük şirket olmasına rağmen, Apple'ın küresel geliri ilk on şirket arasına girmeyi başaramadı. Bunun yerine, Amerikan çok uluslu perakendeci Walmart, gelir açısından dünyanın en büyük şirketi olarak sıralandı. Walmart aynı zamanda dünyanın en fazla çalışan sayısına sahiptir.

Tablo 2.2. 2022'de piyasa değerine göre dünyanın en büyük şirketleri (milyar ABD doları olarak)

Firma sıralaması	Milyar ABD doları cinsinden piyasa değeri
Apple (Amerika Birleşik Devletleri)	2,640.32
Suudi Arabistan Petrol Şirketi (Saudi Aramco) (Suudi Arabistan)	2,292.08
Microsoft (ABD)	2,054.37
Alfabe (Amerika Birleşik Devletleri)	1,581.72
Amazon (ABD)	1,468.4
Tesla (ABD)	1,038.73
Berkshire Hathaway (Amerika Birleşik Devletleri)	741.48
Meta Platformlar (Amerika Birleşik Devletleri)	499.86
Tayvan Yarı İletken (Tayvan)	494.6
UnitedHealth Grubu (Amerika Birleşik Devletleri)	490.15
NVIDIA (ABD)	489.83
Johnson & Johnson (Amerika Birleşik Devletleri)	477.38
Vize (Amerika Birleşik Devletleri)	436.49

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>

Nisan 2021 itibariyle 2,64 trilyon ABD doları piyasa değeriyle Apple, 2022'de dünyanın en büyük şirketi idi. İlk beşi tamamlayan, dünyanın en tanınmış markalarından bazılarıydı: Suudi Arabistan Petrol Şirketi (Saudi Aramco), Microsoft, Google'ın ana şirketi Alphabet şirketi ve Amazon. Apple ayrıca 51,41 milyar ABD doları net gelirle 2020'de dünyanın en kârlı şirketleri sıralamasında da başı çekti.

Küreselleşmenin getirdiği teknik bilgi, çokuluslu girişi, söz konusu işletmenin süreçlerini, teknolojilerini ve genel anlayışını etkileyerek üretkenlik performansını en iyi şekilde gözden geçirmeye yönlendirir (Cantwell, Janne, 2000). Araştırma ve geliştirme, yeni teknoloji fırsatları ve çözümlerinin yanı sıra iyileştirilmiş verimli süreçler, yeni ürünler ve hizmetler ve genel olarak azalan maliyetlerin kullanımı yoluyla üretkenlik performansını artıran bir kurumsal bilgi havuzu oluşturur (Fallah, Lechler, 2008). Küreselleşmenin bir sonucu olarak, rekabet halindeki çok uluslu şirketler, patentlere erişebilir, rakiplerinden çalışan kiralayabilir, rakip ürünlerde tersine mühendislik yapabilir, daha düşük değerde girdi satın alabilir ve hatta diğer firmalarla işbirliği yapabilir (Kafouros, 2012). Teknoloji ekonomik büyüme için önemlidir, ancak coğrafi konumu, yayılımı ve üretimi henüz yeterince anlaşılmamıştır.

ISO 2600:2010 sertifikası, kurumları sosyal açıdan daha sorumlu olmaya teşvik etmek için düzenlenmiştir. Standart, insan hakları, çevre, işletme uygulamalarında adalet, örgütsel yönetim, işgücü uygulamaları, topluluk katılımı ve gelişimi ve tüketicinin korunması dahil olmak üzere yedi temel konuyu kapsar. Bu standartlar, kirlilik seviyelerini düşürerek, işgücü ücretlerini iyileştirerek ve çalışanlarının işgücü becerilerini geliştirmeleri için daha fazla fırsat sağlayarak gelişmekte olan ekonomileri olumlu yönde etkiler (Wrana, 2008). Yerli şirketler de bu standartları benimsemeye eğilimli olduğundan ve bu nedenle çok uluslu şirketlerle rekabette kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) performansını iyileştirmede yukarıdan aşağıya bir etki gösterdiğinden, bunlar küreselleşmenin birçok olumlu etkisi arasındadır. Gulema ve Roba (2021) yaptıkları çalışmada KSS'yi faaliyet gösterdikleri bölge ne olursa olsun çokuluslu şirketler için kaçınılmaz bir uygulama olarak görmüşlerdir. Tulder ve ark. (2021) ayrıca, çokuluslu şirketlerin yan kuruluşlarında amaç ve hedefler

belirleyerek KSS'yi meşrulaştırma sürecinde öncü olduklarını kabul ettiler. Wrana ve ark. (2018), gelişmekte olan pazarlarda bu sertifikaların yayılması için ilgili belirleyicilerin ve aktörlerin aslında çok uluslu şirketler olduğu sonucuna vardı. İklim değişikliği gibi diğer sorunlar, çok uluslu şirketlerin küreselleşmesinde önemli bir rol oynuyor ve bu şirketler, şirketin genel operasyonlarını nasıl etkilediğine dair raporları dahil ediyor. Sonuç olarak, Lei ve ark. (2017), gelişmekte olan ülkelerde iklim değişikliği stratejileri geliştirme konusunda daha az baskı uygulayan (yani kendi ülkelerinin aksine) ve süreç içinde bunlardan yararlanan bir dizi Avrupa çok uluslu teşebbüs yan kuruluşlarının faaliyet gösterdiğini iddia etti. Bir örnek, iklim değişikliğine odaklanan kurumsal ortamın müsamahakar olduğu ve uluslararası şirketlere kendi stratejilerini geliştirmeleri için açık bıraktığı Çin'dir. Bununla birlikte, bu çok uluslu şirketler genellikle en iyi aktörler değildir ve geçerli önlemler geliştirme olasılıkları daha düşüktür. Buna karşılık, kendi ülkelerinde, sürdürülebilirlik ve hesap verebilirliği geliştirmeye yönelik girişimlerin yanı sıra iklim değişikliği politikasına kesin bir bağlılık normalleştirilir (D'Souza, ve ark., 2020). Küreselleşmenin çok uluslu şirketler üzerindeki etkisi, her iki tarafın artıları ve eksileri ile tartışmaya açıktır. Bu gözden geçirme, literatürün işaret ettiği uygun strateji ve taktikleri derinlemesine inceleyerek, işin büyümesi ve pazar rekabet gücünün iyileştirilmesi için gerekli gelişmeleri sunar.

2.5. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler

Uluslararası bir firmanın insan kaynakları yönetimi (HRM), kendi ülkesindeki insan kaynakları yönetiminden önemli ölçüde farklıdır. Uluslararası İKY, çevresel faktörlerin daha önemli bir etkisi, yönetim fonksiyonlarının daha büyük bir heterojenliği ve idari personelin eğitime farklılaştırılmış bir yaklaşımla ayırt edilir. Uluslararası İKY'nin özelliklerinin vurgulanması öncelikle şunlardan etkilenir (De Jesus Nocêra, 2012): kültürel ve ekonomik faktörler, yönetim tarzı ve uygulaması, işgücü piyasalarındaki ve işgücü maliyetlerindeki farklılıklar, işçi hareketi sorunları, endüstriyel ilişkiler faktörleri, ulusal yönelim ve kontrol faktörleri.

Çok uluslu şirketlerde insan kaynakları yönetiminin işlevleri, personel politikalarını ve prosedürlerini şubelerin her birinin bulunduğu ülkeler arasındaki farklılıklara uyarlama ihtiyacı nedeniyle son derece karmaşıktır. Özellikle ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar, ekonomik gelişmişlik ve yasal sistemlerdeki farklılıklar,

uluslararası şirketin şube açtığı her ülke için işe alma, işten çıkarma, eğitim ve tazminat programlarını uyarlamasını gerektirebilir (Öge, 2011).

Özellikle şirketin anavatanının kültürü ve yasaları, ev sahibi ülkenin kültürü ve yasalarıyla çatıştığında büyük zorluklar ortaya çıkar. Örneğin, cinsiyet ayrımcılığını yasaklayan ABD İstihdam Sermayesi Yasası, kadınların rolüne ilişkin Suudi Arabistan yasalarına ve geleneklerine aykırıdır (Akbaş, 2007). Bunun gibi çatışmalar, kadın yöneticilerinin yurtdışında çalışmak için erkek meslektaşlarıyla aynı fırsatlara sahip olmasını isteyen ABD'li ÇUŞ'lar için sorunlara neden oluyor.

Tüm uluslararası şirketler, personelin eğitim ve gelişim sürecini organize etmede ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Yurt dışında çalışmak üzere seçilen yöneticilerin uygun kültürlerarası iletişim becerileri konusunda ek eğitime ihtiyaçları vardır. Benzer şekilde, ev sahibi ülkelerdeki imalat işçileri için eğitim programları, yerel eğitim sistemi tarafından sağlanan eğitim düzeyine göre ayarlanmalıdır (Ünal, 2008). Örneğin, Toyota, ömür boyu istihdam geleneğini izleyen diğer büyük Japon şirketleri gibi, fabrikaları ve ofisleri için doğru insanları işe almak için büyük çaba harcıyor. Japonya'da Toyota, orta öğretim sistemiyle işbirliği yaparak geleceğin çalışanlarını doğrudan okuldan eğitiyor ve seçiyor. Ancak bu yaklaşım, Toyota'nın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde geçerli değildir çünkü yerel okul sistemleri genellikle bireysel firmalarla bu tür ortaklıklara hazır değildir. Almanya'da orta öğretim sistemi öğrencilere kapsamlı mesleki eğitim sağlar, ancak bu eğitim Japonya'daki kadar firma odaklı değildir. ABD devlet okullarında ise bunun aksine, genel eğitime odaklanılır ve mesleki eğitim fırsatları çok sınırlıdır. Ayrıca birçok ülkede tamamen eğitimsiz ve vasıfsız bir işgücü var. Bu amaçla Toyota işe alım, seçim ve eğitim uygulamalarını faaliyet gösterdiği her ülkenin gereksinimlerini karşılayacak şekilde ayarlamıştır.

Son olarak, çalışma koşulları ve geçim ücretleri ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişebilir, bu nedenle uluslararası şirketler genellikle ödeme sistemlerini belirli bir ev sahibi ülkenin işgücü piyasası ihtiyaçlarına göre ayarlamak zorundadır. Asgari ücret ödenmesini gerektirebilecek veya şirketlerin çalışanlarına yıllık ikramiyeler veya sağlık sigortası gibi belirli avantajlar sağlamasını gerektirebilecek yerel yasaların özelliklerini dikkate almalıdırlar. Buna ek olarak, yöneticiler yurtdışında çalışan, potansiyel olarak daha yüksek yaşam maliyetleri, kötüleşen yaşam koşulları

ve arkadaşlardan ve aileden uzakta olmanın stresiyle karşı karşıya kalan yöneticilere nasıl ödeme yapacaklarını belirlemelidir.

Ulusal bir işletme ile uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletme arasında bir takım temel farklılıklar bulunmaktadır. Planlama alanında uluslararası şirketler dünya pazarına, ulusal odaklı işletmeler ise ikili pazara yöneliyor; bir personel politikası oluştururken, ulusal şirketler ulusal işgücü piyasasındaki durumdan hareket eder ve kural olarak etnosentrizm ilkesi tarafından yönlendirilir. Uluslararası şirketler, esas olarak jeosantrik yönelim ile ayırt edilir. Uzmanlara göre, uluslararası insan kaynaklarının yönetilmesi durumunda, çalışanların çıkarları aleyhine verimliliğe aşırı önem verilmesi son derece tehlikelidir. Çok uluslu şirketler yalnızca "ana" ülkedeki personelini dinleme eğilimindeyken, yurtdışındaki insanlar "optimize edilmesi" ve gerektiğinde ileri geri kaydırılması gereken anonim maliyetlerden başka bir şey değildir. Yurtdışındaki insanlara insandan ziyade "kaynak" muamelesi yapmak, küreselleşmeye dair olumsuz algıları şiddetlendirmekten başka bir işe yaramıyor (Tonus, Oruç, 2012).

Çok uluslu bir şirkette etkili bir personel politikası, kuruluşun stratejik iş hedeflerine ulaşılmasını ve personelin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir dizi faktörün karşılaştırılmasına dayanmalıdır. Uluslararası kuruluşlardaki operasyonel ve stratejik rolüyle birlikte personelin hareketi, uluslararası insan kaynakları yönetiminin (UST) araştırma ve uygulamasında önemli bir bileşendir. Personelin taşınması, çalışanların (ve genellikle ailelerinin üyelerinin) iş çıkarları için başka bir yere ve ikamet değişikliği ve yerel koşullara uyum sağlama ihtiyacı ile ilişkili uzun bir süre için transferini içerir (Ünal, 2008). Uzmanlara göre çok uluslu şirketlerde yer değiştirme son derece önemlidir. Personelin kurumla özdeşleşmesini en üst düzeye çıkarmaya ve bölümlerinin tüm konumlarıyla ilişkili özellikleri dikkate alarak küresel organizasyon hakkında bilgi birikimine katkıda bulunmaya izin verirler.

2.6. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Çalışanın işe başladığı andan itibaren karşılaştığı insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları fonksiyonları olarak tanımlanır. İnsan Kaynakları Yönetiminin temel işlevleri şunlardır: işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon, iş değerlemeleri ve çalışan, ücretler, çalışma ilişkileri ve güvenliği, iletişim ve disiplin işlevleri (Rudman, 2013). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmediği

şirketlerde daha çok personel ile ilgili yasal ve organizasyonel prosedür ve süreçler yerine getirilmektedir. Buradaki temel amaç, belirli yasal formun uygulanmasını ve organizasyonel düzenlemelerle tutarlı olmasını sağlamak için personel ile birlikte çalışmaktır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştiği şirketlerde, şirketin temel yetkinlikleri personeli olarak kabul edilir. Burada sistem, şirketin tüm çalışanlarının kendine has bir yetkinliği olarak görülmekte ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için kaynak üzerinde oturmaktadır. İnsan kaynakları ifadesi, örgütsel performansı sağlama yeteneğini ifade eder. En alt kademede çalışan olarak tüm çalışanların en üst düzey yöneticilerinde sadece mavi yakalı çalışanlar ya da personeller bulunmamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı artırma yeteneğini harekete geçirmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlerden oluşmaktadır (Danışman, 2008).

Bir şirketin insan kaynaklarının sağlanması ve koordinasyonu ile ilgili tüm faaliyetler insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi, nitelikli eleman bulmak ve bir örgütü ayakta tutmak için alınan önlemlerin toplamıdır. İdari kadrodan personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aslında böyle bir akımın sonucudur. Society for Human Resource Management (SHRM) tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları da aşağıda yer almaktadır: (Kaynak, 1996)

- İnsan Kaynakları Planlaması, personel seçimi ve işe alımı
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Ücretler ve diğer ödemeler
- Çalışma ve çalışan ilişkileri
- İnsan kaynakları araştırması

Bir organizasyondaki insan kaynaklarının değerlendirilmesi çeşitlidir. İnsan kaynakları yönetiminde sistem teorisi açısından birbiriyle bağlantılı ve bağımlı ve birbirini takip eden çeşitli işlevler sunar. Bu bağlamda İKY, şirket faaliyetlerini yürütecek çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine göre değerlendirir ve eğitim düzeyi ve diğer özellikleri girdi olarak değerlendirir. İKY, iş gücü planlaması, çalışan seçimi, eğitim, performans değerlendirme, güvenlik ve endüstriyel ilişkiler yönetimi gibi tazminat yönetimi ile girişleri (çalışanları), birbirini takip eden ve birbirine oldukça

bağımlı ve ilişkili işlev ve faaliyetlerden oluşan bir süreç aracılığıyla, motivasyona, tatmine ve tatmine dönüştürür (Mirze, 2010).

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle İKY sürecini oluşturan temel İKY faaliyetleri detaylı başlıklar altında aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İşe alma işlevi, işe başvuranları belirleme ve cezbetme ile ilgili faaliyetleri ifade eder ve seçim, örgütsel gereksinimleri işe başvuranların bilgi, beceri ve yetenekleriyle eşleştirme sürecidir (Marchington ve Wilkinson, 2012). Bu fonksiyon, insan kaynakları başlığı altında yürütülen faaliyetleri planlama, işe alma ve seçme olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır: Aday Toplama, işin hangi zaman biriminde yapıldığı ve gelecekteki açık pozisyonlar için seçim yoluyla yapılabilecek bir takım başvuruların belirlenmesi sürecidir. potansiyel adaylar. Buradaki amaç, açık pozisyonların ve iş başvurusunda bulunanların optimal bir şekilde haritalandırılmasıdır.

Personel seçimi, belirli bir iş için en iyi adayı seçme sürecidir. Seçim sürecinde birkaç aşama vardır. Adaylar bu aşamada gösterdikleri performansa göre ölçülür. SHRM tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonlarına göre; İnsan Kaynakları Planlaması, işe alım ve seçme fonksiyonları ile ilgili faaliyetler aşağıda belirtilmiştir: (Marchington ve Wilkinson, 2012)

- Kuruluştaki belirli işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere bir iş analizi yapmak.
- Hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan organizasyonun insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini.
- Bu ihtiyaçları karşılamak için bir plan geliştirin ve uygulayın.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynağının kazanılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlara personel seçimi ve işe alımı

Eğitim ve yönetim geliştirme yoluyla insan kaynaklarına yatırım yapmak, bireysel çalışan yeteneklerini ve organizasyonel yetenekleri geliştirir. Çalışanların eğitim ve gelişim programları sadece belirli dönemlerde değil, yaşamları boyunca uygulanmalıdır.

Geliştirme fonksiyonunun genel amacı, bir şirkette yeterince eğitilmiş personelin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak ve ayrıca işleriyle daha iyi performans ve büyümeye katkıda bulunmaktır (Armstrong, 1996). Çalışanların gelişimi, planlı bireysel öğrenme, eğitim, organizasyon gelişimi, kariyer gelişimi ve eğitimini içeren insan kaynakları yönetiminin özel bir alanı olarak ele alınabilir.

Uluslararası düzeyde, insan kaynakları geliştirme profesyonelleri şunlardan sorumludur: 1. dünya çapındaki yan kuruluşlarda bulunan çalışanların eğitimi ve gelişimi, 2. gurbetçileri yurtdışındaki görevler için hazırlamak için özel eğitim ve 3. küresel fikirli yöneticilerden oluşan özel bir grubun geliştirilmesi. Uluslararası insan kaynakları geliştirme programlarının oluşturulması ve transferi iki şekilde gerçekleştirilebilir: merkezileştirilmiş ve merkezi olmayan. (Marchington ve Wilkinson, 2012)

Merkezi bir yaklaşımla, eğitim genel merkezde başlar ve kurumsal eğitmenler, genellikle yerel durumlara uyum sağlayarak yan kuruluşlara seyahat eder. Bu etnosentrik modele uyar. Yermerkezli bir yaklaşım da merkezileştirilir, ancak eğitim hem genel merkezden hem de yan kuruluş personeline gelen girdilerle gelişir. Eğitmenler, genel merkezdeki veya yan kuruluşlardaki çeşitli pozisyonlardan şirketteki herhangi bir yere gönderilebilir.

Çalışanların ücretlendirilmesi, yeni çalışanların kazanılmasında kilit bir role sahiptir ve işverenler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Ücret, çalışanların temel geçim kaynağı olmakla birlikte, sağlanan faydalar daha iyi sağlık hizmeti, şirketin tatil tesislerinde uygun fiyata tatil yapma imkanı ve diğer avantajları içermektedir. İşverenlerin ücretlendirme konusunda aldıkları kararlar, ürünlerinin piyasada rekabetçi bir fiyattan satılabilmesinin yanı sıra şirketlerinin giderlerini de etkileyen bir faktördür (Treven, 2001). Ücretlendirme ile ilgili kararlar, işverenin işgücü piyasasında çalışanlar için rekabet etme yeteneğini de artırabilir. Garanti ettiği ödüller, ayakta duran personeli ya işlerini sürdürmek ya da bırakmak istemektedir.

Uluslararası bir tazminat ve yardım sistemi geliştirirken, bir kuruluşun iki temel kaygısı vardır. Birincisi karşılaştırılabilirliktir (Briscoe, 1995). İyi bir tazminat sistemi, çalışanlara pazarda kendi içinde karşılaştırılabilir ve rekabetçi olan maaşlar verir. Örneğin, bir üst düzey yöneticinin maaşı genellikle bir amirinkinden daha yüksektir ve her pozisyon, yerel piyasa aralığında bir miktar almalıdır. Uluslararası

kuruluş, başka yerlerden transfer olabilecek kişilerin maaşlarını da dikkate almalıdır. İkinci önemli endişe maliyettir. Kuruluşlar tüm masrafları en aza indirmeye çalışır ve bordro en büyüklerinden biridir.

Bir kuruluş etnosentrik veya jeosantrik bir yaklaşım benimsediğinde bile, ücretlendirme ve yan haklar yerel işgücü piyasası koşullarına yakından bağlıdır. Pozisyonları doldurmak için nitelikli yerel insanların mevcudiyeti, geçerli ücret oranları, gurbetçilerin kullanımı ve yerel yasalar, ücret ve yan hakların seviyesini etkilemek için etkileşim halindedir. Örneğin, pozisyonlar için az sayıda başvuru sahibi varsa, bu pozisyonlar için ücret genellikle artar. Masrafları azaltmak için, uluslararası insan kaynakları yöneticisi bir gurbetçi getirmeyi düşünebilir. (Marchington ve Wilkinson, 2012)

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçları genellikle şirket faaliyetlerinin uluslararasılaşma, merkezileşme ve yerelleşme derecesi tarafından belirlenir. Şirketin faaliyetlerinin uluslararasılaşma derecesi, uygun organizasyon yapılarının ihracat departmanı, uluslararası bölüm (departman) ve küresel organizasyon - oluşturulmasını içerir. Farklı organizasyon yapıları, farklı düzeylerde yöneticiler gerektirir (John Van Reenen, 2011). İhracat departmanı başkanı tarafından yönetilir. Bölüm başkanı, şirketin üst düzey yöneticilerinden birine (pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı) bağlıdır, şirketin merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşıdır ve özel eğitim almış olabilir veya olmayabilir. İhracat operasyonları arttıkça şirket, ihracat dokümantasyonu, uluslararası ticaret finansmanı, uluslararası dağıtım ve pazarlama konularında uzmanlar işe alıyor. Genellikle bu kişiler uluslararası bankalardan, uluslararası nakliye şirketlerinden veya ihracat yönetim şirketlerinden işe alınır.

Uluslararası alt bölüm (departman), ev sahibi ülkedeki uluslararası faaliyetleri yönetir. Tipik olarak, bölüm, şirketin kendi ülkesindeki genel merkezinde bulunur. Birim, ülkenin bir vatandaşı tarafından yönetilmektedir. Bölümün amacı, şirketin iç ve dış ekonomik faaliyetlerini koordine etmektir. Yabancı iştiraklerin başkanları, uluslararası bölüm başkanına rapor verir. Bu şirketlerin yöneticileri (başkan, işlevsel departmanların (üretim, finans, pazarlama) başkanları) hem şirketin kendi ülkesinin hem de ev sahibi ülkenin vatandaşı olabilir. Ana ülkeden yöneticilerin katılımı, yabancı bölümlerin ve genel merkezin operasyonlarının iletişim ve

koordinasyonunun etkinliğini artırır. Ev sahibi ülkeden yöneticilerin katılımı, şirketin iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Küresel bir organizasyon, aşağıdaki alanlarda bilgi ve deneyime sahip bir yönetim ekibi gerektirir (Sezer, 2007):

- Ürün hatlarının geliştirilmesi (yeni teknolojilerin tanıtımı, Ar-Ge, rekabet stratejileri).
- Fonksiyonel beceriler (finansal muhasebe, lojistik, pazarlama, üretim yönetimi vb.).
- Spesifik ülke pazarları (yerel mevzuat, kültür, rekabet, dağıtım sistemleri, reklam medyası uzmanları).
- Şirketin uluslararasılaşma stratejisi (uluslararasılaşma stratejisinin oluşturulması, bireysel ürünler, fonksiyonel alanlar ve ülkelerden sorumlu yöneticilerin faaliyetlerinin kontrolü ve koordinasyonu).

İnsan kaynakları yönetimi, karar vermenin merkezileşme ve yerelleşme derecesinden etkilenir. Merkezileşme (merkez tarafından karar alma) kendi ülkelerinden yöneticilerin katılımını gerektirir, ademi merkeziyetçilik (karar verme yetkisinin yan kuruluşlara devredilmesi) ise ev sahibi ülkelerden yöneticilerin katılımını gerektirir. Şirket faaliyetlerinin uluslararasılaşma, merkezileşme ve ademi merkeziyetçilik derecesi, işe alım felsefesini etkiler. Uluslararası bir şirket, üç grup insandan yönetici kiralayabilir (Karakulle, 2020): ana ülkenin, ev sahibi ülkenin ve üçüncü ülkelerin temsilcileri.

