

KÜRESELLEŞME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

(Ders Notları)

Prof. Dr. Adem UĞUR

Sakarya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi

SAKARYA – 2016

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM KÜRESELLEŞMENİN KAVRAMSAL BOYUTU VE SÜRECİ

GİRİŞ	3
1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE KÜRESELLEŞME SÜRECİ	3
2. KÜRESELLEŞMENİN FIRSAT VE TEHDİTLERİ	7
2.1. Küreselleşmenin Fırsatları	7
2.2. Küreselleşmenin Tehditleri	8
3. KÜRESEL TİCARETİN YAYGINLAŞMASI	9
4. ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN KÜRESEL HAREKETİ	10
4.1. Emek (İşgücü)'in Küresel Hareketi	10
4.2. Sermayenin Küresel Hareketi	11
4.2.1. Doğrudan Yatırımlar	12
4.2.2. Parasal Sermaye Hareketleri	13
4.2.3. Doğal Kaynaklar Hareketleri	13
4.2.4. Müteşebbis (Girişimci) Hareketleri	14
5. KÜRESELLEŞMENİN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ	15
5.1. İşçilere ve Sendikalara Düşen Görevler	17
5.2. İşverenlere Düşen Görevler	18
5.3. Devlete Düşen Görevler	19

2. BÖLÜM KÜRESELLEŞMENİN UNSURLARI VE KÜRESEL ŞİRKETLER

1. KÜRESELLEŞMENİN UNSURLARI	23
1.1. Küresel Kuruluşlar	23
1.2. Uluslararası Para Fonu(IMF)	23
1.3. Dünya Bankası(WB)	23
1.4. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Antlaşması(GAT)	24
1.5. Dünya Ticaret Örgütü (WTO)	24
1.6. Birleşmiş Milletler (UN)	25
1.7. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)	25
2. KÜRESEL ŞİRKETLERİN TANIMI VE GELİŞİMİ	26
2.1. Yerel Şirketler (National Companies)	27
2.2. İhracatçı Şirketler (Exporter Companies)	27
2.3. Uluslararası Şirketler (International Companies)	27
2.4. Çok Uluslu Şirketler (Multinational Companies)	28
2.5. Küresel Şirketler (Global Companies)	29

2.6. Uluslar Ötesi Şirketler (Transnational Companies).....	31
3. KÜRESEL ŞİRKETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	31

3. BÖLÜM

KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER.....	35
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL AMACI VE KÜRESELŞİRKETLER.....	36
3. KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KLASİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN AYRILAN ÖZELLİKLERİ	36
4. KÜRESEL İNSAN KAYNAKLAR YÖNETİCİLERİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	38
4.1. Bilgi.....	38
4.2. Düşünce Yapısı.....	39
4.3. Beceri	39
4.4. Tecrübe (Deneyim).....	41
5. KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	43
6. KÜRESEL ŞİRKETLERDE İŞ ANALİZLERİ	44
6.1. Tanımı ve Önemi.....	44
6.2. İş Analizlerinin Kapsamı	45
6.3. İş Analizi Süreci	46
6.4. İş Dizaynı	50
6.4.1. İş Rotasyonu	51
6.4.2. İş Genişletme	51
6.4.3. İş Zenginleştirme	52
6.4.4. Özerk Çalışma Grupları	52
6.4.5. Alternatif Çalışma.....	53

4. BÖLÜM

KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	57
1.1. Tanımı	57
1.2. Önemi	57
2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI VE TÜRLERİ	58
2.1. Amacı	58

2.2. İ.K.P.'nin Türleri	59
3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN UNSURLAR.....	59
4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ.....	60
4.1. Amacın Belirlenmesi	61
4.2. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi	62
4.3. İnsan Kaynağı Talep Tahminlerinin Yapılması	63
4.4. Yerleşim Planlarının Hazırlanması.....	65
4.5. Değerlendirme ve Kontrol.....	66
5. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİK PLANLAMASI.....	66

5. BÖLÜM

KÜRESEL ŞİRKETLERDE İŞE ALMA-SEÇME VE ORYANTASYON

1. İNSAN KAYNAĞI İHTİYACININ BELİRLENMESİ	73
1.1. Mevcut Elemanlarla İhtiyacın Karşıllanması.....	74
1.2. Yeni Eleman Alımı.....	74
2. İNSAN KAYNAĞI BULMA YOLLARI	75
2.1. İç Kaynaklardan Yararlanma.....	76
2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma	77
3. İNSAN KAYNAĞI SEÇME YÖNTEMLERİ.....	80
3.1. Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi.....	80
3.2. Görüşme (Mülakat)	81
3.2.1. Planlı (Yapılandırılmış) Görüşme	82
3.2.2. Plansız (Yapılandırılmamış) Görüşme	82
3.3. Referansların Araştırılması.....	82
3.4. Belli Testlerden Geçirme.....	83
3.4.1. Bilgi Testleri	83
3.4.2. Psikolojik Testler	84
3.4.3. Performans Testleri.....	84
3.5. Psiko-Teknik Uygulama.....	85
3.6. Diğer Yöntemler.....	85
4. KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAĞI BULMA VE ORYANTASYON.....	85
4.1. Önemi	85
4.2. Küresel Kaynak Arama	87
4.2.1. Orijin (Ana Ülke) Esaslı Kaynak Arama	87
4.2.2. Harici (Gidilen Ülke) Esaslı Kaynak Arama	88
4.2.3. Küresel Bazlı Kaynak Arama	89
4.3. Değerlendirme ve Seçim	90

4.3.1. Değerlendirme Kriterleri.....	90
4.3.2. Seçim Teknikleri (Yöntemleri)	92

6. BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. EĞİTİMİN TANIMI, ÖNEMİ VE İLKELERİ	97
1.1. Eğitimin Tanımı	97
1.1.1. Yetiştirme	98
1.1.2. Geliştirme	98
1.2. Eğitimin Önemi, Yararları ve İlkeleri.....	99
1.2.1. Eğitimin Önemi.....	99
1.2.2. Eğitimin Yararları	100
1.3. Eğitim İlkeleri.....	101
1.3.1. Motivasyon	101
1.3.2. Süreklilik.....	101
1.3.3. Etkin Katılım.....	101
1.3.4. Fırsat Eşitliği.....	102
1.3.5. Eğitimcilerin Niteliği	102
2. EĞİTİM SÜRECİ	102
2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	102
2.1.1. İşletme Analizi	103
2.1.2. İş Analizi.....	103
2.1.3. Personel Analizi	103
2.2. Eğitim Programının Hazırlanması	104
2.2.1. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi	104
2.2.2. Program Kapsamının Belirlenmesi	104
2.2.3. Eğitim Programının Uygulanması	104
2.3. Eğitim Programının Değerlendirilmesi.....	105
3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	105
3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	106
3.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi.....	106
3.1.2. Gözetimci Yanında Eğitim	106
3.1.3. Mentör (Klavuz) Aracılığı ile Eğitim.....	107
3.1.4. Yönlendirme Yoluyla Eğitim.....	107
3.1.5. Rotasyon (İş Değiştirme)	107
3.1.6. Yetki Devri	107
3.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri	108
3.2.1. Konferans ve Seminerler.....	108
3.2.2. Kurslar	108

3.2.3. Vaka (Örnek Olay) Yöntemi	108
3.2.4. Yönetim Oyunları