Ana ülkenin temsilcileri (ana ülke vatandaşları- PCN'ler) - bunlar uluslararası bir şirketin anavatanında ikamet eden kişilerdir - çoğunlukla yüksek yönetim veya teknik pozisyonlara atanırlar. Bu işe alımın avantajları, koordinasyon ve iletişim ile ilgili sorunların olmaması ve ayrıca MEB'in sahip olduğu yeniliklerin etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Dezavantajları, ev sahibi ülkede iş yapmanın ayrıntıları hakkında yetersiz bilgi, yöneticiler için artan seyahat ve konaklama maliyetleri ve ev sahibi ülkeler tarafından yabancı işçi sayısının sınırlandırılmasıdır (Akdemir, 2005).

Ev sahibi ülke vatandaşları (HCN'ler), ÇUŞ'nin uluslararası operasyonlarını yürüttüğü ülkenin sakinleridir. Genellikle orta veya daha düşük yönetim kademelerindeki yöneticilerin pozisyonlarına alınırlar. Öğretim kadrosunun avantajları, iş yapmanın ulusal özelliklerini bilmesi ve seyahat masraflarının

olmaması, dezavantajı ise ÇUŞ'ların organizasyon kültürü hakkında yetersiz bilgisidir ve bu da faaliyetlerinin etkinliğini sınırlamaktadır (Karakulle, 2020).

Üçüncü ülkelerin temsilcileri (üçüncü ülke vatandaşları- TCN'ler) çoğunlukla üst düzey yönetim veya teknik pozisyonlara atanır. Üçüncü ülke ve ana ülkenin birlikte çalışan temsilcilerine gurbetçi denir. İşe alma felsefesi aynı zamanda etnosentrik, polisentrik ve jeosantrik personel modellerinin kullanımını da içerir. Personel çekmenin etnosentrik modeli, anavatan temsilcilerinin en yüksek pozisyonlara atanmasını içerir. Çok merkezli model, ev sahibi ülkenin temsilcilerini kayırır. Yermerkezli model ana, ev sahibi ve üçüncü ülkelerin temsilcilerinin katılımını içerir ve bu da menşe ülkeden bağımsız olarak şirkete üst düzey profesyoneller sağlamayı mümkün kılar (Akdemir, 2005).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ

3.1. Personel Alımı ve Seçiminin Önemi

İşe alma ve seçim, her türlü ticari organizasyon için insan kaynakları yönetiminin hayati işlevleridir. Bunlar, istihdam için adayları çekme ve seçme sürecini ifade eden terimlerdir. Firmanın sahip olduğu insan kaynağının kalitesi büyük ölçüde bu iki işlevin etkinliğine bağlıdır (Gamage, 2014). Yetenekli olmayan yanlış adayları işe almak ve seçmek, işletmelerin karşılayamayacağı çok büyük bir olumsuz maliyetle gelir. Bu nedenle, kuruluş içinde işe alım ve seçimin genel amacı, kuruluşun stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gereken çalışanların sayısını ve kalitesini minimum maliyetle elde etmektir (Ofori ve Aryeetey, 2011).

Opatha (2010) tarafından açıklandığı gibi işe alım, kuruluştaki boş pozisyonlara başvurmak için uygun niteliklere sahip kişileri bulma ve cezbetme sürecidir. Bir kuruluşun gerekli yetenek ve tutumlara sahip adayları çekmek için kullandığı bir dizi faaliyettir. İşe alma, kurumsal iş açıkları için nitelikli başvuru sahiplerinden oluşan bir havuz oluşturma sürecidir. Ofori ve Aryeetey'e (2011) göre işe alım, bir kuruluş içinde istihdama başvurmak üzere yetkin bireylerden oluşan bir havuz oluşturma sürecidir. Kanıtlar, daha büyük şirketlerin sofistike işe alım süreçleri uygulama konusunda küçük kuruluşlardan daha olası olduğunu göstermiştir (Bacon & Hoque, 2005) ve daha küçük kuruluşların çoğunluğu işe alım uygulamaları olarak yönlendirmelere ve reklamlara dayanmaktadır.

Bir kuruluş adayları ne kadar etkili bir şekilde işe alır ve seçerse, memnun çalışanları işe alma ve elde tutma olasılığı o kadar yüksektir. Etkili bir işe alım, iş için doğru kişiyi işe almaktan daha fazlası anlamına gelir, çünkü verimli bir işe alım süreci maliyeti azaltabilir, bir şirketin itibarını hem pazar hem de aday perspektifinden artırabilir ve en iyi yeteneklerin belirlenmesini, dahil edilmesini ve getirilmesini sağlayabilir. İyi bir işe alma ve seçme süreci, kaçınılmaz olarak daha iyi şirket sonuçlarına yol açacaktır çünkü ürün ve hizmetlerin kalitesi, en iyi çalışanlar işe alındığında ve elde tutulduğunda artacaktır. Etkili bir işe alma ve seçme politikası, yalnızca bir işin gerekliliklerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda bir kuruluş veya şirketin çalışanlara fırsat eşitliği sağlama taahhüdünü sürdürmesini sağlar ve böyle bir politikaya bağlı kalmak, bir kuruluş veya şirketin mümkün olan en iyi

kişiyi işe almasına olanak tanır. Aşağıda, işe alım ve seçimin neden önemli olduğu bazı önemli faktörler yer almaktadır (Barber, Wesson, Roberson & Taylor, 1999):

- Doğru insanları doğru işe almak, her şirketin büyümesi için çok önemlidir.
- İşe alım ve seçme, yetenek ve deneyimleri işin gerektirdiği iş rolleriyle örtüşen adayların işe alınmasına rehberlik eder ve ayrıca Liyakata Dayalı işe alımların yolunu açar.
- Doğru kişiler seçildiğinde, çalışan verimli sonuçlar üretecek ve organizasyonda daha uzun süre kalacak, dolayısıyla çalışan devri düşük olacaktır
- İşe alma ve seçme, kalifiye çalışanların hızla ilgilerini kaybetmelerine ve başka bir şirkete geçmelerine neden olabilecek aşırı uzun ve zorlu işe alma sürecinin aksine zamandan tasarruf sağlar.
- İşe alma ve seçme süreci aynı zamanda paradan da tasarruf etmenizi sağlar çünkü hızlı ilerleyen bir süreç daha az zaman alır ve daha verimlidir; bir işi doldurmak için gereken süreden tasarruf etmenizi sağlar.
- Süreç, işe alma sürecinin hem adil hem de şeffaf olmasını sağlamaya yardımcı olur. vii. Tutarlı olmayan işe alım ve seçim süreçleri tutarsız sonuçlar verdiğinden, işe alma ve seçme standartlaştırılmış süreçlerin kullanılması yoluyla tutarlılık sağlar.

Bu nedenle, bir şirket veya kuruluştaki finansal başarı, en iyi insanlar belirlendiğinde, işe alındığında, eğitildiğinde ve elde tutulduğunda artacaktır.

3.1.1. Adayı temin etmenin yolları

Gamage'ye (2014) göre işe alımın genel amacı, kuruluşa potansiyel olarak nitelikli iş adaylarından oluşan bir havuz sağlamaktır. Bir organizasyondaki insan kaynağının kalitesi, büyük ölçüde kendisine başvuran adayların kalitesine bağlıdır çünkü organizasyon, çalışanları kendisine çekilenler arasından seçecektir. Aynı şekilde, Henry ve Temtime (2009) işe alımları, insan gücünün bir organizasyona giriş noktası ve bir organizasyonun bundan sonra kendi kültürleri ve hisleri için doğru kişileri cezbettiklerinden emin olmak için izlemesi gereken yol olarak yorumlamıştır.

Öte yandan seçme, ilgili iş boşluğunu doldurmak için işe alınan aday havuzundan en uygun adayın seçimini yapma sürecidir (Opatha, 2010). Seçim, mevcut işe en uygun bireyler havuzundan seçim yapmak için belirli araçların kullanıldığı süreçtir (Ofori &

Aryeetey, 2011). Seçim, doğru seçim kararını vermek için başvuranın uygunluğunu değerlendirmek için bir veya daha fazla yöntemin kullanılmasını içerir ve alternatif olarak, bir dizi başvurayı reddedip boşluğu doldurmak için yalnızca birkaç başvurayı seçtiği için bir ret süreci olarak da görülebilir. Dolayısıyla seçim işlevi, pozitif bir işlevden ziyade negatif bir işlev olabilir (Gamage, 2014).

Gamage'ye (2014) göre seçim fonksiyonunun amaçları, doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek, iyi bir işveren olarak iyi bir imaj oluşturmak ve sürdürmek ve seçim sürecini mümkün olduğunca uygun maliyetli olarak sürdürmektir. Seçim, birçok nedenden dolayı işletmeler için dikkate alınması gereken son derece önemli bir husustur. Çoğu zaman işletmelerin performansı doğrudan içinde çalışan insanlarla ilgilidir, bu da örgütsel başarıyı sağlamak için doğru kişilerin işe alınması gerektiği anlamına gelir (Henry & Temtime, 2009). Kuruluşa yeni birini işe almak da pahalı bir süreçtir. Dolayısıyla, kuruluşların uygun olmayan birini işe aldıklarını bulmak için zaman ve para harcamak istedikleri bir şey değildir. Kuruluşların süreci ilk seferde doğru yapması çok önemlidir, çünkü kaynaklar bu haliyle yeterince kıttır. Doğru başvuru sahibini seçmek zor bir iş olabilir, ancak günün sonunda kuruluşun itibarı istihdam ettiği kişiler tarafından tutulur (Henry & Temtime, 2009).

İşe alma ve seçme, bir kuruluşun kısa ve orta vadede hayatta kalması ve başarılı olması için ihtiyaç duyduğu insanları belirleyen ve güvence altına alan genel kaynak bulma stratejilerinin önemli bir bölümünü oluşturur (Elwood & James, 1996). Aslında, işe alımın temel amacı, organizasyona başvurmak üzere daha fazla çalışanı çekerek organizasyon için en iyi adayların seçimini sağlamak için uygun niteliklere sahip bir aday havuzu oluşturmak iken, seçim sürecinin temel amacı seçmektir. Organizasyondaki çeşitli pozisyonları doldurmak için doğru adayı seçmek temel amaçtır (Gamage, 2014).

3.1.1.1. Dâhili kaynaklar

İşe alım, organizasyondaki boş pozisyonları doldurmak için potansiyel adayları aramayı ve onları etkilemeyi içeren süreç olarak adlandırılır. İşe alımın amacı, organizasyonun gelişimi için nitelikli adaylar bulmaktır. İşe alma kaynakları, potansiyel çalışanları bulma görevini tamamlamak için iş arayanla çeşitli bağlantı kurma biçimlerini ifade eder. Basit bir ifadeyle, işe alım kaynakları, açık pozisyonlarla ilgili iletişimin aday adaylara bildirildiği ortamdır. Genel olarak kabul edilen iki işe alım kaynağı vardır, bunlar iç ve dış kaynaklardır.

İç İşe Alım Kaynakları, kuruluş içinden insanları işe almak anlamına gelir. Başka bir deyişle, şu anda firmada çalışanlardan iş pozisyonları için başvurular aranıyor. İç işe alım kaynakları, halihazırda kuruluşun mevcut bordrosunun bir parçası olan çalışanların işe alınmasını ifade eder. Pozisyon için açık pozisyon, çalışana iç iletişim yoluyla bildirilebilir. Kuruluştaki farklı dahili işe alım türleri vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Kaynak, 1996):

- Terfi: Terfi, çalışanın unvan değişikliği olarak anılır. Mevcut çalışanın organizasyon içinde daha yüksek bir konuma kaydırılmasını ve bu çalışana daha fazla sorumluluk ve ücret artışı sağlanmasını içerir. Terfi, kuruluşun diğer çalışanlarını da terfi için uygun hale gelmeleri için çok çalışmaya motive etmeye yardımcı olur.
- Transfer: Transfer, mevcut bir çalışanın bir organizasyonda bir departmandan başka bir departmana kaydırılması anlamına gelir.
- Çalışan Yönlendirmeleri: Kuruluş, işe alma maliyetlerini düşürme çabası içinde çalışan yönlendirmesi arıyor olabilir. Çalışanlar, insan gücünün gerekli olduğu organizasyondaki iş rollerinin farkındadır. Bu çalışanlar, potansiyel adayları pozisyona uygunluklarına göre inceleyerek yönlendireceklerdir.
- Eski çalışanlar: Bazı kuruluşlar, kuruluş için yarı zamanlı/tam zamanlı çalışmak isteyen emekli çalışanları işe alma hükmüne sahiptir.

İç kaynakların avantajları şunlardır (John Van Reenen, 2011):

- Kuruluş, iş için daha yüksek gelir anlamına gelen işe alma programlarında tasarruf sağlar.
- Personel seçimini ve transferini çok kolaylaştırır.
- İşe karşı bir sadakat duygusu sağlar ve bu da verimliliğin artmasına neden olur.
- Mevcut çalışanlar kurumun çalışma düzeninden haberdar olacağından, yeniden işe alınanların çalışma koşullarına uyum sağlamaları çok daha kısa sürecektir.

İç kaynakların dezavantajlarından bazıları şunlardır (De Jesus Nocêra, 2012):

- İç işe alım, değerlendirilmek üzere seçilmeyen veya dikkate alınmayan çalışanların moralinde azalmaya neden olur.
- Dışarıdan yetenekli kişilerin şirkette çalışmak için katılmasını engeller.
- Bir çalışan terfi için seçilirken diğerlerinin dikkate alınmaması çatışmaya yol açabilir.

3.1.1.2. Dış kaynaklar

Dış işe alım kaynakları, kuruluştaki daha önce herhangi bir zamanda işe alınmamış adayları işe almaya çalışır. İş gücü arasına yeni yeteneklerin girmesi, işin büyümesine ve gelişmesine yol açar. Dış işe alım kaynaklarından bazıları şunlardır (Ofori ve Aryeetey, 2011):

- Reklam: Reklamlar, herhangi bir iş fırsatı hakkında harika bir bilgi kaynağı olarak hizmet eder. Bu tür bir kaynak, orta düzey çalışanları veya üst düzey çalışanları işe almak için kullanılır.
- İstihdam Borsaları: İstihdam borsaları, hükümet tarafından yönetildiği için insanlar için bir işe alım kaynağı olarak hizmet eder.
- İstihdam portalları: Bu teknoloji çağında, işe alım alanında gelişmeler yaşandı. Günümüzde, iş ilanları hakkında bilgi bulabileceğiniz birçok istihdam portalı açıktır.
- Eğitim Kurumları: Eğitim kurumları aynı zamanda çok sayıda öğrenci için iyi bir işe alma kaynağı olarak hizmet eder veya kaynakların tek bir çatı altında aynı anda mevcut olacağını söyler.
- Tavsiye: Mevcut bir çalışan diğer adaylar için daha iyi tavsiyelerde bulunabileceğinden, bu aynı zamanda iyi bir işe alım kaynağı olabilir.

Dış kaynakların avantajlarından bazıları aşağıda verilmiştir (Gamage, 2014).

- Uygun vasıflı işgücünün bulunmasına yardımcı olur.
- Dış kaynaklar kullanılarak işe alınan çalışanlardan yeni fikirler alınabilir.
- Çalışanlar, yeni işe alınanlar için gereken eğitim süresini azaltan bilgili kişiler olarak katılır.

Dış Kaynağın Dezavantajları aşağıda verilmiştir (Barber, Wesson, Roberso & Taylor, 1999).

- Mevcut çalışanlar büyümek için bir fırsatı hak ettiklerini düşünebileceklerinden mutsuz çalışanlara yol açabilir.
- Yeni işe alınanlar ile mevcut çalışanlar arasında işbirliği eksikliğine yol açabilir.
- Çalışanın birçok tur için görünmesi gereken uzun bir süreçtir.

3.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci

Seçim, işe alım süreçlerinin bir parçasıdır, öne çıkanlardan belirlemek için adayların taranmasını içerir ve bireyin Örgütün gerekliliklerini yerine getirmesi muhtemeldir (Olulekan, 2006). İlgi nedeniyle seçimi en zor işe alım prosedürlerinden biri olarak görür (Ojo et al, 1988). Seçimi, işe alım sürecinde karar vermenin son aşamasını temsil eden süreçler olarak görür.

Bir aday tarama süreci olarak seçim, kayıtlara, veri sayfasına ve özgeçmişe (CV) girmeyi içerebilir. Mevcut işleri veya görevi yerine getirmekle ilgili insan kaynaklarının kalitesini incelemek için test başlatılabilir (Shiela Rioux, 1999). İnsan kaynağı seçiminde genellikle kullanılan testlerden bazıları şunlardır:

- Yetenek testi
- Başarı
- Mesleki ilgi ve
- Kişilik testleri.

Seçim sürecinin son aşaması, karar verme ve istihdam teklif etme olarak adlandırılabilir. Normalde, tüm tarama çalışmasının tamamlanmasından sonra en uygun niteliklere sahip adaylara iş teklif etme kararı verilir (Torrington, 1991). Personel seçim süreçlerinde en sık kullanılan yöntemler şunlardır:

Tablo 3.1. Personel seçim süreçlerinde en sık kullanılan yöntemler

Görüşme	İşverenler, açık pozisyon için gereken beceri ve tutumlara sahip olup olmadıklarını belirlemek için adaylara iş deneyimleri hakkında bazı sorular sorar.
Psikometrik test	Uygulanan pozisyon için potansiyele sahip olup olmadıklarını belirlemek için bir kişinin kişiliğini ve tutumlarını (örneğin, bilişsel yeteneği) değerlendirir. Bu sayede işveren adayı daha iyi tanıyabilir.
Çalışan seçme testi	Pozisyon için gerekli olan bilgilerle ilgili testlerdir. Örneğin, adayın makine kullanma, bazı yazılımları kullanma, ders verme vb. becerilerini ölçmek için bir beceri testi.
Simüle edilmiş durumlar	Bu teknik, adayı iş hayatında karşılaşılabileceği bir sıradanlığa sokmayı amaçlamaktadır. Bu, basitçe durumu belirterek ve adaydan buna göre hareket etmesini isteyerek yapılabilir.
Yıldız Yöntemi	STAR, "durum, görevler, eylemler ve sonuçlar" anlamına gelir. Bu yöntem, bariz bir çelişki ile takip etmesi kolay bir hikaye oluşturmaya yardımcı olur.

Kaynak: <https://smowl.net/en/blog/employee-selection-process-definition-importance/>

Yerleştirme, seçilen adayların her birine belirli bir iş atama sürecidir. Bir bireye belirli bir rütbe ve sorumluluk atamayı içerir. Bir işin gereklilikleri ile adayın niteliklerinin eşleştirilmesi anlamına gelir.

Çalışan işe alındıktan ve yönlendirildikten sonra doğru işe yerleştirilmelidir. Yerleştirme, insanların işe tahsis edilmesi olarak anlaşılmaktadır. Bir çalışanın yeni veya farklı bir işe atanması veya yeniden atanmasıdır. Yerleştirme, yeni çalışanların ilk atamasını ve mevcut çalışanların terfisini, transferini veya rütbesini düşürmeyi içerir. Yerleştirme terfi, transfer, rütbe düşürmeden kaynaklanmaktadır. Yeni bir çalışanın bir işe atanması görünüşte basit bir görev gibi görünmektedir. İşveren, adaylardan belirli bir görev için davet başvurularının reklamını yapar. İlanda iş tanımı ve iş özellikleri detaylı olarak yer almaktadır (Barber, Wesson, Roberso & Taylor, 1999). Bir aday seçim yaptığında, o kişinin daha önce ilan edilen bir pozisyona yerleştirilmesi mantıklıdır. Ancak yerleştirme görevi görüldüğü kadar basit değildir. Zaman değişiyor. Anlamli çalışma talebini yansıtan çalışma etiğindeki değişiklikler. Tüm bu faktörler, kuruluşların ve bireylerin yerleştirme sürecini daha yakından belirlemesine neden olmaktadır. Başvuranların bir yerine birkaç iş için değerlendirilmesi gereken çağ başlamıştır (Gamage, 2014). Yönetmelik bakış açısıyla görev, her bir kişinin bireysel özelliklerini anlamak ve onlardan yararlanmaktır. İnsan nitelikleri, nispeten bağımsız birçok yetenek, ilgi, biyografik taslak ve kişilik boyutları boyunca değişiklik gösterdiğinden, bir kişinin bireyselliği en iyi şekilde, çeşitli bireysel ölçümlerdeki puanların benzersiz profili olarak görülür. Her birey için benzersiz profili oluşturduğumuzda, insanlar ve işler, mevcut işler ve mevcut insanlar tarafından belirlenen kısıtlamalar dahilinde en uygun şekilde eşleştirilebilir. Mevcut işlere göre kişi sayısı fazlaysa, yalnızca en nitelikli kişiler seçilip yerleştirilebilir.

3.2.1. Pozisyonların ilanı ve adayların kabulü

Çoğu işverenin açık bir pozisyon için mümkün olan en iyi yeteneği bulmak ve seçmek için kullandığı süreçler şunları içerir (Ofori ve Aryeetey, 2011):

- İşin asgari gereksinimlerini belirlemek.
- Pozisyonun temel gerekliliklerini karşılamayan adayları elemek için ön eleme.

- İş için istenen düzeyde beceri ve yeterliliğe sahip olmayanları elemek için bir ön değerlendirme kullanmak.
- İş başarısı için en yüksek potansiyele sahip adayları seçmek için mülakatlar ve iş simülasyonları yoluyla derinlemesine bir değerlendirme yapmak.
- Adayların belirtilen istihdam kaydının ve niteliklerinin doğrulanması.

İşverenlerin, iş adaylarını etkili bir şekilde taramak ve değerlendirmek için her iş için minimum kriterler oluşturmuş olmaları gerekir. Birçok işveren, tarihsel olarak, diğer kimlik bilgileri ve deneyime sahip işçilerle doldurulabilecek pozisyonlar için bir üniversite diplomasına ihtiyaç duymuştur. Bir pozisyon için temel gereksinimlerin abartılı olmamasını sağlamak, işverenin işe aldığı yetenek havuzunu genişletebilir ve ayrıca daha çeşitli bir iş gücü yaratabilir.

İlk telefon görüşmesi, işverene bir adayın genel iletişim becerileri, dinleme yeteneği, tutumu ve profesyonelliği hakkında zengin bilgiler verebilir. Görüşme sırasında işverenler, bir adayın işi yapmak için doğru eğitime, deneyime ve bilgiye sahip olup olmadığını teyit eder. Ayrıca, gerçekçi beklentilere sahip olduğundan emin olmak için potansiyel müşterinin belirli bir işe başvurma motivasyonuna da odaklanırlar. Tipik bir ön eleme telefon görüşmesi 20 ila 30 dakika sürer ve değerlendirilmeye uygun olmayan adayları elemek için tasarlanmış sorular içerir. Soru örnekleri aşağıdakileri içerir (De Jesus Nocêra, 2012):

- Neden yeni bir pozisyon arıyorsunuz?
- Şu anda sahip olduğunuz veya en son çalıştığınız işteki ilk üç görev nedir?
- En güçlü becerileriniz olarak neyi görüyorsunuz ve temel zorluklarınız neler?
- Bu pozisyon için maaş aralığı kabul edilebilir aralığınız içinde mi?

3.2.2. Ön mülakat ve başvuru formu

Bir iş görüşmesinin ana hedefleri, adayın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri değerlendirmektir; iş becerilerini nasıl uyguladıklarını ve test ettiklerini öğrenmek ve yeteneklerinin nerede olduğunu belirlemek, böylece gelecekteki büyüme ve gelişme yolunu belirlemektir. İdeal olarak, görüşmecilerin tipik bir saatlik görüşme sırasında sordukları 10 ila 12 sorunun her biri, adayların işi yapma becerileri hakkında en fazla içgörüyü sağlamalıdır. Görüşme sorularını kullanmadan önce incelemek, güçlerini ve

etkililiklerini artırmaya yardımcı olabilir ve görüşmeci ile adayın konuşmalarından en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayabilir (De Jesus Nocêra, 2012).

Adayların beceriler, bilgi ve deneyimler hakkında derinlemesine ve kapsamlı yanıtlar paylaşmasını sağlamak, bir işe alma yöneticisine, adayın "doğru" veya "en iyi" yanıtı verip veremeyeceğini görmek için hazır mülakat soruları kullanmaktan çok daha yararlı bilgiler verir. İşe alma başarısı büyük ölçüde adayların kuruluşa neler katabileceklerini doğru bir şekilde değerlendirme yeteneğine bağlıdır (John Van Reenen, 2011). Buna ek olarak, kuruluşun az kullanılan becerileri geliştirmek için en yeni çalışanlarıyla nasıl etkileşim kurabileceğini ve onları kuruluşun üretken üyeleri olarak devam ettirmekten mutlu ve bağlı tutacak bir mesleki tatmin düzeyini nasıl sağlayabileceğini gösterir.

3.2.3. Test – sınav

Çalışan testinin amacı, işverenin bir bireyin işte ne kadar iyi performans göstereceğini tahmin etmesine yardımcı olmaktır. Yanlış insanları işe almak pahalı olabilir ve seçim hataları çalışanların morali ve yönetim süresi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir, değerli eğitim ve geliştirme harcamalarını boşa çıkarabilir ve çalışanların üretkenliğini ve bir şirketin karlılığını azaltabilir. Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) tarafından yayınlanan 1978 tarihli Çalışan Seçimi Prosedürlerine İlişkin Tek Tip Kılavuz İlkelere göre, bir işverenin kullandığı herhangi bir istihdam şartı bir "test" olarak kabul edilir. Sonuç olarak, bir seçim kararına itiraz edilir ve ayrımcı olduğu veya eyalet ya da federal düzenlemeleri ihlal ettiği belirlenirse dava açma potansiyeli vardır (John Van Reenen, 2011). Bu nedenle İK uzmanları, seçim sürecinin ve diğer istihdam kararlarıyla ilgili tüm prosedürlerin güvenilir, geçerli, hakkaniyete uygun, yasal ve uygun maliyetli olmasını sağlamalıdır.

3.2.4. İş görüşmesi

Herhangi bir organizasyonda eleman bulma süreçleri çok dinamik ve hassastır (Bate ve diğerleri, 2000). Potansiyel çalışanların çalışma haklarını, şirket seçim politika ve prosedürlerini ve ayrıca istihdam ilişkilerini düzenleyen yasaları etkilememesi için dikkatle ele alınması ve yönetilmesi gerekir. Mülakatların kötü seçimlere ve atamalara yol açtığı örnekler çoktur ve bunlar, mağdur başvuranlar tarafından mahkemelerde itiraz edilen işe alım süreçlerinin sayısına yansır (Proctor ve diğerleri,

2008). İşe alım süreçlerinde yer alacak panelistlerin davranış ve zihniyetlerinin her zaman adil olması beklenmektedir. Önyargı veya ön yargı olmaksızın süreçlerde gerçekten akıllarını uyguladıkları görülmelidir. İşe alım süreçleri çok zordur ve dikkatli, etik ve profesyonelce ele alınması gerekir. Bununla birlikte, iş görüşmeleri ve seçim süreçleriyle ilgili birçok literatür, bir görüşmecinin bir uzmanlık olması gerekmediğini, süreçler sırasında aklını kullanabilmesi ve sağduyuya dayalı iyi bir karar verebilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Chabu, 2014).

Çoğu zaman işe alım ve seçme süreçlerinde üye olarak görev yapmak üzere aday gösterilenlerin çıkar çatışmaları, zihniyetleri, ırkçı eğilimleri ve ön yargıları nedeniyle pek çok açıdan eksik oldukları görülmüştür. Bu nedenle, işe alım için seçim süreci başlamadan önce, aday gösterilen üyelere süreci baltalayacak herhangi bir önyargı, taviz veya çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederek taahhütte bulunmalarının istenmesini sağlamak kuruluşun görevidir. Herhangi bir organizasyonun çıktısının önemli bir belirleyicisi olduğundan, iyi işe alım ve seçimin önemi ne kadar vurgulansa azdır. Bunun arka planında, Schweyer (2010) şu uyarıda bulunuyor:

"Çoğu işçinin mallar gibi toptan ele alınabileceği günler çoktan geride kaldı. Bugün, neredeyse her tam zamanlı işe alım, dikkatli bir tarama ve seçimin ardından bir arama yapılmasını gerektiriyor. İyi ve kötü işe alımların sonuçları büyütüldüğü için personel alımı daha fazla zaman alır. İşe alma eğitimi ve değiştirme maliyetleri her zamankinden daha yüksek. Devir maliyeti, çoğu bilgi çalışanının yıllık maaşının iki ila üç katı kadar şaşırtıcıdır."

Bu nedenle süreçlerin başından sonuna kadar etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni, işe alım ve seçim bölümlerinin sonuçlarının ve bunların işveren ile çalışan arasındaki gelecekteki ilişkiler üzerindeki etkisinin, korkunç veya gergin değil samimi olması gerektiğidir (Pinder, 2014). Kuşkusuz samimi ise, işe en iyi ve uygun adayı ortaya çıkaran iyi yönetilen seçme ve yerleştirme süreçlerinin bir sonucudur (Billberry, 2007).

3.2.5. Seçim kararı ve referansların incelenmesi

Personel seçimi psikolojisi alanı, işle ilgili seçim sistemlerinin sistematik gelişimi, değerlendirilmesi ve uygulanması yoluyla personel seçim kararlarının kalitesini artırmayı amaçlar. Bunu yapmak, iş gereksinimlerini karşılamak için daha uygun bir iş gücü ile sonuçlanacağı için kuruluşlar için değerlidir. Seçim psikologlarının veya diğer uzmanların müdahaleleri olmadığında, seçim prosedürleri genellikle gayri

resmi ve geçicidir ve bir veya daha fazla karar vericinin yargısına dayanır (örneğin, özgeçmişleri tarama ve adaylarla görüşme sırasında) (Kağnıcıoğlu, 2001).

Bu nedenle, sistematik seçim sistemlerinin ek bir değeri, sübjektif kararlara ve bunların önyargılarına olan güvenin azalmasıdır. Kısacası, sistematik seçim sistemlerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasının ana hedefleri, istenen çalışma sonuçlarının önceden tahmin edilmesi ve istihdam kararlarında önyargıdan kaçınılmasıdır.

Son yıllarda, bir düşünce ekolü, yordayıcıların kullanımının sonuçlarının incelenmesinin geçerliliğin belirlenmesine dahil edilmesini savunmuştur. Bu bakış açısı, amaçlanmayan olumsuz sonuçları geçerlilik argümanını zayıflatıyor olarak görür. Olumsuz sonuçların kanıtları, öngörücülerin kullanımına ilişkin politika veya uygulama kararlarını etkileyebilse de, İlkeler ve Standartlar, bu tür kanıtların, yalnızca olumsuz sonuçların seçim prosedürünün ölçüm özelliklerine atfedilebilmesi durumunda geçerliliğe ilişkin çıkarımlarla ilgili olduğu görüşünü benimser (Sezer, 2007).

Seçim prosedürlerinin kullanılmasından kaynaklanan test puanlarındaki alt grup farklılıkları ve ardından seçim oranlarındaki farklılıklar, genellikle personel kararlarının olumsuz bir sonucu olarak görülür. Öngörü puanları ve seçim oranlarındaki grup farklılıkları, bir organizasyon ve onun personel kararları ile ilgilidir; yine de, bu tür farklılıklar tek başına amaçlanan test yorumlarının geçerliliğini azaltmaz. Grup farkı, testteki bir yanlılık kaynağına (yani, ölçüm yanlılığı) kadar izlenebiliyorsa, o zaman olumsuz sonuçlar yorumların geçerliliğini tehdit eder. Alternatif olarak, seçim prosedüründeki grup farkı, işle ilgili davranıştaki gruplar arasındaki farklılıklarla veya prosedür tarafından tahmin edilen sonuçla tutarlıysa (yani, tahmin yanlılığının olmaması), o zaman grup farklılıklarının bulunması aslında geçerlilik argümanını destekleyebilir (Parlak, 2000). Bu durumda, test kullanımının olumsuz sonuçları, seçim prosedürünün geçerliliğine ilişkin olumsuz kanıtları belirtmek yerine kullanıcı için bir politika sorunu oluşturur.

Olumsuz sonuçların farklı bir örneği de yararlıdır. Adayları taramak için bir bütünlük testi uygulayan bir kuruluş, testin geçerlilik kanıtlarına dayalı olarak, bu seçim prosedürünün çalışan hırsızlığına karşı yeterli bir koruma sağladığını varsayabilir ve diğer hırsızlığı caydırıcı yöntemlerin (örn. video gözetimi) kullanımına son

verecektir. Böyle bir durumda, dürüstlük testi uygulandıktan ve diğer kurumsal prosedürler ortadan kaldırıldıktan sonra çalışan hırsızlığı fiilen artabilir; hırsızlık, bütünlük testinin eksikliğinden değil, prosedürlerdeki bir değişiklikten dolayı artmıştır. Bu nedenle, testin başlatılmasından sonraki kararların organizasyon üzerinde beklenmedik bir olumsuz sonucu olmuş olabilir (Akbaş, 2007). Bu tür sonuçlar, olumsuz etkiyi azaltmak için politika veya uygulama kararlarına yol açabilir. Ancak bu tür sonuçlar, bütünlük testi puanlarından çıkarılabilecek çıkarımların geçerliliğini tehdit etmez.

Seçim kararları vermek için kullanılan yapılandırılmış girdilere (kapalı uçlu değerlendirme ölçeleri) veya yapılandırılmamış girdilere (özgeçmişler, açık uçlu metin yanıtları veya uyarılara sözlü yanıtlar) dayalı algoritmalar tarafından üretilen puanlar da öngörücü olarak kabul edilmelidir. Bu tür algoritmalarından alınan puanların seçim sürecinin bir parçası olarak kullanıldığı durumlarda, elde edilen puanları ilgili kriter yapılarına bağlamak için açık bir gerekçe oluşturmak üzere bu kullanıma yönelik kavramsal ve metodolojik temel yeterince belgelenmelidir (Akdemir, 2005). Ek olarak, bir tür ampirik anahtarlama kullanıldığında, ampirik olarak yönlendirilen algoritmaların şanstın yararlanma eğilimine karşı korunmak için operasyonel kullanımdan önce çapraz geçerliliğe dair net kanıtlar sağlanmalıdır. Tüm öngörücüler için olduğu gibi, algoritmaların ilgili alt gruplara karşı sistematik önyargı getirmemesi de önemlidir.

3.2.6. Sağlık kontrolü

İş mevzuatı, belirli meslekler için bir ön tıbbi muayenenin zorunlu bir gereklilik olduğunu belirlemektedir. Bu olayların masrafları işveren tarafından karşılanır. Adayın sağlık durumunu değerlendirmek, kontrendikasyonların olmadığını ve buna bağlı olarak görevlerini yerine getirme yeteneğini doğrulamak için bir işe başvururken tıbbi muayene gereklidir. Sağlık kurulu uygun kontrendikasyonları ortaya koyarsa, iş bulmayı reddetmek, potansiyel bir çalışanın sağlığıyla ilgili olası kazaları, yaralanmaları, kazaları ve diğer sorunları önleyecektir (Tonus, Oruç, 2012). Bir adayın sağlıklı olduğunun kanıtı, işverene bu tür risklerin oluşmadığına dair ek bir güvence sağlar. Ayrıca sağlık sorunu olan bir çalışana (yine kanunen zorunlu kılınan) özel çalışma koşulları sağlamak için ayrıca bir masrafa gerek kalmayacaktır.

3.2.7. İnsan kaynakları analitiği

Kaynakların verimli kullanımı, çeşitli kaynakların (iş gücü, zaman, para) daha düşük maliyetleriyle işletmenin hedeflerine ulaşmak için daha büyük sonuçlara ulaşmak anlamına gelir. Bu nedenle, bir çalışanın etkinliği ile, çalışanın yaptıklarının kuruluşun amaçlarına ve belirlenmiş gerekliliklere uygunluğu, işin en rasyonel ve ekonomik yöntemlerle (yöntemler) gerçekleştirilmesi ve çalışanın yeteneklerinin (yetenekler, bilgi, beceriler) en eksiksiz kullanımı kastedilmektedir. İnsan kaynakları (İK) alanındaki yayınların analizi, İK yönetiminin etkinliğini değerlendirmek için temel oluşturan iki ana kavramı belirlememizi sağlar (Özalp, Hatipoğlu, 2021). Bunlardan ilkinde göre İK yönetiminin etkinliği, yönetim ve üretim bütünlüğü temelinde değerlendirilir, ancak yönetimin kendisinin üretim verimliliğine katkısı belirlenmez. İkinci konsept, İK yönetiminin üretim verimliliğine katkısını belirlemeye odaklanır. İkinci kavram en karmaşık olanıdır, ancak daha güvenilir ve ayrıntılı bilgi elde etmeye yardımcı olur, bireysel İKY sistemlerinin ve alt sistemlerinin (işe alma, eğitim vb.) katkısını görmeye yardımcı olur. Çoğu işletme, bu amaç için özel olarak oluşturulmuş göstergeleri kullanarak İK yönetiminin etkinliğini değerlendirmeyi tercih eder. Bunlar şunları içerir: personel devri, mesleki eğitim için harcanan zaman vb.

İnsan kaynakları analizi (HRA), bir organizasyondaki karar vericilere insan kaynakları hakkında bilgi belirleme, ölçme ve sağlama sürecidir; çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdikleri hakkında bilgi toplama ve analiz etme ve iş davranışlarının, performanslarının ve bireysel özelliklerinin organizasyonun ve yönetimin gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını belirleme sürecidir. Ayrıca çalışanın görevlerini nasıl yerine getirdiğini belirlemeyi ve çalışanlara iletmeyi ve mümkünse işlerinin kalitesini iyileştirmek için bir plan geliştirmeyi de içerir. Msyrieva, insan kaynaklarının stratejik bir analizini iki yönde yapmayı önerir (Kapoor, Kabra, 2014):

- Kuruluşun iç ortamının incelenmesi (iç analiz)
- Kuruluşun dış ortamının incelenmesi (dış stratejik analiz)

Meyrieva'ya göre, harici bir stratejik analiz yaparken, siyasi ve yasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olanlar da dahil olmak üzere bir grup faktörün etkisini incelemek gerekir. İnsan kaynaklarının dahili stratejik analizi, personelin rekabet

edebilirliğinin analizini, insan kaynakları maliyetlerinin incelenmesini, mevcut teşvik sistemi, ticari bir organizasyonun stratejik hedeflerine uygunluğu, durumun analizi ve gerekli çalışanları aramak, çekmek ve seçmek için eylemlerin etkinliği, ilk eğitimin etkinliği, personelin ileri eğitimi ve gelişimi, durumu incelemek eğitim, yeniden eğitim, ileri eğitim, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve ayrıca ticari bir organizasyonun insan kaynaklarının stratejisinin ve yeterliliğinin etkin uygulama görevlerine uygunluğunun analizi sağlar. Flamholz, ilk çalışmalarında insan kaynaklarının kullanımını analiz etmek için üç ana görev belirledi: (Belizón, Kieran, 2022)

- Hem personel yöneticileri hem de üst yönetim için personel yönetimi alanında kararlar almak için gerekli bilgileri sağlamak;
- Yöneticilere belirli kararlar almak için gerekli olan insan kaynaklarının maliyetinin sayısal ölçüm yöntemlerini sağlamak;
- Liderleri, insanları en aza indirilecek maliyetler olarak değil, optimize edilecek varlıklar olarak düşünmeye motive eder.

Personel yönetiminde İnsan kaynakları analizi, personel seçimi, personel yerleştirme, personel kullanımı gibi işlevlerin yerine getirilmesinde faydalı olabilir. Personel seçerken İnsan kaynakları analizi, şirketin personel ihtiyaçlarını planlamanıza ve optimize etmenize olanak tanır. İnsan kaynakları analizi, adayların ekonomik değerini değerlendirmek için bütünsel bir sistem oluşturabilir ve ayrıca seçim yöneticisinin aralarından şirkete en fazla değeri getirebilecek olanı seçmesine izin verebilir.

Bazarov, İnsan kaynakları analizinin personel gelişimi için kaynak tahsisi ile ilgili karar verme sürecini kolaylaştırdığına, çalışan eğitim programları için bütçe yapılmasına yardımcı olduğuna ve eğitime yapılan yatırımın beklenen getirisinin belirlenmesine yardımcı olduğuna dikkat çekiyor (artık yatırımların yapıldığı söylenebilir) eğitimde yalnızca yararlılıklarına olan inanca dayalıdır). Eremin, İnsan kaynakları analizinin personel ile çalışmanın tüm yönlerinin etkinliğini değerlendirmek için ortak bir koordinat sistemi oluşturduğunu ve böylece kuruluşun insan varlıklarının değerini optimize ettiğini belirtiyor. Personel yöneticilerinin seçme, yerleştirme, geliştirme, değerlendirme vb. gibi çeşitli faaliyet alanlarının bu şekilde değerlendirilmesinin kriteri, kuruluşun insan kaynaklarının maliyetinde

ölçülebilir bir artış olabilir (Kapoor, Kabra, 2014). Aynı zamanda İnsan kaynakları analizinin, çalışanın önündeki görevleri daha net görmesini ve ne kadar iyi çalıştığını öğrenmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda geleceği, çalışma tutumunu ve en iyi sonuçları elde etme arzusunu da etkiler.

3.2.8. Değerlendirme merkezleri

Personel değerlendirmesi, “bir kişinin niteliksel özelliklerinin (karakter, motivasyon, yetenekler, beceriler) yerine getirilen örgütsel rolün gerekliliklerine uygunluğunu belirleme amaçlı bir süreçtir”. Bir kuruluştaki personel değerlendirme, personel çalışmasının her aşamasında bulunduğu için bir tür “kesişen” çalışma türüdür. “Çeşitli yetkililerin çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, görevleri, önemi, göstergeleri ve sonuçları belirlemenin karmaşıklığı bakımından farklılık gösterir” (Avrahami, 2022).

Personel değerlendirme, “potansiyelinin kilidini açmak ve motivasyonu ve gelişimi ile ilgili daha fazla yönetim kararı almak için işin sonuçlarını ve mesleki yeterlilik seviyesini belirlemenize, bir çalışanın kişisel, ticari niteliklerini dikkate almanıza olanak tanıyan bir süreçtir. Daha önce (ve hatta şimdi bazı şirketlerde) işverenler esas olarak işlevlerden birini (sadakat, profesyonellik vb.) Değerlendirmeye çalıştıysa, şimdi giderek daha fazla yönetici bir işletmenin toplam insan kaynağının nasıl değerlendirileceğiyle ilgileniyor (Kabene, 2006). Aynı zamanda, insan kaynaklarının değerlendirilmesi bazen insan potansiyelinin değerlendirilmesiyle değiştirilir.

İnsan kaynakları değerlendirmesinin temel amacı, çalışanların yönetsel kararlar verme çalışmalarının sonuçları hakkında makul bilgiler elde etmektir (terfi, rütbe düşürme, başka bir işe transfer, eğitim için yönlendirme, teşvik ücretinin ödenmesi vb.). Değerlendirme, personel yönetiminin neredeyse tüm temel işlevleriyle yakından ilgilidir (Kusluvan, 2010).

- Personel planlaması: performans göstergelerinin değerlendirilmesi, şirketin personel için niteliksel ve niceliksel ihtiyaçlarını belirler.
- İşe alma: değerlendirme, şirkette kullanılan yeni çalışanları çekme ve seçme yöntemlerinin ne kadar etkili olduğunu gösterir.
- Personel eğitimi: Değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarını tanımlar ve mevcut eğitim programlarının etkinliğini belirler.

- Personel rezervinin oluşturulması: şirket çalışanlarının iş ve çalışma davranışlarının değerlendirilmesine dayanır.
- Personel performans analizi: değerlendirme, belirli bir şirketin çalışanlarının çalışma davranışlarının değerlendirildiği standartları ve göstergeleri tanımlamanıza olanak tanır.
- Personel Gelişimi: Değerlendirme, çalışanların çalışma potansiyelini ortaya çıkarır.
- Maddi teşvik sistemi: değerlendirme, motivasyon sistemlerinin etkinliğini artırır.

Personel değerlendirme prosedürleri, işe alma, eğitim, terfi, işten çıkarmalar ve işten çıkarmalar, yeniden yapılanma ve terfi gibi personelle çalışmanın bir dizi yönü için temeldir.

3.3. Uluslararası İşletmede İşe Alım Süreci

Tipper (2004), çeşitlilik içeren bir işgücünün, her çalışanın sahip olduğu farklı görüş ve geçmişlere bağlı olarak bir şirketin ürün satışlarını ve özelliklerini, reklam ve pazarlamasını ve müşteri hizmetlerini geliştirebileceğini ileri sürer. Küreselleşmenin bir sonucu olarak, şirketler sınırlar ötesinde çalışma ve iş birliği yapma baskısı yaşıyor. Bu nedenle, çeşitlilik arz eden bir işgücünün getirdiği çalışanlar arasındaki farklılıklar, şirketlerin pazardaki konumlarına yardımcı olabilecek ve olası yeni pazarlara erişim sağlayabilecek çok önemli bir özellik olabilir. Bu, çeşitliliğe sahip bir iş gücünün farklı bakış açılarına, geçmişlere ve becerilere sahip çalışanları bir araya getirerek bir kuruluşun yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve karar verme sürecini etkileyebileceğini öne süren daha fazla araştırma ile desteklenmektedir (Walters, 2017). Sonuç olarak, bu daha üretken ve başarılı bir organizasyona yol açabilir.

Thomas ve Ely (1996), üç farklı çeşitlilik paradigması önermektedir. Bu üç farklı paradigma şunlardır:

Ayrımcılık ve adalet paradigması: fırsat eşitliğini ve adil muameleyi vurgular. Mentorluk ve kariyer geliştirme programları genellikle kadınlara ve beyaz olmayan insanlara sunulur; ayrıca diğer çalışanlar kültürel farklılıklara saygı gösterecek şekilde eğitilmektedir. Çeşitlilik, etkinliği artırmak için bireysel bakış açılarını kullanan önlemler uygulamak yerine, şirketin işe alma ve elde tutma hedeflerine ne kadar iyi ulaştığıyla ölçülür (Thomas & Ely, 1996).

Erişim ve meşruiyet paradigması: farklılıkları kutlar ve insanları farklılıklarına göre işe alır. "Bu paradigma, kadınlar ve beyaz olmayan insanlar için yeni profesyonel ve yönetsel fırsatlara yol açtı" (Thomas & Ely, 1996).

Öğrenme ve etkililik paradigması: yukarıda belirtilen iki paradigma üzerine kuruludur. Şirketler, çalışanların bakış açılarını kuruluşun ana işine dahil eder ve birincil görevleri yeniden düşünerek ve pazarları, ürünleri, stratejileri vb. yeniden tanımlayarak işi geliştirir (Thomas & Ely, 1996).

Cox ve Blake (1991) ve Walters'a (2017) göre, çeşitli iş gücüne sahip olmayan şirketler, sahip olanlara kıyasla önemli bir rekabet dezavantajı yaşayabilir. Bu, birçok şirketin neden gerçekten çeşitlilikle ilgilendiğini yansıtabilir.

Önceki araştırmalar, bir firmanın işe alım süreçlerini iyileştirmek için birkaç farklı uygulamanın kullanılması gerektiğini ve bunun da doğru yetenekleri bulma şansını artıracağını öne sürüyor. Her şeyden önce, firmanın doğru yetenekleri nasıl bulacağına dair istenen bir işe alım süreci, net bir strateji veya plan uygulaması çok önemlidir. Ek olarak, bu yeni işe alınanların nasıl elde tutulacağına ilişkin bir plan geliştirmek önemlidir (Lazear & Gibbs, 2015). Bu anlamda "işe alma" teriminin çok uygun bir tanımı Barber (1998) tarafından sunulmaktadır: "İşe alma, birincil amacı potansiyel çalışanları belirlemek ve cezbetmek olan kuruluş tarafından yürütölen uygulama ve faaliyetleri içerir".

Költörel farklılıklar genellikle işe alım için bir engel olduğundan (Roddvik, 2010), özellikle költörel eğitim, işe alımda çeşitlilik perspektifinde önemli bir faktördür. İnsan kaynakları departmanlarındaki çalışanlar, genellikle yabancı geçmişe ve farklı költörlere sahip başvuru sahiplerini değerlendirme konusunda uzmanlık ve deneyimden yoksundur. Bu, belirsizliklere ve engellere katkıda bulunur ve genellikle yabancıların yabancı isimleri, aksanları veya klişeleri temelinde seçimlerinin kaldırılmasına yol açar. Sonuç olarak, eşit beceri ve nitelikler sunsa bile çoğunluktan bir aday seçilir (Sandal ve Høivik, 2009). İşletmeler, "tüm kıdem düzeylerinde çeşitli geçmişlerden profesyonelleri işe alarak" eğiterek veya işe alarak çok çeşitli bakış açılarına ve bakış açılarına erişim elde eder (Walters, 2017) ve dolayısıyla işgücü içindeki çeşitlilik düzeyini geliştirmeye yardımcı olur.

Üçüncüsü, bir işe alma yöneticileri ilişkisi kurmak önemlidir. Bu, yöneticilerin işe alım görevlilerinin tavsiyelerine ve uzmanlığına güvendiği, yöneticiler ve işe alım

uzmanları arasındaki iş birliğini içerir ve bu, yanlış anlamaları önler. Theodoridis (2017) tarafından yürütülen önceki araştırma, çeşitlilik yönetimini başarmak için işe alma ve seçmenin gerekli olduğunu ve işe alım kurulunda denge ve eşitliğin hayati bir rol oynadığını vurgulamaktadır. İşe alma faaliyetlerinin kasıtlı olarak işe alma kararlarından ayrıldığı sıklıkla görülür ve Rivera (2012), “çeşitlilik işe alım programları ile fiili karar alma arasında bu programların yeni ırkların ırksal çeşitliliğini artırmadaki etkililiğini engelleyebilecek temel bir kopukluk olduğunu öne sürer. (Rivera, 2012).

Bu, yöneticilerin genellikle güce sahip olan ve kararları veren kişiler olduğu anlamına gelir, bu da genellikle azınlıklara değer biçmemek ve "diğerlerini" kayırmakla sonuçlanır. Sosyal kimlik kuramına göre, diğer insanları değerlendirmemiz, “bizim gibi” olarak algılanan insanları kayırma ve “farklı” olarak algılanan insanlara karşı şüpheli olma eğilimimizden etkilenir (Sandal ve Høivik, 2009). İşe alma ve işe alma arasında bu tür kopukluklar olduğunda, çeşitlilik önlenir. Bu nedenle, bir işe alım yöneticileri ilişkisi kurmak, bu bölünmeyi ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir.

Dördüncüsü, kimin neyden sorumlu olduğunu ve gerçekçi bir zaman çerçevesinin ne olduğunu netleştirmek için anlaşmalar yapmak önemlidir. Shen, Chanda, D'Netto ve Monga (2009) tarafından yürütülen önceki araştırma, çeşitlilikten yararlanmak için bir İK çeşitlilik yönetimi çerçevesi geliştirmenin bir öncelik olması gerektiğini öne sürüyor. Bu çerçeve, farklı yöneticilere ve seviyelere farklı sorumluluklar yüklediği için böyle bir anlaşma olarak görülebilir. Bu tür anlaşmalar, işe alım yöneticilerinin ilişkisini güçlendirmeye de yardımcı olur ki bu, “etkili bir işe alım stratejisi sağlamak için üst düzey yöneticiler, İK ve farklı dairelerin işbirliği yapmasının” önemli olduğunu göstermektedir.

Önemli bir işe alım uygulaması, potansiyel adayları taramak ve firmanın değerini yok edebilecek istenmeyen adayları ayıklamaktır. Buna, bir firmanın doğru kişiyi bulmak ve çalışanların üretkenliğini değerlendirmek için harcadığı çaba olan tarama denir. Kişilik veya değerlendirme testleri, tarama için yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Sandal ve Høivik'e (2009) göre "seçim testi, bir kişinin mevcut ve gelecekteki görevleriyle ilgili bilgi, beceri veya kişiliğini araştırmak için sistematik bir prosedür olarak tanımlanabilir" (Sandal & Høivik, 2009). Bu testler genellikle

sadece “objektif” bir değerlendirme olarak kullanılır ve genellikle sonuçlar tek başına vurgulanmaz ancak yine de yanlış yorumlama kaynağı olabildiği için özellikle yabancı uyruklu iş arayanlar için engel teşkil edebilir. Bunun nedeni, kullanılan kişilik testlerinin genellikle Batı kökenli olması (Roddvik, 2010), soruların baskın kültürü yansıttığı ana dilde yapılması ve ölçeklerin kullanımının genellikle kültürden kültüre büyük farklılıklar göstermesidir. Bu, farklı kültürlerden insanların sonuçlarını karşılaştırmayı zorlaştırarak, gerçeklikten daha olumlu veya olumsuz sonuçlar üretir (Sandal & Høivik, 2009).

3.3.1. Uluslararası işe alım yöntemleri: Kültür- İKY etkileşimi

Daha önce de belirtildiği gibi, bir şirket farklı geçmişlere sahip profesyonelleri işe alarak, pazardaki performanslarını potansiyel olarak etkileyebilecek değerli içgörüler ve bakış açıları kazanabilir. Ancak bu farklı görüş ve bakış açıları, çalışanlar arasındaki iş birliği açısından da zorluklara neden olabilir (Walters, 2017). Önceki araştırmalar, çeşitlilik içeren bir iş gücü isteyen bir şirketin bu nedenle şirket liderliğinin tutum ve davranışlarında temel değişiklikler uygulaması gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca, çeşitlilik içeren bir iş gücü, liderlerin diğer kültürlerden insanları etkilemesi gerektiği anlamına da gelir. Başarılı etki, bu insanların geçmişlerinin ve dolayısıyla kültürlerinin iyi anlaşılmasını gerektirir.

Kültür, insanların nasıl iletişim kurduklarını, iş birliğine ilişkin beklentilerini ve bilgileri nasıl yorumladıklarını etkiler: başka bir deyişle, farklı ülkelere insanlarla iş birliği yaparken farklı kültürleri anlamak son derece önemlidir. Farklı ülkelerde farklı kültürler olduğunu bilmemize rağmen, insanlar derinlerde herkesin aynı olduğuna inanma eğilimindedir. Farklı kültürlerin farkında olmayarak kültürel farklılıkları en aza indirme eğilimindeyiz ve bu, farklı ülkelere insanlar arasındaki yanlış anlamaların ve çatışmaların temeli olabilir (Lervik & Traavik, 2014).

“Kültür” kelimesinin birçok farklı tanımı olabilir. Genellikle bir sosyal grubun özel karakteri ile ilgilidir. Bu yüksek lisans tezinde kültürden “bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programlaması” olarak bahsedeceğiz (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Bu, bireylerin değer ve inançlarının bir sonucu olarak farklı durumlarda nasıl iletişim kurduklarını, düşündüklerini, hissettiklerini veya hareket ettiklerini içerir. Tüm bu faktörler, diğer bireylerle nasıl iş birliği yapacaklarını etkileyecektir.

Hofstede (1994), ulusal kültürü, örgüt kültürünün yönetilebildiği ve ulusal kültürün daha çok yönetim için verili faktörler gibi olduğu örgüt kültüründen ayırır. Benzer şekilde, Sirmon ve Lane (2004) "ulusal kültür esasen derinlere yerleşmiş değerlerle ilgiliyken, örgüt kültürü öncelikle örgütsel uygulamalar ve süreçlerdeki paylaşılan inançlarla ilgilidir". Bu uygulamalar değiştirilebilir ve dolayısıyla yönetilebilirdir. Ancak bunun kolay bir süreç olmadığını belirtmekte fayda var. Bu nedenle, şirketin çalışma ortamını etkileyebileceğinden, bir şirketin ülke çapında var olabilecek farklılıkların farkında olması önemlidir.

3.3.2. Uluslararası insan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçme

Kaliteli insan kaynağına sahip olmayan firmalar, faaliyetlerini küresel olarak yönetmede ve kaliteli insan kaynağını çekmede zorluklarla karşılaşmaktadır (Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010). Bu nedenle firmaların insan kaynaklarını yönetmeleri kritik öneme sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün başarısında belirleyicidir. Firmalar operasyonlarını farklı ülkelere genişlettikçe, organizasyonlar sadece bir ülkede faaliyet gösteren bir organizasyonu yönetirken gereğinden çok daha fazla faktörü göz önünde bulundurmak zorunda kalmaktadırlar (Adler, 2002). Bu nedenle performans yönetimi, ödüllendirme, işe alma ve seçme, ücret skalası, performans değerlendirme gibi uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolü çok önemlidir.

Uluslararası HRM, uluslararası düzeyde çalışanların üretkenliğini artırmaya odaklanır. İKY, kurumsal başarıya önemli bir katkı sağlar ve organizasyon küresel olarak faaliyet gösterdiğinde, Uluslararası İKY uygulamaları organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Uluslararası insan kaynakları yöneticileri, farklı ülkelerdeki örgüt çalışanlarının performansından sorumludur çünkü onların konumu temelde stratejik örgütsel hedeflere ulaşmak için vardır (Bartlett ve Ghoshal, 2000).

Küresel bir firma tarafından kullanılan stratejiler ve politikalar, küresel olarak çalışanların davranışlarını motive etmede ve etkilemede önemli bir role sahiptir. Ancak, kuruluşun farklı ülkelerde çalışan çalışanlarını yönetmesi gerektiğinde, IHRM'nin rolü zorlayıcı hale gelir (Bartlett ve Ghoshal, 2000). IHRM, hem aynı ülkede hem de diğer ülkelerde çalışan çalışanların kültürel farklılıklarını anlamalıdır. Bu, çalışanların kuruluşun diğer ülkelerde çalışan diğer çalışanları ile uyum sağlamasına olanak tanır. Böylece kuruluşun uluslararası hedeflerine ulaşmasına

yardımcı olur (Zajac, 2011). Bu nedenle işletmelerin, çalışanların kültürel farklılıklarını ve değer farklılıklarını anlamaları kritik öneme sahiptir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde, personel, işe alım ve seçim süreçlerindeki karmaşıklık nedeniyle İKY uygulamaları değişmektedir. Uluslararası personel alımına ilişkin üç yaklaşım vardır ve bu yaklaşımlar sırasıyla etnosentrik personel yaklaşımı, çok merkezli personel yaklaşımı ve küresel personel yaklaşımıdır (Shah ve diğerleri, 2012). Etnosentrik yaklaşımda firmalar, ana şirketin politikalarına, hedef prosedürlerine ve teknolojilerine aşinalık nedeniyle yönetici pozisyonlarını ana ülke vatandaşlarından doldurur. Yerel düzeyde yönetsel yetersizlik söz konusu olduğunda bu yaklaşım en uygun yaklaşım olarak kabul edilir. Bu, küreselleşme için merkezi bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın odak noktası, anavatan normları ve uluslararası strateji için en iyisidir (Boussebaa ve Morgan, 2008).

Çok merkezli yaklaşımda, yönetim kilit pozisyonları ev sahibi ülke vatandaşlarından doldurur. Şirket yerel davranmak istediğinde en iyi yaklaşım budur ve bu yaklaşım çoğu çalışan ve paydaşlar tarafından kabul ve memnuniyetle karşılanır. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlara göre daha az maliyetlidir, ancak sorun, bölge ve ana ofisler arasındaki amaç ve hedeflerin koordinasyonunda ortaya çıkmaktadır (Muratbekova-Touron, 2008). Yermerkezli yaklaşımda insan kaynakları departmanı, yurt içinden ve yurt dışından eleman seçmektedir. Organizasyon bu yaklaşımı kullandığında, insan kaynakları yöneticileri en yetenekli ve nitelikli adayı seçtikleri daha büyük bir aday havuzuna sahip olurlar. Bu yaklaşımın en büyük avantajı kültürel uyum sağlamasıdır. Esneklik bu yaklaşımın anahtarıdır ve işlemsel ve küresel stratejiler için en iyi yaklaşımdır (Muratbekova-Touron, 2008).

Bölge merkezli yaklaşımda şirket, işini farklı coğrafi bölgelere ayırır. Farklı ülkelerden yöneticilerin işi kendi bölgelerinde yönetmesi gerekiyor. Dolayısıyla kuruluş bir çalışanı işe alıp seçtiğinde bölgeden en uygun adayları işe alır (Shah vd., 2012).

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde örgüt, farklı ülkelerden çalışanları işe alır ve seçer (Tayeb, 2005). Bu kuruluşlar, farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden çalışanları seçip işe alsa da, kuruluşlar adayların kişiliğinde aşağıdaki beceri ve davranışlardan bazılarını analiz etmeye çalışır:

- Adayın farklı kültüre uyum sağlayıp sağlayamayacağı
- Güçlü iletişim becerileri
- Adayın yeterli teknik beceri ve uzmanlığa sahip olup olmadığı
- Adayın küresel deneyime veya ÇUŞ'larda çalışma deneyimine sahip olup olmadığı.
- Adayın aynı ülkede çalışma deneyimine sahip olup olmadığı
- Adayın yeterli dil becerisine sahip olup olmadığı
- Kişinin esnek ve taşınmaya hazır olup olmadığı (Tayeb, 2005)

Bunlar, işverenlerin veya uluslararası insan kaynakları yöneticilerinin bir çalışanı işe alırken ve seçerken aradıkları yönlerden bazılarıdır. Uluslararası insan kaynakları yöneticileri ayrıca aşağıdaki özellikleri de analiz eder:

- Diğer kültürlere, diğer dil ve ırklara ve diğer değerlere sahip insanlara karşı hoşgörü düzeyi.
- İletişim ve sunum becerileri
- Hedef odaklı davranış.
- Stres yönetimi ve stres direnci (Tayeb, 2005)

3.3.2.1. Çok uluslu şirketlerde personel seçimi ve önemi

Performans yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetiminin önemli bir görevidir ve çalışanların ve performanslarının değerlendirilmesini ifade eder. Değerlendirme, bir çalışanın performansında iyileştirmeler yapmak ve eksiklikleri gidermek için bir gerekliliktir. Organizasyon, ev sahibi ve anavatan çalışanlarının değerlendirilmesinde zorluklar yaşamaktadır ve bu konuda uluslararası performans yönetimi, ücret artışını, gelişim planlamasını, eğitim ihtiyacını ve bireysel görev atamalarını belirleyerek onlara yardımcı olmaktadır. Uluslararası performans yönetimi, gurbetçilerin yeteneklerini dikkate alarak değerlendirme yapar. İşgücünün yönetimi, keskin kültür farkı, uluslararası iş karmaşıklıklarının anlaşılması ve yabancı ve yerel şirketin operasyonları arasındaki karşılıklı ilişki anlayışı ile gereklidir (Durai, 2010).

Performans değerlendirmenin amacı çalışanların gelişimidir. Geçmişte, performans değerlendirme, puanlayıcı hatası temelinde incelenmiş ve puanlayıcı davranışının örgütsel arka planı etkilediği bulunmuştur. Dinamik veya canlı bir ortamda performans değerlendirme derecelendirmesi kolay değildir. Öz yeterlik ve

puanlayıcının güveni, öz izleme ve değerlendirme sistemine güven gibi çalışanların performanslarının derecelendirilmesini etkileyen birçok faktör vardır. Öz-yeterlik, puanlayıcının becerilerine ilişkin inancını ifade eder (Dowling, Festing ve Engle, 2008).

Bernardin ve Villanova'ya (2005) göre, öz-yeterlik, bireyin performans değerlendirmeleri yapma yeteneğini artırır ve öz-yeterliği yüksek puanlayıcılar, öz-yeterliği düşük olanlara göre değerlendirme faaliyetlerini daha dikkatli ve doğru bir şekilde gerçekleştirir. Ancak bazen bu faktör performans değerlendirmede olumsuz bir rol oynar (Bernardin ve Villanova, 2005). Yetkinlikler, beceri ve bilgiden farklıdır ve artan küresel rekabet, organizasyonu değerlendirmede daha yetkin olmaya zorlar. Smith, Harrington ve Houghton'a (2000) göre, değerlendirme uzmanının rahatsızlığının onu yumuşak derecelendirmeye ve astlar arasında daha az ayırım yapabilmesine yol açtığı bulunmuştur. Değerlendiricilerin iletişim biçimleri, yaş deneyimleri, inançları ve ilişkileri farklı kültürlerde çalışanları rahatsız etmektedir (Smith, Harrington ve Houghton, 2000). İyi performans değerlendirme yetkinlikleri, organizasyonu profesyonellerin gelişimine yönlendirir. Ayrıca çalışanların becerilerini güçlendirmede ve işveren ile astlar arasındaki ilişkiyi geliştirmede yardımcı olur. Aşağıdakiler gibi başka faydaları da vardır:

- Çalışanların sorumluluklarını açıkça tanımlayın ve netleştirin
- Performans ölçümü için ortak standart oluşturmak
- Maaş kararının verilmesinde yardımcı olunması,
- Çalışanları elde tutma ve terfi ettirme (Smith, Harrington ve Houghton, 2000)

Küresel bir firmanın genel merkezi veya merkez ofisi, diğer ülkelerdeki çalışanların performanslarını, özellikle de gurbetçilerin performanslarını değerlendirmede sorun yaşıyor. Gurbetçilerin değerlendirilmesi çok uluslu şirketler için bir zorluktur ve bu zorluklar, en iyi olmaktan uzak oldukları için normal çalışan değerlendirmesinin ötesindedir. Gurbetçilerin yerel, kurumsal ve uluslararası bağlamda performansını etkileyen üç faktör vardır. Bu faktörler; önceki denizaşırı deneyim, kültürler arası ekiplerde çalışabilme becerisi, başka bir ortamda veya ülkede çalışma esnekliği. Standartlaştırma performansı bu sorunlarla başa çıkabilir çünkü farklı düzeylerdeki göçmenler arasında karşılaştırma yapmak kolaylaşır (Shih, Chiang ve Kim, 2004). Değerlendirme, yanlış gurbetçiyi seçme risk faktörünü en aza indirir çünkü kişi iyi

nitelikli ve iyi profesyonelse ancak kültürel olarak okuma yazma bilmiyorsa atanmamalıdır. Bu nedenle, değerlendirme sonrası ödev gereklidir; aynı zamanda göçmen cirosunu da azaltır (Collings, Scullion ve Morley, 2007). Farklı ülkelerde çalışan çalışanların performanslarını doğru bir şekilde değerlendirmek için kuruluşun bu zorlukları yönetmesi kritik öneme sahiptir. Şirket bu zorlukları uygun şekilde aşamaz ve yönetemezse, çalışanlar örgütte çalışmaktan zevk alamayabilir ve motivasyon seviyeleri de düşebilir (Collings, Scullion ve Morley, 2007).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesindeki temel sebeplerden biri, bir ödüllendirme sistemi oluşturmak ve çalışanların ücret skalasını belirlemektir. Bu nedenle raporun bundan sonraki bölümünde uluslararası insan kaynakları yönetiminde ödeme ve ödüllendirme sistemi tartışılmaktadır.

3.3.2.2. Uluslararası yönetim yaklaşımları

Çeşitlilik günümüz organizasyonlarının ihtiyacı haline geldi. Bununla birlikte, bazı kuruluşlar hala aynı tarz ve yaklaşımı takip etmekte ve çeşitliliğe odaklanmamaktadır. Bu, kadroyu etkileyen iç faktörlerden biridir. Bununla birlikte, bir kuruluşun personel yaklaşımlarını etkileyen dış faktörler de vardır. Bu faktörler arasında siyasi baskı, mevcut vasıflı işgücü ve diğerleri yer alır. İstihdam borsası gibi bir kuruluşun personel alma yaklaşımını etkileyen yasal yasalar da vardır (Sparrow ve Braun, 2008). Uluslararası düzeyde kesinlikle yasak olan ancak Pakistan, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde kabul edilen çocuk işçiliği gibi kültürel faktörlerin de personel alımı üzerinde etkisi vardır.

Şirket, faaliyet gösterdiği ülkedeki siyasi gelenekleri ve kültürel farklılıkları anlamak zorundadır. Şirket, politika ve uygulamalarını ülkenin kültürel değerlerini ve siyasi farklılıklarını anladıktan sonra oluşturabilir. Kuruluş bu değerleri ve yasaları anlamıyorsa, bedelini ödemek zorunda kalabilir (Sparrow ve Braun, 2008). Bu nedenle, organizasyonun anlaması gereken bazı önemli kavramlar aşağıda tartışılmaktadır:

İstihdam yasaları, bir çalışanı herhangi bir sömürüden korumak için hükümet tarafından önerilmiştir. Bu yasalar bir ülkeden diğerine değişir. Ancak, bazı yasalar uygulanabilir ve uluslararası yasalar olarak kabul edilir. Tüm ülkeler, çalışanın fazla çalıştırılması, çalışanın sağlıksız ve tehlikeli ortamlarda çalıştırılmayacağı, uygun

tazminatların verilmesi gerektiği ve çocuk işçiliğine izin verilmemesi ve diğerleri gibi bu yasalara uyar (Dowling ve Welch, 2005). Kuruluşların ülkedeki istihdam yasalarını anlaması çok önemlidir. Örneğin, bir şirket BAE'de LLC olarak faaliyet gösteriyorsa, 2 yıllık bir süre için ve bu süreden önce çalışanlarını işe almak zorundadır; şirket işçiyi işten çıkaramaz. Ancak, şirket BAE'de bir Freezone şirketi olarak faaliyet gösteriyorsa, istediği zaman çalışanını işten çıkarabilir. Bu nedenle, şirketin insan kaynakları uygulamalarını yönetmek için bu yasaları anlaması önemlidir.

Kuruluşlar, çalışanları ırklarına, kültürel değerlerine, dini farklılıklarına, renklerine, engellerine, dillerine ve diğer ayırt edici faktörlere dayalı olarak ayrımcılığa tabi tutmaktan caydırır ve onları caydırır. Uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlar, çalışanları kültürel değerler, dini geçmiş ve diğer ayırt edici faktörleri göz önünde bulundurarak yönetmek için özel politikalar formüle etmelidir.

İşe alma ve çalışanların seçimi bir yönüdür. Ancak kaliteli ve yetenekli çalışanları işe almak yönetim için kritik olduğu kadar performanslarını analiz etmek ve değerlendirmek de önemlidir. Bu nedenle performans yönetiminin rolü, organizasyonun küresel olarak başarısında önemlidir.

3.3.2.3. Uluslararası işgücü kaynakları

IHRM, Amerikan şirketlerinin Japon şirketlerinden büyük zorluklarla karşı karşıya kaldığı 1980'lerde insan kaynakları alanında ortaya çıkan bir fenomendi. Küreselleşmenin büyümesi ve teknoloji ve iletişimin ilerlemesi nedeniyle artık bu alana artan bir ilgi var. Küreselleşme, işletmelerde ve kuruluşlarda devrim yarattı. Şirketler artık yurt dışına açılıyor ve hem organizasyon hem de işletme olarak genişlemek zorunda. İşletmeler daha fazla yeni ürün ve hizmet sunmak zorundadır. Rekabet, bu şirketlerin sürekli değişmesini zorunlu kılıyor.

Küreselleşme nedeniyle, farklı ülkeler arasındaki sınırların önemi azalmakta ve dünyadaki ülkelerdeki benzer olaylar ve olgular daha kolay birbirine bağlanmaktadır. Sınır ötesi yapıların kimlikleri güçlendirilmekte, sadece ulus devlet içinde faaliyet gösteren örgütlerin gücü zayıflatılmaktadır. Gupta ve Becerra'nın (2003) belirttiği gibi, "Hızlı teknolojik gelişme ve yoğun rekabet ile karakterize edilen birçok

endüstride, uzun vadeli başarının anahtarı pazar gücü ve konumlandırmadan ziyade üstün bilgidir."

İnsan Kaynakları Yönetimi, kökenini Amerikan kavramına işaret ediyor gibi görünüyor. Sanayileşmedeki hızlı büyüme ve küreselleşmenin ortaya çıkması nedeniyle, bu fenomene olan ilgi yeniden arttı. Organizasyonlar ve işletmeler, teknolojik yeniliklerin ve iletişim ve ulaşımda daha fazla gelişmenin sağlanmasının bir sonucu olarak küresel hale geldi. Şirketler bu sözde küresel köyde büyümek için personele ve departmanlara ihtiyaç duyar. Ancak şirketler ve kuruluşlar aynı zamanda kemer sıkamak, operasyonel maliyetleri düşürmek ve gereksiz harcamaları en aza indirmek zorunda. İhtiyaç duydukları şey, bu personelin işe alınması ve eğitimi için daha az maliyetle daha fazla personeldir.

İş fonksiyonlarının ve sorumluluklarının çoğu artık sınırlı personeli ile mevcut departmanlar tarafından gerçekleştirilemez. Şirketler daha fazla departman oluşturmak, daha fazla personel almak, daha fazla görev ve sorumluluk eklemek zorundadır. Müşterilerin taleplerine cevap vermek için orta ve alt düzey yöneticilere ve personele ihtiyaçları var. Günümüz iş dünyasında, dış kaynak kullanımı, işletmenin diğer herhangi bir işlevi gibi neredeyse sıradandır. İletişimdeki ilerleme, herkesin ve her ticari kuruluşun her an dünyaya bağlanmasına izin verdi. Dünya hiçbir zaman bugün olduğu kadar sıkı bir şekilde birbirine bağlı olmamıştı. Bu bağlantılar, müşteriye neredeyse hiçbir maliyet getirmeden ve tedarikçiye makul bir maliyetle gerçekleştirilmiştir.

Ancak dış kaynak kullanımı son çare olamaz. İKY, organizasyonun bu operasyonel faaliyetiyle sürekli olarak zorlanmaktadır. Firmalar gerekli uzmanlığa sahip personeli işe almak ve istihdam etmek zorundadır. Süreçte değişiklikler, paradigma kaymaları, yeni endüstriler oluşur ve işyerinde yeni kültür tanıtıldıkça daha fazla zorluk ortaya çıkar. İnsan Kaynakları stratejisi, uluslararası firmanın uygulanmasında ve kontrolünde daha önemli bir rol oynamaktadır.

Uluslararası İKY, küresel kuruluşların, kuruluşun kapsadığı tüm ülkelerde çalışanlarını yönetme biçiminde uluslararası tutarlılığa ve uygun maliyetli bir yaklaşıma sahip olmasını ve aynı zamanda farklılıklara duyarlı olmasını sağlamanın taleplerini nasıl yönettiğini araştırır. Bu, farklı kültüre sahip bir organizasyonu yönetmekle çok ilgilidir. Atanan üst düzey yönetici ve personel tarafından ele

alınması gereken sayısız başka konu var. Organizasyon içinde karar vermeyi etkileyen iç faktörlerden bazıları, üst düzey yöneticilerin psikolojik yapısı, organizasyonel strateji, halihazırda güvence altına alınmış kaynaklar (finansal, fabrika personeli, teknoloji), organizasyon tarihi, politikalar ve sistemler ve organizasyon kültürüdür.

Başka bir çevre ortamındaki bir organizasyon, ülkenin mevcut kültürüyle baş etmek zorunda kalacak bir kültürü kendi başına yaratacaktır. Örgüt kültürü mevcut ulusal kültürden farklıdır. Mead'e göre (2005), 'ulusal kültür, yöneticilerin ve çalışanların karar verme ve rollerini yorumlama biçimlerini etkiler ve ulusal kültürler arasındaki farklılıklar, büyüme ve gelişme için önemli fırsatlar yaratır, ancak aynı zamanda, bunlar ciddi sorunlara neden olabilir.

Belirli bir insan grubunun değerleri, örgüt kültürü üzerindeki etkinin bir biçimidir. Mead (2005), kültürün bir gruba özgü olduğunu, diğerlerine değil; öğrenilir ve doğuştan değildir; bir nesilden diğerine aktarılır ve bu kültür değer sistemlerini içerir. Hofstede (1993), iki kültürel sistemin temelde ayrı olduğunu savunur. Ulusal kültür, erken sosyalleşmeden türetilirken, kurumsal veya örgütsel kültür, esas olarak kurucunun uyruğu aracılığıyla belirli örgüt kültüründen kaynaklanır.

Kültürel farklılıklar küreselleşmenin kilit faktörüdür. Diğer ülkelerdeki ulusal değerler, insanların giyim tarzlarında, konuşmalarında, sosyal davranışlarında ve dini tarzlarında daha belirgindir. Kültürel etkiler önemli bir endişe kaynağıdır. Düşük rütbeli çalışanların çoğu, işin kurulduğu ülkede işe alınabilir. Kıdemli personel ve diğer idari işler menşe ülkedendir. Bu nedenle kültürler arası kaygılar kaçınılmazdır. Bu, yöneticilerin farklı yönelim ve kültüre sahip çalışanları idare etme becerileri üzerinde ek talepler doğurur. Buradaki önemli nokta, farklı sosyal grupların farklı kültürlere sahip olmaları ve farklı sosyal grupların benzer durumlara farklı şekillerde tepki verebilmesidir (Mead, 2005).

Uluslararası bir ortamda çalışan İK yöneticileri, tek bir ülke operasyonundaki yöneticilere göre çok ülkeli, bölgesel ve küresel değişimin ve dinamizmin etkisine açıktır (Harris vd., 2003). Farklı ülkeler, insanların işlerini organize etme, yürütme ve yönetme şeklini etkileyen farklı değerlere sahiptir. İK yöneticisi, çalışanların eylemlerini ve tutumlarını yorumlamak, yalnızca farklı hedefleri değil, şirkete ulaşmak için farklı yöntemleri ve diğer çalışanların davranışlarından farklı

beklentileri olan gruplarla müzakere etmekle karşı karşıyadır. Ayrıca işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ödül ve performans değerlendirme gibi diğer normal İK faaliyetlerinin tümü kültürel değerlerden ve uygulamalardan etkilenebilir. Başka bir deyişle, İnsan Kaynakları politikalarının benimsenmesi dikkatle incelenmelidir.

3.3.3. Yurtiçi insan kaynakları yönetimi ile uluslararası insan kaynakları yönetimi arasındaki fark

Yurtiçi İKY ile uluslararası İKY'nin işe alım operasyonları çok benzer olsa da, en önemli fark, belirli bir bölgeyle ilgili iş kapsamlarında yatmaktadır. IHRM'nin ülkeler genelinde çalışanları yönetmesi gerekirken, DHRM yalnızca tek bir ülkenin çalışanlarını yönetir. Açıkça ifade etmek gerekirse, yerel İKY, bir işletmenin kendi ülkesinde yerel olarak yürütülen insan kaynakları yönetimini ifade eder. Uluslararası HRM, küresel olarak insan kaynaklarının yönetimini ifade eder. Her ikisi de yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve tazminat dahil olmak üzere temel İKY fonksiyonlarını içerir. Bununla birlikte, Uluslararası İK Yöneticileri, yerel İKY'nin olağan kapsamının ötesine geçen, uluslararasılaşmadan kaynaklanan benzersiz sorunlarla ilgilenir; örneğin, personeli yabancı bir ülkeye göndermek.

Genel olarak konuşursak, IHRM, personeli ulusal sınırların ötesinde yönetirken daha fazla faktör rol oynadığından daha yüksek bir karmaşıklık düzeyi içerir. IHRM'ye özgü faaliyetler ve hususlar şunları içerir (Avrahami, vd., 2022):

- Her ev sahibi ülkedeki iş kanunlarını ve kültürel uygulamaları anlamak ve bunlara uyulmasını sağlamak.
- Kendi ülkesinden gurbetçilik yapıyorsa, personelin kişisel yaşamlarına daha fazla dahil olmak. Örneğin, bir Expatriate Manager, yurtdışına taşınan çalışanlar için vize, barınma, eş desteği ve/veya çocuk bakımı organize edebilir. Bu, ev sahibi ülkeye yerleşmelerine ve iş için gurbetçi görevlerini tamamlamalarına yardımcı olmak açısından son derece önemlidir.
- Her ev sahibi ülkede yaşamının maliyetini hesaba katan uygun uluslararası maaşların belirlenmesi ve başka yerlerde benzer rollere sahip olanlarla bir eşitlik düzeyi sağlanması. Yere bağlı olarak, sağlık sigortası sağlanması gibi çeşitli başka ödüller de gerekli olabilir.

- Farklı coğrafyalarda ve zaman dilimlerinde birbirleriyle çalışan çalışanlar için etkili iletişimi kolaylaştırmak.

IHRM, birden fazla ülkeden insanları istihdam ettiği için, farklı kültürlerde faaliyet göstermenin karmaşıklığıyla uğraşmak zorundadır. Doğal olarak, çalışma tarzları bir DHRM'den oldukça farklıdır. Kültürel farklılıklar, zaman dilimleri, ülke yasaları, endüstri düzenlemeleri vb. gibi çok sayıda faktörü dikkate almaları gerektiğinden, IHRM bir DHRM'nin yönetim normlarını benimseyemez. Bu nedenle, yönetim tarzı küresel ortama uyacak şekilde uygun şekilde ayarlanmalıdır. Bölgeye özgü çevreye uyum sağlamalı ve bağlı ülkelerden gelen kaliteli çıktı dengesini korurken aynı zamanda onları sorunsuz bir şekilde koordine etmelidir (Kusluvan, vd., 2010) .

Bir IHRM'nin operasyonel ağının yapısı, üç uluslu modele dayanmaktadır. Yönetimin dağılmasıyla ilgili olarak ana, ev sahibi ve yan ülkeler olmak üzere başlıca üç ülkeden oluşan bir hiyerarşi vardır. Bu nedenle, bir IHRM'nin üç çalışan kademesini yönetmesi gerekir - Ana Ülke Vatandaşları veya PCN, Ev Sahibi Ülke Vatandaşları veya HCN ve Üçüncü Ülke Vatandaşları (TCN).

Tablo 3.2. Uluslararası insan kaynakları yönetimi ile yurtiçi insan kaynakları yönetimlerinin karşılaştırması

IHRM	DHRM
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkili kişiler, ana ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşları olmak üzere üç ulus seviyesindeki çalışanları yönetmek zorundadır.	Yurtiçi İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkili kişiler, İKY'nin yerleşik olduğu yalnızca bir ülkenin çalışanlarını yönetmek zorundadır.
IHRM'de personel çeşitli uluslara dağılmıştır.	DHRM'de ekip, tek bir ulusun sınırları içinde çalışmalıdır.
Uluslararası ilişkileri yönetmedeki riskler IHRM için daha yüksektir.	İç işleri yönetme riskleri DHRM için daha azdır.
IHRM, yabancı ülkelerin uluslararası politikaları ve düzenlemeleri gibi dış faktörlerle ilgilenir.	DHRM'deki dış etkenler IHRM'ye göre daha azdır

Kaynak: <https://www.usemultiplier.com>

Yerel İKY ve uluslararası İKY'nin temel işlevleri hemen hemen aynıdır. Bunlar arasında iş planlaması, çalışanları işe alma, performanslarını yönetme ve eğitim, geliştirme, değerlendirme ve ücretlendirmeyi denetleme yer alır. Çevresel faktörler de farklı derecelerde de olsa yerel ve uluslararası İKY fonksiyonlarını etkiler. İKY, ulusal veya ülkeler arası bir ortamda çalışıyor olmalarına bakılmaksızın, yerin siyasi,

yasal ve ekonomik atmosferine ve bunların piyasayı nasıl etkilediğine dikkat etmelidir. Ayrıca, her iki İKY de çalışanların motive ve üretken kalmasını sağlamak için idari işlemlere düzenli olarak müdahale etmelidir. Bu, tüm şirket seviyelerinde çalışanların elde tutulmasını ve becerilerinin artırılmasını teşvik etmek için yapılır.

IHRM, çeşitli iş havuzunu yönetmek için ele alması gereken çok çeşitli faaliyetler nedeniyle daha karmaşıktır. Bu nedenle, şirketin uluslararası sorunları etkin bir şekilde ele almak için bakış açısını genişletmesi gerekir. Örneğin, temel ücret ölçeği, tazminatlar, ikramiyeler ve teşvikler gibi konular IHRM için daha karmaşık hale gelir - çalışanların çalıştığı farklı ülkelerin döviz kurlarını ve para birimi sistemlerini dikkate almaları gerekir. Çok uluslu şirketlerdeki çalışanların farklı milliyetleri, IHRM'nin ülkeler arasında İK konularını ele alma sorumluluğunu üstlenmesi gerektiğini ima eder. Sonuç olarak, daha iyi çalışan yönetimi için her bir coğrafya için DHRM tahsis etmeleri gerekir. Küresel İKY ile yerel İKY arasındaki önemli bir fark, ikincisinin çalışanları denetlerken ülkeye özgü düzenlemeleri dikkate almasına gerek olmamasıdır. Yalnızca bir ülkenin çalışanları için İK programları oluşturmaları ve uygulamaları gerekir.

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, diğer ülkelerdeki departmanları yönlendirerek çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla dahil olmak zorundadır. Kùltürler arası hareketlilik söz konusu olduğundan, çalışanların tazminat anlaşmasının vergi oranı gibi hüküm ve koşullarını değerlendirebilmelerini sağlamalıdır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Son on yılda işletmeler, yönetim bilimindeki yeni gelişmelere ayak uydurduklarını düşünerek İK departmanlarını insan kaynakları departmanlarına aktif olarak değiştiriyorlar. Azerbaycan'da 90'lı yılların başından itibaren birçok firma "Rakip firmalarda varsa bizde de olsun!" mantığıyla İK departmanları oluşturmaya başladı. Ve böylece İK trendi artmaya başladı. Araştırmalar, farklı insan kaynakları yönetim modellerinin uygulandıkları ülkelerin farklı özelliklerinden etkilendiğini ve kendilerinin de farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Şu anda, Azerbaycan'da bazı işletmelerde personel departmanı, iç fonksiyonlar açısından adını insan kaynakları yönetimi olarak değiştirmiştir, ancak birçok işletme ya herhangi bir değişiklik yapmamış ya da sadece isim değişikliği kullanmıştır. Bu durum, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin önemini bir kez daha teyit etmiştir

İnsan kaynakları yönetimi, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan yönetim kuralları sonucunda gelişen bir kavram gibi görünse de kökleri çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. UİKY'nin Azerbaycan'daki gelişimi Sovyet dönemi ve bağımsızlığını kazandıktan sonraki dönem olmak üzere 2 dönem doğrultusunda değerlendirilmektedir. Çünkü yetmiş yıl SSCB'de yaşayan Azerbaycan'da, her alanda olduğu gibi UİKY alanında da o dönemden birçok uygulama günümüze kadar devam etmektedir. Günümüzde pek çok işletme rekabette geri kalmamak için insanı yönetilecek bir kaynaktan çok yatırılacak bir sermaye olarak görmeye başlamıştır. Bu düşünce tarzı, insan kaynakları yönetiminin işletmelerin ana departmanlarından biri haline geldiğinin en açık göstergesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Azerbaycan'da özellikle yabancı sermayeli işletmelerin de yardımıyla UİKY uygulamaları modern uygulamalara geçiş yapmakta ancak Sovyet uygulamalarından tamamen kurtulamayarak ikisinin karışımı bir hal almıştır. UİKY bugün büyük önem taşımaktadır. Çünkü insan kaynağı işletmelerin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerde çalışanların niteliği ne kadar yüksek olursa işletme o kadar verimli çalışır. Bu kavram aynı zamanda Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeler için de

geçerlidir. Araştırmanın amacı, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların işe alımda insan kaynakları yönetiminin kapsam ve işleyişinin ortaya konulmasıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın araştırma yöntemi, tek betimleyici durum çalışması deseniyle nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalarda araştırma yöntemi, olguların ne, neden ve nasıl sorularının yanıtlanmasına yardımcı olur ve araştırma deseni, ilgili bulguları belirlemek için bir araştırmanın formülasyonu temsil eder. Akademisyenler, bir araştırma sorusunu yanıtlamak ve diğer araştırmacıların tartışılan bir fenomen hakkındaki kavramlarını anlamak için nitel yöntemler uygular. Bu çalışma için nitel araştırma, nicel ve karma yöntemlere göre daha avantajlıydı çünkü istatistiksel verilerin değerlendirilmesi ve üçgenleme yöntemleri gereksizdi. Daha ziyade, bu araştırmanın amacı, İK ve işe alım yöneticileri tarafından kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanılan etkili İK işe alım ve işe alma uygulamalarını keşfetmektir.

4.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası işletmelerdir. Çalışmanın örneklemini olarak, Azerbaycan'da faaliyette olan olarak "NEQSOL Holding" ve Exxon Mobil (ABŞ) şirketleri seçilmiştir. Bu iki firma başarılı ve kurumsal özelliklerinden dolayı çalışma için seçilmiştir.

4.4.1. Örneklem hakkında genel bilgi

NEQSOL Holding, 10.000'den fazla kişiden oluşan profesyonel bir ekibe sahip, çeşitlendirilmiş uluslararası bir holdingdir. Katılımcının belirttiği gibi *"NEQSOL Holding'te insan sermayesi en önemli varlık olarak kabul edilir"*. Saygın ve güvenilir bir şirket ve iyi bir kurumsal vatandaş olarak, en yüksek kurumsal, sosyal ve etik standartlara dayalı olarak çalışmalar yürütülmektedir. İş felsefesi ve ilkeleri doğrultusunda, çalışanların çalışma koşullarına ve mesleki gelişimine büyük önem verilmektedir. NEQSOL Holding'in İnsan Kaynakları stratejileri, Sürdürülebilir Yüksek Performanslı Ekip için Yetenekleri Çekme, Geliştirme ve Elde Tutma yönündeki İK misyonumuzu desteklemek üzere formüle edilmiştir.

NEQSOL Holding İnsan Kaynakları politikaları, çalışanlara rakipsiz, eşit iş deneyimi sunmak ve çalışanlara iyi tanımlanmış hedefler vermek üzere tasarlanmıştır.

Holding'in yaklaşımı, çalışanların Sürdürülebilir “Yüksek Performanslı Ekibin bir parçası olarak sürekli gelişim, çeşitlilik, kapsayıcılık ve sinerji kültürü geliştirerek kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanır”. NEQSOL Holding'in işe alım süreci, tüm yeteneklere eşit fırsatlar sunmayı ve seçim sırasında şeffaflığı sağlamayı amaçlar. Farklı ülkelerdeki çok uluslu çalışanlardan oluşan çeşitlendirilmiş ekib, büyüme ve yüksek performansla yenilikçi fikirlerin üretildiği ve hayata geçirildiği bir sinerji ve çok kültürlü ortam yaratır. NEQSOL Holding ekibinin uyumu ve sinerjisi, daha fazla deney ve yenilik sağlıyor.

Hızla değişen ortam, yerel ve küresel genişleme planları, çeşitlendirilmiş endüstriler, kısa ve orta vadeli iş öncelikleri, NEQSOL Holding'de Yedekleme Yönetimini destekleyen itici güçlerdir. Devralmaya Hazırlık Programı (SRP), holdingin stratejik hedeflerine ulaşmak için gereken kritik yeteneğe sahip olmasını sağlamak için yönetim ekibi için değerli, yapıcı kariyer geliştirme fırsatları yaratır. Program, The Stevie ® Awards ve Brandon Hall Group HCM Excellence Awards da dahil olmak üzere dünyaca ünlü ödüllerle tanınmıştır.

ExxonMobil, 1995 yılından beri Azerbaycan'da sürekli bir ticari varlığa sahiptir ve Hazar Denizi'ndeki Azeri-Çırac-Güneşli (ACG) sahasından hidrokarbon üreten Azerbaycan Uluslararası İşletme Konsorsiyumu'nda (AIOC) yüzde 7 ve yüzde 2,5 hisseye sahiptir. ExxonMobil, operasyonları boyunca güvenlik ve çevre performansını iyileştirmeye yönelik sürekli çabalara kendini adanmıştır ve 2003'ten beri Azerbaycan'daki Maden Çıkarma Endüstrisi Şeffaflık Girişimi'ne katılmaktadır ve bağımsız olarak yönetilen Maden Çıkarma Endüstrileri Şeffaflık çabalarında ülkeyi desteklemeye devam etmektedir.

ExxonMobil, artan enerji talebini karşılamaya ve dünyaya sorumlu bir şekilde güç sağlamaya karardır. 70.000'den fazla çalışandan oluşan bir iş gücüyle, olağanüstü bir iş gücü geliştirmeye yönelik kariyer odaklı yaklaşımımız, olağanüstü yetenekleri işe almayı ve uzun vadeli profesyonel gelişimi desteklemeyi içerir. *Çalışanlarımızın her biri bağımsız düşünme, inisiyatif kullanma ve yenilikçi olma yetkinliğine sahiptir.*

Çalışma Kapsamında her iki firmanın İnsan kaynakları müdürleri ile görüşülmüştür. Katılımcılar KATILIMCI 1 ve KATILIMCI 2 olarak kodlanmıştır.

4.5. Veri toplama Araçları

Bu nitel tek vaka çalışmasının amacı, Azerbaycan`da İK ve işe alım yöneticileri tarafından kuruluşlarının performansı iyileştirme hedeflerini desteklemek için kullandıkları etkili işe alma uygulamalarını ortaya çıkarmaktır. Bu tez çalışması, şirketlerin şirket performansını iyileştirme hedeflerine ulaşmak için etkili işe alma uygulamalarına vurgu yapan tek bir tanımlayıcı vaka çalışması tasarımı içeriyordu. Bu çalışmanın popülasyonu, iş stratejilerinde başarılı işe alma uygulamaları geliştiren ve Azerbaycan`da faaliyet gösteren 2 uluslararası şirkettir. Bu iki şirketin İK yöneticileri ile görüşme talep edilmiş aşağıdaki mülakat soruları onlara sunulmuştur. Mülakat soruları firmalarda insan kaynakları bölümünde yönetici unvanı ile görev yapan kişiler tarafından yüz yüze cevaplanmıştır. Görüşmede ses kaydı alınmış olup daha sonra metne dönüştürülmüştür.

4.5.1. Görüşme sırasında sorulan sorular

A. Firmayı Tanıtıcı Sorular

1. Firma hakkında genel bilgiler veriniz.
2. İnsan kaynakları politikanız nedir?
3. İnsan kaynaklarının genel süreçlerinin işleyişi nasıldır?
4. İnsan kaynaklarının çalışanlarının dağılımı nasıldır?
5. Çalışanların dağılımı nasıldır?

B. İşe Alım Sürecinin İşleyişiyle İlgili Sorular

1. Kuruluşun performansı iyileştirme hedeflerini desteklemek için İK ve işe alma uygulamalarınızı iyileştirmek için kullanılan temel stratejiler nelerdir?
2. Kuruluşun performansı iyileştirme hedeflerini desteklemek için çalışanları işe almak için temel stratejileri nasıl belirlediniz?
3. Kuruluşunuz, performansı artırma hedeflerini desteklemek için çalışanları işe almak için İK stratejilerinin etkinliğini nasıl değerlendirdi?
4. İK yöneticileri kurumsal hedefleri desteklemek ve performansı artırmak için hangi işe alma uygulamalarını kullanıyor?
5. İş başvurusunda bulunanların uygunluğunu belirlemek için İK'nın ön yeterlilik prosedürleri nelerdir?
6. Çalışanları işe alırken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

7. İK işe alım ve kurumsal hedefleri desteklemek için işe alım uygulamaları hakkında başka hangi bilgileri paylaşmak istersiniz?

Şirket olarak "NEQSOL Holding" ve Exxon Mobil (ABŞ) şirketleri seçilmiştir.



5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde mülakat soruları hakkında elde edilen bulgulara soru sırasına göre yer verilmektedir.

5.1. Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Politikaları ile İlgili Bulgular

NEQSOL Holding Şirket'inin personel politikasının misyonu, uzun vadede stratejik hedeflere ulaşmak ve pazarda rekabet avantajı sağlamak için insan kaynaklarının güçlerini birleştirmektir. Personel yönetimi alanındaki vizyon, her çalışanın değerleri ile tutarlı, insan potansiyelinin büyümesine ve dinamik sürdürülebilir iş gelişimine katkıda bulunan tek bir etkili kurum kültürüdür. İnsan Kaynakları Politikasının temel amacı personel yönetim sisteminin daha da geliştirilmesi yoluyla personele yapılan yatırımlardan maksimum katma değeri sağlamaktır. Katılımcı-1 göre bu kapsamda aşağıdakiler hedeflenmektedir:

- Şirket'in rekabet gücünü korumak ve artırmak için Şirket'in mevcut ve gelecekteki ihtiyaç duyduğu nicelik ve nitelikteki personel ihtiyacını karşılamayı;
- Etkin iş süreçlerinin ve esnek bir organizasyon sisteminin oluşturulmasına katkıda bulunur; çalışanların mesleki ve kişisel yeterliliklerinin maksimum gelişimi ve tezahürü için koşullar yaratır;
- Kilit pozisyonlarda liderlik gelişimi için yüksek bir öncelik sağlar; yüksek bir işveren markasının gelişimine katkıda bulunur, işgücü piyasasındaki en iyi personeli kendine çeker ve elinde tutar;
- Personel yönetiminin işlevsel alanlarında en iyi İK uygulamalarının uygulanmasını sağlar; personel yönetimi süreçlerinin optimizasyonu ve otomasyonu, analiz, uzmanlık ve veri yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesi yoluyla operasyonel verimliliğin artmasını teşvik eder.

İş etkin bir şekilde desteklemek, kurumsal yetenekleri yönetmek ve hissedarlar ve diğer paydaşlar için somut değer yaratmak için İK fonksiyonunun rolü daha stratejik hale geliyor.

Exxon mobil'de normatif olarak belirlenmiş personel politikası temelleri yoktur. Şirket müdürü, personel ile çalışma konularıyla ilgilenir. Yönetici de bu alandaki belirli konulardan sorumludur. Her ikisi de daha yüksek bir eğitime sahiptir ve

personel yönetimi alanında yeterli yetkinliğe sahip değildir. Katılımcı-2'ye göre personel ile çalışma sürecinde standart alanlar belirlenir:

- Kuruluş personelinin oluşumu (planlama, seçim, seçim).
- Kuruluş personelinin kullanımı (adaptasyon, değerlendirme)
- Kuruluş personelinin yönetimi (ücretlendirme, motivasyon, ekipte çatışma yönetimi)
- Kuruluş personelinin geliştirilmesi (eğitim, ileri eğitim).

Faaliyetlerini yürütmek için Exxon mobil işe alınan işçileri istihdam etmektedir. Şirketteki çalışma ilişkileri iş mevzuatı ile düzenlenir. Personel kiralama sorunu en çok Exxon mobil Azerbaycan ile ilgilidir. Bunun nedeni, şirket personelinin birçok gereksinimi karşılaması ve her şeyden önce profesyonel ve yüksek nitelikli bir çalışan olması gerektiği gerçeğinden kaynaklanmaktadır.

Şirket için personel seçme süreci çok uzundur. İşe alım süreci başlamadan önce çalışanın gelecekteki sorumlulukları net bir şekilde tanımlanır. Yönetici, çalışanın hangi işlevleri yerine getirmesi gerektiğini, bunun için nasıl bir eğitim alması gerektiğini, hangi becerilere sahip olması gerektiğini ayrıntılı olarak inceler. Potansiyel bir çalışanın psikolojik özellikleri de önemlidir. Seçim, gelecekteki çalışanı gözlemleyerek ve yaptığı tüm işlevleri kaydederek gerçekleştirilir, bir görüşme yapılır.

Planlanan pozisyonlar için şirkete personel alımı hem iç hem de dış kaynaklardan gerçekleştirilir. Dış kaynaklar hem işe alım ajansları hem de istihdam merkezleridir, burada medyaya ilan vermek gibi bir çalışan arama türünün kullanılmadığını da belirtmekte fayda var. Ayrıca çalışanlar açık pozisyonlar için eski meslektaşlarını tavsiye edebilirler.

İç kaynaklar, halihazırda belirli pozisyonlarda çalışan ancak şu anda gösterebileceklerinden daha fazla beceriye sahip olan veya tazeleme kurslarını tamamlamış ve gelecekte ek sorumluluklar alabilecek kişilerdir. Terfi, bir çalışanı güçlü bir şekilde motive eder ve yönetimin, bir kuruluştaki çalışmanın birçok nüansında yeni bir uzman eğitmesi gerekmez. Dahili personel politikasının riski, yeni görüş ve fikirlere sahip yeni kişilerin kliniğe girmemesi olabilir ve bu da durgunluğa yol açabilir.

Adayları işe alırken işletmedeki temel sorun, gelecekteki iş ile adayın beklentileri arasındaki tutarsızlıktır. Doğal olarak, bir aday, özellikle bir üniversiteden yeni mezun olmuş ve yaklaşık 3 yıllık iş tecrübesine sahip bir aday, iş başvurusunda bulunurken doktor pozisyonuna güvenemez. Aynı zamanda yönetmen, gelecekteki çalışanı hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle gelecekteki çalışmasına olabildiğince yakından tanımak için her türlü çabayı gösterir. Bu sorunu çözmeye yönelik tedbirler sayesinde personel devir hızında azalma ve çalışanların iş doyumunda artış sağlanmaktadır. Başkan, personel seçiminde işe alım sürecinde oluşturulan adaylar listesinden klinikte çalışmaya en uygun adayları seçer. Bir çalışan işe alındığında toplu sözleşme yapılır. Toplu sözleşmenin içeriği, tarafların sözleşmeyi imzalarken üzerinde anlaşmaya vardıkları tüm koşullarıdır. Bu koşullar, tarafların hak ve yükümlülüklerini ve bunların ihlaline ilişkin sorumluluğu tanımlar.

5.2. İnsan Kaynaklarının Genel Süreçleri İle İlgili Bulgular

NEQSOL Holding’de insan kaynaklarının iş süreçlerinin, görevlerinin ve iş ihtiyaçlarının, mevcut personel sayısı ve yapısı, yönetim seviyeleri, personel devir tahmini, işgücü piyasası konjonktürü, kıyaslama sayısı ve iş süreçleri dikkate alınarak analiz edilmesi ve yeniden yapılandırılmasına dayanmaktadır. KATILIMCI 1’e göre başarının koşullarından biri, organizasyonel esneklik ve bu sürecin mevcut ve gelecekteki iş görevleri için optimalliğidir. İK uzmanlarının işlevleri, bu süreçte yönetim ve yapısal bölümlerle ortaklığın yanı sıra, personel tablolarındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımının, yapısal bölümlere ilişkin düzenlemeler ve çalışanların görev tanımlarının etkin bir şekilde resmileştirilmesini içerir.

Stratejik yönergelerin başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin finans ve yatırım, uluslararası işlem yönetimi, proje yönetimi, değişiklik yönetimi ve operasyonel yönetim alanlarında potansiyel beceri, bilgi ve yetkinlikler geliştirmesi gerekir. Çalışanlar, uzun vadede "kendi işinin sahibi" gibi davranan, ticari bir zihniyetle değişimin temsilcisi olmalıdır. KATILIMCI 1’e göre şirketin yenilikçi geliştirme programı projelerinin uygulanması, ileri üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, süreç otomasyonu, dijital ortamda rekabet ortamında çalışabilecek uygun bilgi ve beceriye sahip uzmanların yetiştirilmesini gerektirmektedir.

Şirket, tercih edilen işverenin markasını koruyarak ve geliştirerek, pazardaki sonuç odaklı, proaktif ve yeniliği teşvik etmede proaktif olan en iyi profesyonelleri

çekmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda, personel için üretim süreçlerinin mevcut ve öngörülen gereklilikleri dikkate alınarak, birleşik yeterlilik gereklilikleri ve mesleki standartların geliştirilmesi yoluyla yeterlilikler sistemi geliştirilecek ve güncellenecektir. Çalışma, endüstri dernekleri, işverenler ve uzmanlaşmış eğitim kuruluşları ile ortaklaşa yürütülür. Mesleki standartlar ise endüstri personelinin eğitimi için eğitim standartlarının temeli olacaktır. Uzmanlaşmış eğitim kurumlarıyla aktif etkileşimin bir parçası olarak, teknik personelin ikili eğitimini, uzmanların gelecekteki zorlukların yeterlilikleriyle ileri eğitimini, eğitim kurumlarının yetenekli mezunlarının aranması ve seçilmesini sağlamak için çalışmalar yapılacaktır.

Exxon mobil insan kaynakları yönetim süreçlerinde takımda sosyal uyuma çok dikkat edilir. Şirkete gelen bir çalışan, bu organizasyonda zaten deneyim, bir görüş sistemi ve kendi çalışma vizyonu biriktirmiştir. Emek faaliyetine yeni bir yerde başlayan çalışan, yavaş yavaş organizasyona uyum sağlar. KATILIMCI 2'ye göre yönetici işe alırken adayı hem profesyonel hem de gayri resmi olarak kabul edilen davranış normları hakkında bilgilendirir. Ayrıca, ekiple iletişim ve işbirliği sürecinde çalışan, meslektaşlarının çalışmalarına, gayri resmi bağlantılara ve etkilere karşı tutumu görür. Böylece yavaş yavaş bir normlar ve gelenekler sistemi benimser, örgütün ondan ne beklediğini ve buradaki rolünün ne olduğunu anlamaya başlar. Yöneticisinin ve her çalışanın görevi, çalışanın yeni bir yere uyum sağlamasına yardımcı olmak, gerekli beceriler konusunda eğitimler vermek, etkili çalışmadan ne kastedildiği konusunda görüşmeler yapmaktır.

Şirkette, ileri eğitim ve öğretim gibi bir personel politikası unsuru yaygındır. Personel eğitimi, çalışanların daha verimli çalışmaları için gerekli beceriler konusunda eğitilmesi, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Personel eğitiminin önemi yaygın olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar düzenli olarak sürekli eğitim kurslarına katılırlar. Maliyetlerin bir kısmı işveren tarafından sübvansede edilmektedir.

5.3. İnsan Kaynaklarının Çalışanlarının Dağılımı ile İlgili Bulgular

Herhangi bir kuruluşun çalışması, çalışanların seçimi, yönetimi, bakımı, belgelerin muhasebesi olmadan imkânsızdır. Bu sorunun çözümü, personel yönetimi için bir servis veya departman oluşturulmasıdır. Her organizasyonda, personel ile çalışma

farklı şekilde inşa edilir. Bu nedenle, kuruluşun süreci ve sistemi, personel servisi tarafından hangi özel görevlerin çözülmesi gerektiğine bağlıdır.

NEQSOL Holding'de NEQSOL Holding, 10.000'den fazla çalışandan oluşan profesyonel bir ekibe sahip, çeşitlendirilmiş uluslararası bir holdingdir. İnsan sermayesi, NEQSOL Holding'in en önemli varlığı olarak kabul edilir.

NEQSOL Holding'de KATILIMCI 1'e göre kurulan hedef, tüm çalışanların işlerini bu şirketin en verimli şekilde çalışacağı şekilde organize etmektir. Ana görevler arasında, şartlı olarak birkaç yön ayırt edilebilir. Birincisi, örgütsel faaliyettir. Örneğin, geliştirme, personel optimizasyonu. İkincisi, personel ile çalışmak: çalışanların seçimi, uyarlanması, motivasyonu, kariyer planlaması ve eğitim programlarının geliştirilmesi. Üçüncüsü, muhasebe, kontrol, yani belgelerin dolaşımının organizasyonu, personel kayıt yönetiminin yürütülmesi, çalışma saatlerinin muhasebesi, iş kanununa uygunluğun kontrolü. Bu yapısal birim için hangi özel hedeflerin belirlendiğine bağlı olarak, belirli bir faaliyet alanına daha fazla dikkat edilecektir. İşin organize edilme şekli, sorumlulukların dağılımı çeşitli parametrelere bağlıdır. Birincisi, şirketin amaç ve hedefleri ve ikincisi, şirketin büyüklüğü. Örneğin, küçük bir işletmede personel servisi, ofis işlerini yöneten, gerektiğinde personeli seçen ve uyarlayan bir İK yöneticisi tarafından temsil edilebilir. Şirket gelişiyor ve çalışan sayısı artıyorsa özlük kayıtları yönetimi ve personel yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşan bir hizmet oluşturmak mantıklıdır. Sorumluluklar uzmanlar arasında paylaştırılırken, sorumlulukları ve görevleri örtüşmeyecektir. Ancak karmaşık ve problemlili konuların çözülmesi gerekiyorsa bunlar birbirini tamamlar. Bu, verimli ve doğru çalışmaya katkıda bulunacaktır.

Exxon Mobil'de KATILIMCI 2'ye göre, İstenirse personel yönetimi ve ilgili büro işleri farklı yapısal birimlere emanet edilebilir. Ancak böyle bir iş organizasyonu ile, departmanlar veya departmanlar arasındaki etkileşim prosedürü yerel yasalarda açıkça belirlenmelidir. Pratik deneyim, büyük şirketlerde personel departmanını birkaç alt yapıya bölmenin daha uygun olduğunu göstermektedir. Örneğin, işe alım departmanına, personel departmanına, personel eğitim departmanına vb. Departmanın büyüklüğü, şirketin politikası da dahil olmak üzere çeşitli olaylara bağlıdır, ancak genellikle en az 4-6 çalışandır. Gerekiirse iş hukuku konularında bir

avukat (uzman), bir arşivci hizmete dahil edilebilir. Ek olarak, kuruluşun belge depolama ve muhasebe sisteminin bakımından sorumlu kişiyi, yazışmaların işlenmesinden ve muhasebeleştirilmesinden sorumlu kâtabi ve kuruluş belgelerinin referans veritabanını oluşturmayı içerirler. Bir şirketteki bir avukat, ana faaliyetini (iş hukuku konuları dahil) denetlemenin yanı sıra personel kayıtlarının yönetimini yürütüyorsa, bunu yarı zamanlı bir iş olarak resmileştirmek daha iyidir. Bu, personel kayıtları yönetiminin yürütülmesinde tekdüzelik ve şirketin baş avukatı tarafından ek kontrol sağlayacaktır.

Çalışanlarla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.1. Neqsol ve Exxon holdinglerinin azerbaycan şubelerinde çalışan sayısı ve cinsiyetleri

Azerbaycan Şubesi	Neqsol Holding	Exxon Mobil
Çalışan Sayısı Toplam	268	196
Erkek Çalışan	162	103
Kadın Çalışan	106	93
Azerbaycanlı İşçiler	236	172
Yabancı İşçiler	32	24

Genel olarak yabancı çalışanlar yönetici pozisyonda yer almaktadırlar. Yönetici pozisyonda yer alan işçiler çoğunlukla ana ülkeden transfer edilmiştir.

5.4. İK ve İşe Alma Uygulamalarını İyileştirmek İçin Kullanılan Temel Stratejiler İle İlgili Bulgular

NEQSOL Holding’de personel yönetimi stratejisi, organizasyonun yeni oluşturulduğu anda zaten uygulanmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle bir işletmenin varlığının her aşamasının özelliği olacak personel yönetimi stratejilerinin veya faaliyetlerini karakterize eden yaşam döngüsünün sınıflandırılmasının dikkate alınması tavsiye edilir. Katılımcı 1’nin belirttiği gibi, organizasyonun oluşum aşamasında hedefleri henüz belirsizdir, yaratıcı dürtüler sınırsızdır. Öncelikle benzer düşünen insanlar aranır, fikir uygulamaya hazırlanır, kuruluşun yasal tescili yapılır, personel alımı yapılır, ardından ilk parti ürün üretilir veya hizmet sunulur. Bu aşamada çalışma esas olarak kuruluş başkanı tarafından tek başına veya hem işletme sahibinden hem de fikirlerinden etkilenen ortaklarla yürütülür. Ana motive edici bileşen, psikolojik ihtiyaçların tatminidir. İşin kontrolü, başın kişisel katılımı ile gerçekleştirilir. Organizasyonun büyüme aşaması, bir artış ile karakterize edilir.

Şirket yeni karlı ürünler üretme peşinde değil, hedef pazarlara en düşük maliyetle girmek için üretilen ürünü iyileştirmeye yönelik değişiklikler yapıyor. Burada kuruluş, gerekli kar düzeyine ulaşıldığından üçüncü taraf finansmanı olmadan yapar. Büyüme aşamasında, yönetici taktik problemlerin çözümünde doğrudan rol almaz ve stratejik planlama ile uğraşır ve bu yetkileri orta düzey yöneticilere devreder. Şirketteki tüm süreçler resmi bir şekil almaya başlar. Organizasyonun olgunluk aşamasında satış seviyesi sabitlenir. Temel amaç, yönetimin istikrarını ve verimliliğini artırarak elde edilen karı maksimize etmektir. Kuruluşun kaynakları, kilit süreçler üzerinde sıkı kontrol kurarak iç verimliliğe odaklanmıştır. Yenilikler, mevcut ürünleri korumayı ve iyileştirmeyi amaçlar. Dinamik büyüme stratejisi, kuruluşun büyüdüğü, yeni pazar segmentlerini işgal ettiği koşullarda uygulanır ve bu nedenle strateji, işletmenin imajını genişletmeye ve oluşturmaya odaklanır. Personel seçiminde elbette daha nitelikli adaylar tercih edilmektedir. Ancak, gerekli bilgi seviyesinin yokluğunda bile, ancak istek ve yeterli motivasyonla, çalışanın gelecekteki yetkinliğinin sürekli mesleki gelişim yoluyla sağlandığına dikkat edilmelidir. Çalışanların, örgütün amaçlarındaki değişikliklere hızla uyum sağlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Exxon Mobil'de Katılımcı 2'ye göre, girişimcilik stratejisi çerçevesinde hedefleri belirlenir, bir personel önlemleri planı ve personel politikası oluşturulur. Bir organizasyon yapısı, personel listesi, iş tanımları ve işgücü teşvik sistemi geliştirilmektedir. Pozisyonlar için aday seçimine ilişkin kriterler geliştirilmektedir. Ardından, bir hedef olarak, değerli nitelikleri inisiyatif, psikolojik temas kurma yeteneği, işbirliğine uzun vadeli odaklanma, sorumluluk ve daha fazlası olan çalışanların en ucuz kaynaklardan aranması ve çekilmesi gerçekleştirilir. Kilit çalışanların işten ayrılmasını azaltmak önemlidir. Personelin seçilmesinden ve yerleştirilmesinden sonra, yönetimin çalışanları uygun şekilde motive etmesi, özellikle bu aşamada rekabetçi bir temelde, objektif olarak ve mümkünse çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücretlendirme sistemi sağlaması gerekir. Bu stratejinin koşullarında personel değerlendirmesi sonuçlara göre yapılır, yani işte cevaplanması gereken açıkça tanımlanmış noktalar yoktur. Pazarını bulabilecek bir ürün, yatırım kaynakları, fon sağlama yolları ve yeni personel arayışı yapılıyor. Ortak, grup çalışması ve çalışanın bir takımında çalışma yeteneği tercih edilir. Ücretlendirmede adalet ve tarafsızlık ilkeleri esas alınır. Personel çalışmalarının değerlendirilmesi,

açıkça tanımlanmış kriterlerin yerine getirilmesi ile bağlantılı olarak gerçekleştirilir, yani resmi bir nitelik kazanır. Çalışanların gelişimi, faaliyet düzeyi ve alanında niteliksel büyümeye odaklanılarak ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilir. Yönetim, personel hareketlerini planlarken, ihtiyaca göre kariyer gelişimi için gerçek fırsatları dikkate alır. Kârlılık stratejisi, kuruluşun belirli bir yere sahip olduğu ve pazardaki öneminin arttığı, bir tüketici çemberinin ortaya çıktığı, mümkün olan en yüksek getiriyi elde etmenin amaçlandığı, dolayısıyla stratejinin mevcut kâr düzeyini korumaya odaklandığı koşullarda uygulanır. . Bu strateji, işe alım için belirleyici kriterin niteliklere uygunluk, profesyonellik ve benzer işlerde deneyim olması; eğitim ve ileri eğitim, hem dış kaynakların katılımıyla hem de işletmenin kendi kaynaklarıyla gerçekleştirilir. Dar alanlarda iş yapmak üzere uzmanların kuruluşu kabul edilme olasılığı kullanılmaktadır. Personel rezervinin tespiti için personel ve işyerlerinin belgelendirmesi düzenli olarak yapılmaktadır. Kabulde adaptasyon hızlı ve minimum maliyetle gerçekleşir. Aynı gereksinimler, organizasyon içindeki ve çevredeki değişikliklerle bağlantılı olarak uyum için de ileri sürülür. Ücret ve maddi ödüllerin miktarı, tutulan pozisyona, hizmet süresine ve çalışanın sonuçlarının düzeyine bağlıdır. Motivasyon, belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan kesin ve dikkatlice düşünülmüş koşullar sağlar. Yönetim sistemi iyi gelişmiştir, personel için özel ve açık gereksinimler vardır. Personel maliyetlerinin yeniden dağılımı vardır: çalışanları çekmenin maliyetleri en aza indirilir.

5.5. Çalışanları İşe Alım Süreci İçin Temel Stratejiler ile İlgili Bulgular

"NEQSOL Holding"de işe alım konusundaki temel sorunlardan biri, işçi ve işlerin eşleştirilmesi, eşleştirme (matching), yüksek işe alım maliyetleri ve iki taraflı asimetrik bilgidir. Ekonomik etkinlik ilkeleri, işgücü piyasasının işçi ile işveren arasındaki en iyi eşleşmeyi belirlemesini gerektirir, ancak piyasadaki araçlar, birbirlerinin gözlemlenemeyen özelliklerinden dolayı belirli maliyetlere maruz kalırlar. Bundan, eşleştirmenin ana bileşenlerinden birinin arama ve seçim olduğu sonucu çıkar. Personel almanın zorluğu, adayların kendileri hakkında yanlış bilgiler vererek birbirlerini kasten yanıltabilmeleridir. Bunu yapmak için işveren adayların gerçek performansını belirlemek için çaba sarf etmelidir. Personel arama ve seçiminin karmaşıklığı, işgücü piyasasının heterojenliği tarafından belirlenir. Herhangi bir şirketin her zaman boşluğu kapatabileceğiniz önemli bir alternatifleri

vardır. Aday arama alternatifleri üç ana parametrede farklılık gösterir: açık pozisyon kapatma süresi, arama maliyetleri ve ortalama eşleştirme verimliliği. Hız, maliyet ve verimlilik tahminleri oldukça görecelidir ve işgücü piyasası Katılımcılarının gözlemlerine dayanmaktadır. Bu nedenle, çalışan eğitiminin etkinliği, örneğin bir dış pazarda arama yapmaktan daha yüksektir: bir şirket, eğitim yoluyla bağımsız olarak iş için gerekli tüm becerilere sahip bir uzman oluşturur. Modern gerçekliklerde, üniversitelerle işbirliği, şirketlerin iş fuarlarına katılımını, iş vakalarını çözmek için turnuvaların düzenlenmesini ve öğrencileri çekmek için diğer etkinlikleri içerir. Kural olarak, bu tür etkinliklere çok para harcanması gerekir, Katılımcı sayısı birkaç bin kişiye ulaşabilir, ancak tüm öğrenciler hemen çalışmaya başlamaya hazır değildir.

Exxon Mobil'de her şeyden önce, aday arama stratejisinin seçimi, dış işgücü piyasasının durumundan etkilenir. Örneğin şu anda hangi adaylar iş arıyor, piyasadaki işgücü arzı nedir, işgücü kaynaklarının kalitesi nedir? bu tür sorular önem arz etmektedir. Piyasadaki işsizlik oranı ne kadar yüksekse, o kadar çok adayın açık pozisyon aradığı ve işverenin düşük maliyetli arama kanallarını kullanarak bir boş pozisyonu doldurmasının o kadar kolay olduğu varsayılmaktadır: doğrudan arama ve kamu istihdam hizmeti aracılığıyla arama. Şirketteki motivasyon sistemi, beşeri sermayeye yönelik tutum, şirket kültürü ve şirketin İK markalaşması gibi iç faktörlerin etkisi de önemlidir. Bu faktörler, adayların kendi seçimlerini teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. İyi tasarlanmış bir motivasyon sistemi, performansa dayalı ödeme, şirket karına katılım, emeklilik yaşına gelindiğinde zorunlu emeklilik vb., şirketlerin ek arama maliyetleri olmadan istenen adayları çekmesine olanak tanır. Kurum kültürü ve ileri eğitim sistemi, personel rezervinin mevcudiyeti gibi faktörler, yerel işgücü piyasasında işe alım ve işletme tarafından personel eğitimi konusunda belirleyici olmaktadır. Bir işe alım stratejisi seçerken, yöneticiler her zaman işletmenin finansal yeteneklerine güvenirler. Yetersiz insan kaynakları yönetimi bütçesi, işe alma ajansları aracılığıyla işe alma veya şirket destekli çalışan eğitimi gibi yüksek maliyetli işe alım stratejilerine erişimi engelleyebilir. Bu faktör grubu, işverenin çalışanlarına sunabileceği başlangıç maaşını da içerir.

5.6. İşe Alım Sürecinde İK Stratejilerinin Etkinliği ile İlgili Bulgular

"NEQSOL Holding'de İK'nın işi çok karmaşıktır, birçok farklı görevi içerir. Bu nedenle, işin kendisinin soyut olduğu ve değerlendirilmesinin imkânsız olduğu izlenimi edinilir. Bununla birlikte, hem İK'nın kendisi hem de yönetici, belirli süreçlerin özel değerlendirmelerini almak ister. Bu nedenle, şirketiniz İK stratejisini düzenli olarak değerlendirmek önemlidir. Sadece iyi inşa edilmiş bir İK stratejisi çerçevesinde, kurum kültürünün unsurlarını kasıtlı olarak dikmek, gelişimi için doğal koşullar yaratmak ve sağlıklı bir şirket DNA'sı oluşturmak mümkündür. Bu DNA'nın özü, şirketinizin iş hedefleri ve nihai olarak maksimum sonuca ulaşmak için bir çalışanın hangi niteliklere sahip olması gerektiği ve bunun için nasıl bir kültür/çevre yaratılması gerektiği anlayışı olmalıdır. İK stratejisi ve şirket için gelişimi, "kuruluşumuzu 5 yılda nasıl görüyorum" konusundaki kişisel yorumunuz değil, genel strateji ve anlayışın analizinin ürünüdür: işin nereye gittiği, hangi görevlerle karşı karşıya olduğu ve maksimum sonuca ulaşmak için hangi personel yönetimi vektörü etkili olacaktır. Çoğu zaman, boş pozisyonları doldurmakta güçlükler yaşanır ve işgücü piyasasında yeterli sayıda uygun başvuru sahibi olmasına rağmen bazı işçi kategorileri için pozisyonlar uzun süre açık kalabilir. Bu durumun sonucu, üretim verimliliğinde bir azalmadır. Üretim süreçlerini doğrudan etkileyen belirli pozisyonlar olduğunu anlamalısınız. Aynı zamanda bu tür açık pozisyonların kapanması uzun zaman alabilmektedir. Rekabetçi bir işe alım stratejisinin olmaması, istikrarlı ve etkili arama ve işe alımda bir azalmaya neden olur. Ayrıca işletmeler, genel olarak üretkenliği etkileyen önemli zaman ve kaynak maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadır.

Exxon Mobil'de etkili bir işe alım stratejisi, bir endüstriyel kuruluş için küresel bir insan kaynakları stratejisinin önemli bir parçasıdır. Bir hedefler sistemi, bir dizi yönetim kuralı, bir kaynak tahsis planı içermelidir. Kural olarak, sanayi işletmelerinin duruma bağlı olarak çeşitli stratejiler izlediğini söylemekte fayda var. Her durumda, kuruluş, belirli pozisyonlar için belirli bir zamanda gerekli sayıda çalışanın aranması ve seçilmesi kapsamında uzun ve kısa vadeyi hedefleyen bir dizi önlem uygular. Kural olarak, seçim birkaç aşamadan oluşur: personel planlaması, aday için gereksinimlerin oluşturulması, çalışanların çekilmesi, seçilmesi ve işe alınması. Personel eksikliği endüstriyel yaralanmalara yol açabilir, mevcut işçilerin

kaliteli işlere olan ilgisini azaltabilir. Hat personeli arasında da yüksek bir sirkülasyon var. İşe alma müdürünün, yeni çalışanların işten çıkarılması, aranması ve kaydedilmesi maliyetleriyle ilgili ağır bir yükü vardır. Hat personelinin katılımı, işletmeye belirli riskler yükler: işyerinde disiplin ihlali, sık sık hastalık izni vb. Buna göre, adayların yalnızca ön doğrulaması değil, aynı zamanda işyerinde kontrol de önemlidir. Bir işletmenin karşılaşılabileceği bir diğer zorluk, dar bir uzmanlık alanında çalışan aramaktır. Genellikle talep arzı aşar, bu nedenle bu tür çalışanları bulmak daha zordur. Her iki durumda da personel üretime alınmadan önce eğitim ve öğretim yapılmalıdır. Bu yaklaşım, yeni çalışanların hızlı adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olur ve buna bağlı olarak üretimin kendisinin sorunsuz çalışmasına katkıda bulunur.

5.7. İK Yöneticileri İşe Alma Uygulamaları ile İlgili Bulgular

NEQSOL Holding'de KATILIMCI 1'e göre, Personel yönetim sistemi hem mevcut personel sorunlarını çözmeli hem de bu bağlamda en verimli olmalı ve kuruluşun gelişim stratejisi tarafından yönlendirilmeli ve personel alımı için uzun vadeli beklentileri dikkate almalıdır. Ve belirlenen görevleri başarmak için taktik ve stratejik çıkarlar dengesini sağlamak için bu iki yön arasında etkileşim olmalıdır. Bu nedenle, personel yönetim sistemi, hem kuruluşun bir bütün olarak personelinden sorumlu genel nitelikte hem de bireysel yapısal birimlerle ilgili olabilecek özel olmalıdır. Personel performans yönetimi, insanların doğrudan günlük yönetimi yoluyla gerçekleştirilir. Performans yönetimi" teriminin modern yorumu, personel yönetiminin performans yönetiminin, belirli çalışanlar ve kendi pozisyonlarındaki gruplar tarafından görevlerin niteliksel olarak çözülmesi yoluyla kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmak için bir araç olduğu anlamına gelir. Performans yönetimi kavramı, Azerbaycan koşullarında son derece popüler hale geliyor ve bu da onu alakalı kılıyor. Yönetimsel kararlar almak için zamanında ve güvenilir bilgi sağlar ve işletmenin istikrarını ve modern koşullarda daha fazla sürdürülebilir gelişimini sağlar. Performans yönetimi, temel yetkinlikleri ve performans düzeylerini belirleme, ölçme ve açıklama ve çalışanları kuruluştaki maksimum üretkenliğe ulaşmaya teşvik etme süreci odaklı bir yöntemdir.

Exxon Mobil'de KATILIMCI 2'ye göre, Performansı yönetmek için, üst yönetim, bireylerin "büyük bütüne" katkısını gözden kaçırmadan, organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerini enerjik bir şekilde iletebilmelidir. Kapsayıcı bir yönetim sistemi,

üst yönetimin büyük bir vizyona sahip olmasını gerektirir. Bu, kuruluşun ana hedefinin, dünya görüşü kavramının, değerlerinin ve stratejisinin uygulanması için kapsamlı bir süreç oluşturmak gerektirir. Bu nedenle, mevcut üretim faaliyetlerini stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmek gerekir; bu, ölçüm prosedürünün stratejik hedefler ve işlevsel gruplarla ilgili tutarlılığını sağlayacaktır. Devam eden süreç önceliklere ve sonuçlara odaklanır; ölçüm, analiz ve eylem prosedürlerini birleştirir. Her şeyden önce, hesap verebilirliği tanımlar ve pekiştirir ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eder. Performans yönetimi süreci, hiyerarşinin tüm seviyeleri arasında sürekli ve düzenli bilgi alışverişini teşvik eder. Ortaya çıkan kuruluş çapındaki veriler, önemli bir yönetim bilgisi kaynağıdır. Genel olarak, kuruluştaki personel yönetiminin tüm alt sistemleri birbirine bağlıdır ve kuruluşun bu ana kaynağının sürekli gelişimini gerçekleştirmenin yanı sıra kademeli olarak kurum kültürünü oluşturacak şekilde çalışmalıdır.

5.8. İş Başvurusunda Bulunanların Uygunluğunu Belirlemek İçin İK'nın Ön Yeterlilik Prosedürleri İle İlgili Bulgular

NEQSOL Holding'de Personel gelişiminde, yönetici, bir kişinin ve bir kuruluşun etkileşimini belirli bir metodolojiye dayalı olarak değerlendirmek için yönetim kararları arasındaki sosyal etkileşim alanlarına büyük önem verir. Organizasyonda yeni çalışma ilkelerine dayalı bir kurum kültürü oluşturma konuları da önemli bir rol oynar. Bu ilkeler, açık hiyerarşik yapıların ve otoriterliğin reddini, liderliği esas alan yönetime geçişi, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan personel ve yöneticiler arasında güven ortamının oluşmasını içerir. Ayrıca, personel geliştirme sürecinde, İKY direktörünün, farklı departmanlarda ve hatta bölgelerde çalışabilen, çeşitli görevleri yerine getirebilen etkili bir ekip oluşturmak gibi önemli bir kritere büyük önem verdiği de belirtilmelidir. Etkili yönetime ulaşmak için, her çalışan için net hedefler ve öncelikler belirlemek, tek bir takıma ait olma duygusu oluşturmak, tek bir strateji anlamak, eylemleri koordine etmek ve her çalışanın gelişimi için koşullar sağlamak önemlidir. Bu göstergeler, sosyo-psikolojik olanlar da dahil olmak üzere tüm teknolojilerin yönetim sürecinde birbirine bağlanması gerektiği anlamına gelir. Bir bütün olarak organizasyonda yüksek kaliteli yeniden yapılanma, emek işinin ve

personel ilişkilerinin içeriğini ve yönünü değiştirebilecek yeni yönlerin ve bağlantıların personelin kullanımına sunulması, bu amaca ulaşmak için etkili bir araçtır. Personel yönetim sisteminin hedef yönelimi kendi ölçeğinde benzersizdir.

Exxon Mobil'de hedeflerin sosyal rolü, her bir personelin çıkarlarının organizasyon tarafından belirlenen hedeflerle ve gelecekte toplumu oluşturan hedeflerle birleşiminde tanımlanabilir. Hedeflerin pratikte uygulanması, mutabık kalınan birlik ve personel yönetiminde profesyonellerin yardımıyla mümkündür. Kuruluşun hedeflerine ulaşma aracı, iç ortamın istikrarını veya üretim süreçlerinin iyileştirilmesini, içeriğini ve özelliklerini ayarlayabilen yeni ayrıntıların ve bağlantıların tanıtılmasını sağlayan personel yönetim sisteminin çok işlevli odağıdır. Organizasyonun en önemli alt sistemlerinden biri olan personel geliştirme sistemi, yaptığı işin başarısını karakterize eder, çünkü Şirketin imajı ve rekabetçi konumu, personelin kaliteli çalışmasına bağlıdır.

5.9. Çalışanları İşe Alırken Karşılaşılan Sorunlar ile İlgili Bulgular

NEQSOL Holding'de işe alım süreçlerini sürekli iyileştirmek ve daha bilinçli kararlar almak için işe alım verilerini ve ölçümlerini kullanabilir. Ancak veri toplamak ve işlemek bir güçlük olabilir. E-tablolar, işe alım verilerini izlemenin bir yoludur, ancak manuel çalışma gerektirirler, insan hatasına eğilimlidirler ve uyumlu değildirler. Bu, verileri ve eğilimleri doğru bir şekilde izlemeyi zorlaştırır. İşe alım ekipleri, verileri verimli ve modern bir şekilde derlemek ve düzenlemek için yöntemlere ihtiyaç duyar.

Exxon Mobil farklı adayları çekmek ve işe almak için mücadele ediyor. Fırsat eşitliği sağlamaya yönelik yasal yükümlülüklerinizin yanı sıra, tarafsız bir şekilde işe almak işletmeniz için iyidir çünkü klişeler araya girmeden iş için en iyi kişiyi işe almanıza yardımcı olur. Bu, potansiyel adaylara bir meritokrasi olduğunuzu gösteren ve çeşitliliğin olumlu etkilerinden yararlanmanıza izin veren kapsayıcı bir iş yeri ile sonuçlanacaktır. Aday deneyimi yalnızca işveren markası için önemli değildir, aynı zamanda en iyi adaylarınız iş tekliflerinizi değerlendirirken de bir faktördür. İşe alım sürecinde adaylara nasıl davrandığınız, işe alımdan sonra onlara nasıl davranacağınızın aynasıdır. Kötü bir deneyim sahibilerse kabul etme olasılıkları daha

düşüktür. Tersine, olumlu aday deneyimleri, işveren markanızı geliştirebilir ve iyi adayları iş tekliflerinize başvurmaya ve kabul etmeye teşvik edebilir.

5.10. İK İşe Alım ve Kurumsal Hedefleri Desteklemek İçin İşe Alım Uygulamaları Hakkında Genel Bulgular

NEQSOL Holding’de Uluslararası operasyonlar için insanları işe alırken, uluslararası İK yöneticileri, işe alma süreci sırasında potansiyel başvuru sahiplerinin küresel rekabet edebilirliğini belirlemelidir. Uluslararası bir kuruluşun işgücünün uluslararası ticaretin nüanslarının farkında olması esastır. Anlaşılır bir şekilde, şirketin işe alım ve seçim sürecinde uluslararası bilgi ve deneyimi kriter olarak tutması gerekir. Ayrıca, uluslararası İK departmanı, dünyadaki farklı işgücü piyasalarındaki insan kaynaklarının becerileri ve mevcudiyeti hakkında oldukça iyi bir fikre sahip olmalıdır. İK departmanı, bu pazarlardaki değişiklikleri öngörme ve bu değişiklikleri verimli bir şekilde kullanma kapasitesine sahip olmalıdır. Gerçekten uluslararası bir İK departmanı, dünyanın her yerinden insanları işe almakta ısrar eder ve onları kuruluşun uluslararası ticari operasyonlarına yerleştirir. Bir şirket, ev sahibi ülkelerde çalışmak için yalnızca ana ülkenin vatandaşlarından seçme stratejisini izlediğinde, buna etnosentrik bir yaklaşım denir. Normalde, üst düzey yabancı pozisyonlar, ana ülkeden gurbetçi çalışanlarla doldurulur. Etnosentrik yaklaşımın arkasındaki genel mantık, anavatanındaki personelin genel merkezin çıkarlarını etkili bir şekilde temsil etmesi ve anavatan ülke ile iyi bir bağ kurmasıdır. Bu yöntemde işe alım süreci dört aşamadan oluşur: kendi kendine seçim, aday havuzu oluşturma, teknik becerilerin değerlendirilmesi ve ortak karar verme. Kendi kendine seçim, çalışanın uluslararası arenada gelecekteki hareket tarzı hakkında kararını içerir. Bir sonraki aşamada, şirketin uluslararası operasyonlar için insan gücü ihtiyacına göre çalışan veri tabanı hazırlanır. Daha sonra veritabanı, küresel görevler için en iyi ve en uygun kişileri seçmek için analiz edilir ve bu sürece teknik beceri değerlendirmesi denir. Son olarak yurt dışı görevi için en uygun aday belirlenir ve onun onayı ile yurt dışına gönderilir.

Exxon Mobil’de merkezli bir yaklaşım benimsenmesinin amacı, yurt dışı operasyonlarının maliyetini kademeli olarak azaltmaktır. Başlangıçta etnosentrik yaklaşımı benimseyen kuruluşlar bile sonunda çok merkezli yaklaşıma geçebilir.

Yönetimin yerel halka devredilmesinin birincil amacı, şirketin yerel piyasa koşullarını, siyasi senaryoyu, kültürel ve yasal gereklilikleri daha iyi anlamasını sağlamaktır. Bu yöntemi benimseyen şirketlerin normalde o ülkedeki şirketin insan kaynaklarını yöneten yerelleştirilmiş bir İK departmanı vardır. İngiltere ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde şube işleten birçok uluslararası şirket, şubelerini yönetecek yönetici alımında ağırlıklı olarak bu yaklaşımı benimsiyor.

Genel olarak yapılan araştırma ile ilgili özet aşağıdaki tabloda yer almıştır.

Tablo 5.2. Neqsol ve Exxon holdingler bazında mülakat soruları ve cevapları

Sorular	NEQSOL Holding	Exxon Mobil
Genel bilgiler	Sürekli gelişim, çeşitlilik, kapsayıcılık ve sinerji kültürü geliştirerek kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanır	Çalışanlarımızın her biri bağımsız düşünme, inisiyatif kullanma ve yenilikçi olma yetkinliğine sahiptir
İnsan kaynakları politikaları	Personel yönetim sisteminin daha da geliştirilmesi yoluyla personele yapılan yatırımlardan maksimum katma değeri sağlamak	Şirket müdürü, personel ile çalışma konularıyla ilgilenir. Yönetici de bu alandaki belirli konulardan sorumludur
İnsan kaynaklarının genel süreçleri	Bu süreçte yönetim ve yapısal bölümlerle ortaklığın yanı sıra, personel tablolarındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımının, yapısal bölümlere ilişkin düzenlemeler ve çalışanların görev tanımlarının etkin bir şekilde resmileştirilmesini, yenilikçi geliştirme programı projelerinin uygulanması, ileri üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, süreç otomasyonu, dijital ortamda rekabet ortamında çalışabilecek uygun bilgi ve beceriye sahip uzmanların yetiştirilmesini içerir.	Sosyal uyumun geliştirilmesi, resmi olarak kabul edilen davranış normları hakkında bilgilendirilmesi yönünde çalışmalar yürütülür, Çalışanlar düzenli olarak sürekli eğitim kurslarına katılırlar. Maliyetlerin bir kısmı işveren tarafından sübvansedilmektedir.
İnsan kaynaklarının çalışanlarının dağılımı	Birincisi, örgütsel faaliyetler. Örneğin, geliştirme, personel optimizasyonu. İkincisi, personel ile çalışmak: çalışanların seçimi, uyarlanması, motivasyonu, kariyer planlaması ve eğitim programlarının geliştirilmesi. Üçüncüsü, muhasebe, kontrol, yani belgelerin dolaşımının organizasyonu, personel kayıt yönetiminin yürütülmesi, çalışma saatlerinin muhasebesi, iş kanununa uygunluğun kontrolü.	İstenirse personel yönetimi ve ilgili büro işleri farklı yapısal birimlere emanet edilebilir. Ancak böyle bir iş organizasyonu ile, departmanlar veya departmanlar arasındaki etkileşim prosedürü yerel yasalarda açıkça belirlenmelidir.
İşe alma uygulamalarınızı iyileştirmek için	Psikolojik ihtiyaçların tatmini, Şirketteki tüm süreçler resmi bir şekil alması, Temel amaç, yönetimin	Girişimcilik stratejisi çerçevesinde hedefleri belirlenir, bir personel

kullanılan temel stratejiler	istikrarını ve verimliliğini artırmak, sıkı kontrol kurarak iç verimliliğe odaklanmak, yenilikler, Çalışanların, örgütün amaçlarındaki değişikliklere hızla uyum sağlama yeteneğine sahip olmaları	önlemleri planı ve personel politikası oluşturulur. Bir organizasyon yapısı, personel listesi, iş tanımları ve işgücü teşvik sistemi geliştirilmektedir. Kilit çalışanların işten ayrılmasını azaltmak,
------------------------------	--	---

Tablo 5.2. Neqsol ve Exxon holdingler bazında mülakat soruları ve cevapları (devam)

Sorular	NEQSOL Holding	Exxon Mobil
Çalışanları işe alım süreci için temel stratejiler	Aday arama alternatifleri üç ana parametrede farklılık gösterir: açık pozisyon kapatma süresi, arama maliyetleri ve ortalama eşleştirme verimliliği, çalışan eğitiminin etkinliği, gerekli tüm becerilere sahip bir uzman oluşturmak.	Aday arama stratejisinin seçimi, dış işgücü piyasasının durumundan etkilenir: şu anda hangi adaylar iş arıyor, piyasadaki işgücü arzı nedir, işgücü kaynaklarının kalitesi nedir? Piyasadaki işsizlik oranı ne kadar yüksekse, o kadar çok adayın açık pozisyon aradığı ve işverenin düşük maliyetli arama kanallarını kullanarak bir boş pozisyonu doldurmasının o kadar kolay olduğu varsayılmaktadır
İşe alım sürecinde İK stratejilerinin etkinliği	İK stratejisi çerçevesinde, kurum kültürünün unsurlarını kasıtlı olarak dikmek, gelişimi için doğal koşullar yaratmak ve sağlıklı bir şirket DNA'sı oluşturmak	Adayların yalnızca ön doğrulaması değil, aynı zamanda işyerinde kontrol, personel üretime alınmadan önce eğitim ve öğretim, uzmanların seçilmesi
İK yöneticileri işe alma uygulamaları	Personel yönetim sistemi, hem kuruluşun bir bütün olarak personelinden sorumlu genel nitelikte hem de bireysel yapısal birimlerle ilgili olabilecek özel olmalıdır.	Performansı yönetmek için, üst yönetim, bireylerin "büyük bütüne" katkısını gözden kaçırmadan, organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerini enerjik bir şekilde iletebilmelidir. Kuruluşun ana hedefinin, dünya görüşü kavramının, değerlerinin ve stratejisinin uygulanması için kapsamlı bir süreç oluşturmak.
Ön yeterlilik prosedürleri	İKY direktörünün, farklı departmanlarda ve hatta bölgelerde çalışabilen, çeşitli görevleri yerine getirebilen etkili bir ekip oluşturmak gibi önemli bir kritere büyük önem vermesi,	Hedeflerin pratikte uygulanması, mutabık kalınan birlik ve personel yönetiminde profesyonellerin seçilmesi
Çalışanları işe alırken karşılaşılan sorunlar	Veri toplamak ve işlemek	Fırsat eşitliği sağlamaya yönelik yasal yükümlülükler
İşe alım uygulamaları hakkında genel bulgular	Şirketin işe alım ve seçim sürecinde uluslararası bilgi ve deneyimi kriter olarak tutmaktadır. İnsan kaynaklarının becerileri ve	Başlangıçta etnosentrik yaklaşımı benimseyen kuruluşlar bile sonunda çok merkezli yaklaşıma geçebilir.

mevcudiyeti hakkında oldukça
iyi bir fikre sahip olmalıdır.



5. TARTIŞMA

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, küresel olarak faaliyet gösteren kuruluşların başarısının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kaliteli çalışanları çekmenin yanı sıra çalışanları motive etmede de organizasyona yardımcı olur. Kuruluşlar hizmetlerini her geçen gün daha fazla ülkeye yaydıkça, uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kuruluşun uluslararası düzeydeki başarısında kritik bir role sahiptir ve bu uygulamalar doğru yönetilmezse, şirketin yönetimine zarar verebilir.

Alakoç (2014) yaptığı araştırmada küreselleşme süreciyle birlikte, işletmelerin etkinlik alanları sınırlarını aşarak dünya genelinde yayılma eğilimi göstermiş ve bu durum yeni konuları gündeme getirmiştir. Bu gelişmelerin ortaya çıkardığı en belirgin meselelerden biri, insan kaynakları yönetimi alanındaki değişimlerdir. İşletmelerin temel taşı olan insan kaynağının yönetimi, uluslararası faaliyetlerin ivme kazanmasıyla beraber daha karmaşık bir boyut kazanmıştır. Bugün literatürde ve iş dünyasında, uluslararası insan kaynakları yönetimine dair sıkça konuşulan bir konu haline gelmiştir. İş gücü potansiyeli artık tek bir ülkenin sınırları içinde sıkışık kalmayıp dünya geneline yayılmıştır. Bu da beraberinde tek bir ulusun veya kültürün egemenliğini değil, farklı ulusların ve çeşitli kültürlerin anlaşılmasını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla küresel anlamda rekabet edilebilirlik çok uluslu şirketler bazında ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda NEQSOL Holding’de Uluslararası operasyonlar için insanları işe alırken, uluslararası İK yöneticileri, işe alma süreci sırasında potansiyel başvuru sahiplerinin küresel rekabet edebilirliğini belirlediği elde edilen bulgular kapsamında görülmektedir. Zira uluslararası bir kuruluşun işgücünün uluslararası ticaretin nüanslarının farkında olması esastır. Anlaşılır bir şekilde, şirketin işe alım ve seçim sürecinde uluslararası bilgi ve deneyimi kriter olarak tutması gerekir. Ayrıca, uluslararası İK departmanı, dünyadaki farklı işgücü piyasalarındaki insan kaynaklarının becerileri ve mevcudiyeti hakkında oldukça iyi bir fikre sahip olmalıdır. İK departmanı, bu pazarlardaki değişiklikleri öngörme ve bu değişiklikleri verimli bir şekilde kullanma kapasitesine sahip olmalıdır.

Tonus ve Oruç (2012) genellikle çokuluslu işletmelerle ilgili olarak özellikle insan kaynakları yönetimi alanında, kültürel farklılıklar gibi konularda yoğunlaşmıştır. Bu

konular arasında özellikle kültürel farklılıkların etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Çokuluslu işletmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için kültürel farklılıklarla sıkça karşılaşır. Her ülkenin kendine özgü bir kültürel yapısı, değerleri, normları ve iletişim biçimleri bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin farklı kültürler arasında etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisi geliştirmesi önemlidir. Bu çalışma kapsamında kültürel farklılıkların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini incelemekte ve bu farklılıkların yönetim pratiğine nasıl yansıdığını analiz etmektedir. Bu farklılıklar, işe alım süreçlerinden eğitim ve gelişim programlarına, performans değerlendirmelerinden liderlik yaklaşımlarına kadar birçok farklı alanda kendini gösterebilir. Ayrıca çalışma kültürel farklılıkların yanı sıra çokuluslu işletmelerin uluslararası operasyonlarını etkileyen diğer dinamikleri de ele almıştır. Bu dinamikler arasında dil bariyerleri, hukuki ve düzenleyici farklılıklar, coğrafi uzaklık gibi faktörler de bulunabilir.

Bu çalışma, Azerbaycan'daki bir çokuluslu işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını incelemektedir. Yapılan araştırma sonucunda, bu çokuluslu işletmenin Azerbaycan'da polisentrik bir yaklaşıma öncelik verdiği belirlenmiştir. Bu durum, Azerbaycan açısından büyük avantajlar sunmaktadır. Ayrıca, bu çalışma çokuluslu işletmenin insan kaynakları performansının, dünya genelindeki diğer bölgelerdeki şubelerin insan kaynakları performansından daha üstün olduğunu ortaya koymuştur. NEQSOL Holding, işe alım süreçlerini geliştirmek ve verilere dayalı kararlar almak istiyor ancak veri toplama ve işleme zorluklarıyla karşılaşabilir. E-tablolar manuel, hatalara açık ve uyumsuz olabilir, bu da veri izleme ve eğilimleri anlamayı zorlaştırabilir.

Mahapaotro (2010) yaptıkları araştırmada çok uluslu şirketler bazında, işe alım süreçlerini global iş ortamının karmaşıklığı ve kültürel farklılıkların etkisi nedeniyle özel bir dikkat ve strateji gerektiren bir süreç olarak ele almaktadırlar. İşe alım süreci, farklı ülkelerdeki iş kültürleri ve değerlerine uyum sağlama yetenekleri, uluslararası iletişim becerileri ve çeşitlilik yönetimi gibi faktörleri içermelidir. Ayrıca, yerel hukuki gereksinimler ve düzenlemelere uyum da işe alım sürecinde önemlidir. Teknolojinin etkin kullanımı, farklı coğrafi bölgelerdeki adaylarla iletişimi kolaylaştırmak açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde Exxon Mobil çeşitli adayları çekmeye çalışmakta ve özellikle yasal yükümlülüklerin yanı sıra tarafsız bir işe alım, işletme için avantajlı bir durum olduğuna inanmaktadır. Çünkü tarafsız yaklaşım ve şeffaflık en uygun adayı seçmeye yardımcı olabilir. Yine farklı ülke değerlerine saygı duyularak adaylarda uluslararası şirketlerde çalışmaya yönelik iletişim becerileri gibi nitelikler aramaktadır.

Gulema ve Roba (2021) yaptıkları araştırmada farklı ülkelerdeki çok uluslu çalışanlardan oluşan çeşitlendirilmiş ekip, büyüme ve yüksek performansla yenilikçi fikirlerin üretildiği ve hayata geçirildiği bir sinerji ve çok kültürlü ortam yaratacağına dair bulgular elde etmiştir.

Bu çalışmada ise NEQSOL Holding'in işe alım süreci, tüm yeteneklere eşit fırsatlar sunmayı ve seçim sırasında şeffaflığı sağlamayı amaçlar. NEQSOL Holding ekibinin uyumu ve sinerjisi, daha fazla deney ve yenilik sağlıyor. NEQSOL Holding'in işe alım süreci, çokuluslu bir iş ortamında farklı yeteneklere eşit fırsatlar sunmayı ve aday seçimi süreçlerinde şeffaflığı sağlamayı hedefleyen bir stratejiye dayanmaktadır. Şirket, farklı ülkelere gelen çok kültürlü ve çeşitlendirilmiş bir çalışan ekibine odaklanarak, bu çeşitlilikten kaynaklanan zenginlikleri iş stratejilerine entegre eder.

NEQSOL Holding, işe alım sürecinin her aşamasında adaylara eşit şartlar sunmayı amaçlar. İş ilanları ve başvuru süreçleri, adaylara açık ve net bir şekilde sunulur tüm adayların başvurabilmesi sağlanır. Adaylar arasında tarafsızlık ve adaleti temin etmek amacıyla değerlendirme kriterleri net bir şekilde belirlenir ve değerlendirme süreçleri şeffaf bir şekilde yönetilir. Bu yaklaşım, şirketin farklı yeteneklerden gelen adaylara eşit fırsatlar sunma taahhüdünü yansıtır.

Çeşitli ülkelere gelen çalışanlar, NEQSOL Holding'in küresel operasyonlarına katkı sağlarlar. Bu çok kültürlü ve çeşitlendirilmiş ekibin, farklı bakış açıları, deneyimler ve kültürel geçmişlerden kaynaklanan bir sinerji yaratması hedeflenir. Bu sinerji, yenilikçi düşüncelerin oluşmasını ve hayata geçirilmesini teşvik eder. Farklı düşünce tarzları ve yaklaşımlar, sorunlara çeşitli çözümler üretmeyi sağlar.

Ayrıca, NEQSOL Holding ekibinin uyumu ve sinerjisi, işbirliği ve iletişimin daha verimli olmasına katkı sağlar. Farklı kültürel bağlamlardan gelen bireyler, farklı bakış açılarıyla sorunları ele alırken, bu durum daha kapsamlı ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, çok uluslu Şirketler işe alım sürecinde çeşitliliği teşvik ederek farklı yeteneklere eşit fırsatlar sunar. Çok kültürlü ve çeşitlendirilmiş çalışan ekibi, Şirketin yenilikçilik, büyüme ve yüksek performans gibi hedeflerine olumlu katkılarda bulunur.



6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Uluslararası işletme, iş faaliyetlerini sadece bir ülkenin sınırları içinde değil, birden fazla ülke arasında gerçekleştiren işletmeleri tanımlar. Bu işletmeler, genellikle farklı ülkelerde ürün ve hizmet üretimi, ihracat, ithalat, pazarlama, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi gibi faaliyetleri yürütebilirler. Ancak, bu işletmelerin ana merkezleri bir ülkede bulunur ve genel olarak ana operasyonları bu merkezde gerçekleşir. Uluslararası işletmeler, farklı ülkelerde faaliyet göstermek için esnek stratejiler geliştirirler, ancak çokuluslu işletmeler kadar karmaşık bir yapıya sahip değildir. Çok uluslu işletme, bir ülkenin sınırlarını aşarak birden fazla ülkede faaliyet gösteren, merkezi bir ana şirketi olan ve genellikle farklı ülkelerde yan kuruluşlar, iştirakler veya şubeler aracılığıyla operasyonlarını sürdüren işletmeleri ifade eder. Çokuluslu işletmelerin merkezi şirketi, genellikle üretim, Ar-Ge, yönetim ve stratejik kararları belirleme gibi ana faaliyetlere odaklanırken, yan kuruluşlar veya iştirakler farklı ülkelerde farklı iş faaliyetlerini yönetirler. Çokuluslu işletmeler, küresel pazarlardaki avantajları ve fırsatları değerlendirmek, üretim maliyetlerini optimize etmek ve yerel pazar koşullarına adapte olmak gibi karmaşık zorluklarla başa çıkarlar.

Bu çalışmada Azerbaycan`da faaliyet göstermekte olan iki (Neqsol Holding, Exxen Mobile) uluslararası firma ile ilgili yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile araştırma yürütülmüştür. Her iki şirket Sovyet döneminden kalma Azerbaycan İK yönetimine bir sıra yeniliklerde getirdikleri görülmüştür. İK yönetim sisteminin eksiklikleri bu tür firmaların stratejileri ile geliştirilmektedir.

İncelenen şirketlerden NEQSOL Holding çalışanların sürekli gelişim, çeşitlilik, kapsayıcılık ve sinerji kültürü geliştirerek kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir strateji yürütmektedir. Exxon Mobil ise çalışanların her birinin bağımsız düşünme, inisiyatif kullanma ve yenilikçi olma yetkinliğine sahip olması yönünde stratejiler yürütmektedir.

NEQSOL Holding Personel yönetim sisteminin daha da geliştirilmesi yoluyla personele yapılan yatırımlardan maksimum katma değeri sağlamak için çalışmaktadır. Exxon Mobilde Şirket müdürü, personel ile çalışma konularıyla ilgilenir. Yönetici de bu alandaki belirli konulardan sorumludur.

NEQSOL Holdingde bu süreç yönetim ve yapısal bölümlerle ortaklığın yanı sıra, personel tablolarındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımının, yapısal bölümlere ilişkin düzenlemeler ve çalışanların görev tanımlarının etkin bir şekilde resmileştirilmesini, yenilikçi geliştirme programı projelerinin uygulanması, ileri üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, süreç otomasyonu, dijital ortamda rekabet ortamında çalışabilecek uygun bilgi ve beceriye sahip uzmanların yetiştirilmesini içerir.

Exxon Mobilde İnsan kaynaklarının genel süreçleri sosyal uyumun geliştirilmesi, resmi olarak kabul edilen davranış normları hakkında bilgilendirilmesi yönünde çalışmalar yürütülür, Çalışanlar düzenli olarak sürekli eğitim kurslarına katılırlar. Maliyetlerin bir kısmı işveren tarafından sübvans edilmektedir.

Azerbaycan'daki adaptasyon programının incelenmesi ve analizinin sonuçları, yeni çalışanların organizasyona tam teşekküllü adaptasyonu için önlemlerin yetersiz olduğu sonucuna varmayı mümkün kılmıştır. Ek olarak, uyarlamanın etkinliğini belirleme kriterleri, tıpkı aşamaları gibi (uyarlama programlarının içeriği) yeterince geliştirilmemiştir.

Öneriler

1. İşe Alım Süreçlerinin İyileştirilmesi: Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların işe alım süreçlerinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için yöntemler ve stratejiler geliştirilmelidir. Özellikle, işe alım sürecinin farklı aşamalarında kullanılan yöntemlerin, mülakat sorularının ve değerlendirme araçlarının daha iyi tasarlanması hedeflenmelidir.

2. Kültürel Uyumun Değerlendirilmesi: İşe alım süreçlerinde, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların kültürel çeşitliliği ve uluslararası operasyonları göz önünde bulundurulmalıdır. Adayların kültürel uyumu ve iş yerine entegrasyonu daha dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu amaçla, mülakat soruları ve değerlendirme kriterleri geliştirilirken kültürel uyum ölçütleri de dahil edilmelidir.

3. Eğitim ve Geliştirme Programlarının Güçlendirilmesi: İşe alınan personelin uzun vadeli başarısı için, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların eğitim ve geliştirme programları daha etkili hale getirilmelidir. Yeni çalışanların işe

alım sonrası eğitimleri ve mevcut personelin yeteneklerini geliştirmeye yönelik programlar daha kapsamlı ve hedefe yönelik olmalıdır.

4. Teknolojik İlerlemelerin Entegrasyonu: İşe alım süreçlerinin daha verimli ve hızlı hale getirilmesi amacıyla teknolojik araçların ve yazılımların kullanımı artırılabilir. Özellikle çevrimiçi mülakatlar, özgeçmiş değerlendirme araçları ve diğer dijital platformlar işe alım süreçlerini daha etkin hale getirebilir.

5. Çalışan Deneyimi ve Memnuniyetinin İzlenmesi: İşe alım süreçlerinin ardından, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların çalışan deneyimi ve memnuniyeti düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu geribildirim, işe alım sürecinin etkisini ve yeni çalışanların performansını değerlendirmede önemli bir gösterge olabilir.

6. İşe Alım Süreçlerinin Sürdürülebilirliği: İşe alım süreçlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği göz önünde bulundurulmalıdır. İşe alım yöntemleri ve stratejileri, değişen pazar koşullarına ve işletme hedeflerine göre esnek bir şekilde ayarlanabilmelidir.

Bu öneriler, Azerbaycan'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların işe alım süreçlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Adler, N. (2002). How cultural differences affect organizations. *International Dimensions of Organizational Behavior* 4th edn. Cincinnati: South Western, pp. 44-65
- Akbaş, K. (2007). *Küreselleşme ve küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 49).
- Alakoç Burman, Z. (2014), "Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations", *International Journal of Education and Social Science*, Vol.1 No.2 pp.85-94 September 2014.
- Armstrong, M., (1996). *Personnel Management Practice*, Kogan Page.
- Avrahami, D., Pessach, D., Singer, G., & Chalutz Ben-Gal, H. (2022). A human resources analytics and machine-learning examination of turnover: implications for theory and practice. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1405-1424.
- Bacon, N., ve Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 1976- 1999
- Banalieva, E.R.; Santoro, M.D. (2009). Local, regional, or global? Geographic orientation and relative financial performance of emerging market multinational enterprises. *Eur. Manag. J.*, 27, 344–355
- Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q., & Taylor, S. (1999). A tale of two job markets: Organisational size and its effects on hiring practices and job search behaviour. *Personnel Psychology*, 52(4):841-867.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (2000). Developing strategic capabilities: building layers of competitive advantage. *Transactional Management : Text Case And Readings In Cross-Border Management*, 3rd Edition. Boston: Irwish McGraw Hill, pp. 203-311
- Bate P., Khan R, Pye A., (2000).Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. *Organization Science*, 11(2):197 – 211.
- Belizón, M. J., & Kieran, S. (2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603-630.
- Bernardin, J. H. and Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group and Organization Management*, vol. 30, pp. 61-88

- Billsberry J. 2008. Experiencing recruitment and selection. John Wileys and Sons Ltd, West Sussex, UK.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta.
- Birkinshaw, J.; Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Acad. Manag. Rev.*, 23, 773.
- Boussebaa, M., and Morgan, G. (2008). Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group. *Critical Perspectives On International Business*, vol. 4, no. 1, pp. 25 – 41
- Briscoe D. R. (1995). *International Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Brown, Michelle, Douglas Hyatt, and John Benson. (2010). "Consequences Of The Performance Appraisal Experience". *Personnel Review* 39 (3): 375-396. doi:10.1108/00483481011030557.
- Bussmann, M.; de Soysa, I.; Oneal, J.R. (2002). The effect of foreign investment on economic development and income inequality. Discuss. Pap. 18718 Univ. Bonn Cent. Dev. Res..
- Cantwell, J.; Janne, O. (2000). The Role of Multinational Corporations and National States in the Globalization of Innovatory Capacity: The European Perspective. *Technol. Anal. Strateg. Manag.*, 12, 243–262
- Carr, C.; Garcia, C.-E. (2003). Globalisation and Strategic Choice: How Multinational and Local Company Perspectives Differ: A Spanish Case Study. *Eur. Manag. J.*, 21, 671–685
- Chabu G. (2014). Recruitment and promotion practices in the Zambia Police Service from 1964 to 2009. From <http://dspace.unza.zm:8080/xmlui/handle/123456789/3660>. (Retrieved 16 March, 2015)
- Chukwunonso F. (2013), “The Development of Human Resource Management from A Historical Perspective and Its Implications for the Human Resource Manager” *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, Rivers Publishers, pp.87-101
- Collings, G. D., Scullion, H. and Morley, J. M. (2007). Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives. *Journal of World Business*, vol. 42, no. 2, pp. 198-213
- Corporate training delivery: dollars and sense. (2001). *Workforce Economy*, 7, 7-11
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

- Çetinarslan, H. Ş., & Esin, C. A. N. (2017). Türk çokuluslu işletmelerinin stratejik kadrolama faaliyetlerinin incelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 127-140.
- D'Souza, C.; McCormack, S.; Taghian, M.; Chu, M.-T.; Sullivan Mort, G.; Ahmed, T. (2020). An empirical examination of sustainability for multinational firms in China: Implications for cleaner production. *J. Clean. Prod.*, 242, 118446
- Danışman, A. (2008), "Human Resource Management Applications in Turkey", Nobel Kitabevi
- De Jesus Nocêra, R. (2012) 'Project Human Resource Management', in the PMP® Certification Exam Study Guide. doi: 10.1201/b12717-10.
- Dessler, G. (2013), *Personnel / Human Resource Management (Thirteenth Edition)*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Dowling, P. and Welch, D. (2005). Ethics, consumer protection, and the law. *International Human Resource Management*, London: Thomson, pp. 290-305
- Dowling, P., Festing M., Engle, A.D. (2008). *Performance management. International Human Resource Management 5th edn*. London: South-Western Cengage Learning, pp. 267-289
- Dressler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Durai, P. (2010). *International human resource management. Human Resource Management*. India: Dorling Kindersley, pp. 637-653
- Elwood., & James A. P. (1996). Productivity gains from the implementation of employee training Programs. *Industrial relations*. 33(4), 411-425.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Fallah, M.H.; Lechler, T.G. (2008). Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations. *J. Eng. Technol. Manag.*, 25, 58–74
- Fan, D.; Zhu, C.J.; Nyland, C. (2012). Factors affecting global integration of Chinese multinationals in Australia: A qualitative analysis. *Int. Bus. Rev.*, 21, 13–26
- Farazmand, Ali (2007). "Strategic Public Personnel Administration, Building and Managing Human Capital for the 21st Century" Vol.1 Library of Congress, Westport, Connecticut Londo
- Farndale, E., Scullion, H., and Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, vol. 45, no. 2, pp. 161 -168.
- Farnham, D. And Stevens, A. (2000): *Developing & Implementing Competence-Based Recruitment & Selection in A Social Services Department – A Case*

Study Of West Sussex County Council, *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 13, Issue: 4, PP:369 – 382.

Flippo E.B (1976). Principles of Management, (Cited in personnel management: text and cases (eds.).

Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52

Gberville, D.E. (2010). Strategies for employee recruitment, retention and performance: Dimension of the Federal civil service of Nigeria.

Gulema, T.F.; Roba, Y.T. (2021). Internal and external determinants of corporate social responsibility practices in multinational enterprise subsidiaries in developing countries: Evidence from Ethiopia. *Futur. Bus. J.*, 7, 1–19

Gupta, A. K. and Becerra, M. (2003). Impact of strategic context and inter-unit trust on knowledge flows within the multinational corporation. In B. McKern (Ed.), *Managing the Global Network Corporation*. New York: Routledge.

Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: A literature review. *Socio Econ. Rev.*, 10, 549–579.

Henry, O., & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52-58.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations: software of the mind*. USA: McGraw-Hill.

John Van Reenen, (2011). *Human Resource Management and Productivity*

Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.

Kafouros, M.I.; Buckley, P.J.; Clegg, J. (2012). The effects of global knowledge reservoirs on the productivity of multinational enterprises: The role of international depth and breadth. *Res. Policy*, 41, 848–861.

Kağmıçoğlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri.

Kalyani, M. (2011), “Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence” *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8; August 2011, pp.280-286, India

- Kapoor, B., & Kabra, Y. (2014). Current and future trends in human resources analytics adoption. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 16(1), 50-59.
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama.
- Kassım, N. M., Ramayah, T. And Kurnia, S. (2012) ‘Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use’, *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi: 10.1108/17410401211249184
- Kaynak, T. (1996), “İnsan Kaynakları Planlaması”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir.
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 142(144), 126-144.
- Kırm, Steven P, (1999) Strategic human resource management.
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10).
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., İlhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Landy, F. J. (1997). Early influences on the development of industrial and organizational psychology. *Journal of Applied Psychology*, 82, 467–477
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2015b). *Recruitment Personnel Economics In Practice* (pp. 22- 41). New York: John Wiley & Sons.
- Lei, L.; Voss, H.; Clegg, L.J.; Wu, X. Climate change strategies of multinational enterprises in China. *J. Clean. Prod.* 2017, 160, 98–108
- Lervik, J. E. & Traavik, L. E. M. (2014). HRM i multinasjonale selskaper. In T. Laudal & A. Mikkelsen (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (pp. 537-571). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Liou, R.-S.; Rao-Nicholson, R. (2020). Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. *J. Int. Bus. Policy*, 4, 136–151.
- Mahapatro, B. B. (2010). “Human Resource Management”, Fakir Mohan University, Vyasa Vihar, Balasore, Orissa.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (2012). “Human Resource Management at Work: People Management and Development”, Chartered Institute of Personnel and Development; 5th Revised edition edition (March 1, 2012), London.

- Mead, R. (2005). International management: cross-cultural dimensions. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Mirze, S. K. (2010). “İşletme”, İstanbul Kültür Üniversitesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Muratbekova-Touron, M. (2008). From an ethnocentric to a geocentric approach to IHRM: The case of a French multinational company. Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 15, no. 4, pp. 335 – 352
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. International Journal of Business Administration, 2(3):45-60.
- Ojo et al (1988), Personnel Management, Theories and Issues Singer (1990), Human Resources Management, Boston PWSKENT.
- Olulekan M. (2006), Elements of Personnel Management.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management. Colombo: Author published.
- Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Özalp, Ç., & Hatipoğlu, Z. (2021). İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 40-51.
- Özgen, H. and Yalçın, A. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım”, Nobel Kitabevi, Adana.
- Parlak, N. K. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 93-108.
- Pinder C.C. 2014. Work motivation in organizational behavior. Psycholgy Press, New York, USA.
- Popescu Neveanu, A. (2003) Planning and career management in organizations, *Journal of Organizational Psychology*, 3(4)
- Proctor N., Butcher M., Read J 2008. Human Resource Management-Advanced Level, SelectKnowledge, the University of Cambridge, UK.
- Qian, G.; Li, J. Multinationality, global market diversification and profitability among the largest US firms. *J. Bus. Res.* 2002, 55, 325–335
- Rivera, L. A. (2012). Diversity within Reach: recruitment versus hiring in elite firms. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 639(1), 71-90.
- Roddvik, V. (2010). Rekruttering og opplæring Flerkulturelle arbeidsplasser (pp. 104-118). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Rudman, R. (2013). "Human Resource Management in New Zealand 5th edition" Pearson Education New Zealand.
- Rugman, A.M.; Li, J. Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally? *Eur. Manag. J.* 2007, 25, 333–343.
- Salehi, A. (2013) 'Strategic human resource management', *Advances in Environmental Biology*. doi: 10.1007/978-1-349-27325-6_2.
- Sandal, G. M. & Høivik, H. (2009). Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder. In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt Mangfold På Arbeidsplassen* (pp. 99-116). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Savaneviciene, A. and Stankeviciute, Z. (2012), "Globalization - Education and Management Agendas: Chapter 8 Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage", Rijeka, Croatia.
- Schweyer A. 2010. Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Tri-Graphic Printing, Canada
- Sethi, D. (2009). Are multinational enterprises from the emerging economies global or regional? *Eur. Manag. J.*, 27, 356–365.
- Sezer, İ. C. (2007). Endüstri ilişkileri ve yabancılaşma (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Shah, A. F., Yusaff, M. R., Hissain, A and Hussain, J (2012). A Critical Review of Multinational Companies, Their Structures and Strategies and Their Link with International Human Resource Management. *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 3, no. 5, pp. 28-37.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shiela M. Rioux et al (1999). Survey Report of Recruitment and Selection Practice. [Http/www. The times 100.co.uk](http://www.the-times100.co.uk).
- Shih, A. H., Chiang, H. Y. and Kim, S. I. (2004). Expatriate performance management from MNEs of different national origins. *International Journal of Manpower*, vol. 26, no. 2, pp. 157-176
- Sirmon, D. G. & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.

- Smith, W. J., Harrington, K. V., & Houghton, J. D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort A Preliminary Examination. *Public Personnel Management*, vol. 29, no. 1, pp. 21-32
- Sparrow, P., and Braun, W. (2008). HR sourcing and shoring: strategies, drivers, success factors and implications for HR. In Braun Brewster C., Dickmann M.; Sparrow P., (ed). *International Human Resource Management: a European perspective*, 2nd edn. London: Routledge, pp. 39-66
- Stredwick, J. (2001). *An introduction to human resource management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Swanepoel, B., Erasmus, B. and others (2008) "South African Human Resource Management: Theory and Practice 3rd ed. " Epping, Cape Town, South Africa
- Tayeb, M. H. (2005). *Internationalization of HRM: socio-cultural contexts*. *International Human Resource Management*. Oxford, Oxford University Press, pp. 19-41
- Theodoridis, D. T. (2017). *Workforce Diversity as a Guiding Light towards SHRM: Exploring managers' views regarding workforce diversity, its impact on Recruitment & Selection Practices, & the role of Sustainable HRM within Organizations*. (Master's thesis), University of Stavanger, Norway. Retrieved from https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2459810/Theodoridis_Daniil_Thomas.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Thomas Jr, R. R. (1996). Redefining diversity. *HR Focus*, 73(4), 6-7.
- Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and commercial training*, 36(4), 158-161.
- Tonus, H. Z., & Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Torrington D. and Hall (1991), *Personnel Management, A new approach*. Practice Hall. International UK 2nd edition.
- Trebilcock, A. (1998). "Labour Relations and Human Resources Management: An Overview" (Chapter ed.), "Individual Disputes over Health and Safety Issues," and "International Labour Standards – Supervisory Procedures," in ILO, *Encyclopaedia of Occupational Safety and Health*, 4th ed. , vol. II (ILO, 1998)
- Treven, S. (2001). "Human Resource Management in International Organizations" *Journal of Contemporary Management Issues* Vol.6.No.1-2. (2001) pp. 177-189
- Ünal, P. (2008). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

- Van Tulder, R.; Rodrigues, S.B.; Mirza, H.; Sexsmith, K. (2021). The UN's Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the Decade of Action? *J. Int. Bus. Policy*, 4, 1–21.
- Vırág, C. E. And Albu, R. G. (2014) 'Human resource management in micro and small enterprises.', *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*.
- Walters, R. (2017). Diversity and inclusion in recruitment. Retrieved from <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf>
- Warr, P., Allan, C. & Bird, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351- 375
- Wentland, D. (2003). The strategic training of employees model: Balancing organizational constraints and training content. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68, 56-63
- Wrana, J.; Revilla Diez, J. Multinational enterprises or the quality of regional institutions: What drives the diffusion of global CSR certificates in a transition economy? Evidence from Vietnam. *J. Clean. Prod.* 2018, 186, 168–179
- Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö., & Boz, H. (2011). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 97-113.
- Zajac, C. (2011). Multicultural context of international human resources management. *Journal of Intercultural Management*, vol. 3, no. 2, pp. 47-56
- Zlate, M. (2004) A dissertation regarding the managerial and organizational psychology, Polirom Publishing House, Iași, p. 377
- Ellearn, (2009). Recruitment and Selection Revised Edition. Management Extra, Taylor & Francis Group. Proquest Ebook Central, URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=535109>

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Azerbaycan'da tamamlamıştır. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İktisat Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2020 yılında mezun olmuştur. 2023 yılında Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. Azerbaycan'da faaliyet gösteren Yeni Azerbaycan Partisinde il danışmanı olarak görev yapmaktadır.

DİĞER YAYIN VE ESERLER

Zeynalli, G. (2022). Azerbaycan'da aynı sektörde faaliyet gösteren yabancı firmaların iş ilanlarındaki benzerlikler ve farklılıklar. *Euroasia Journal Of Social Sciences & Humanities*, 9(26), 1-8.

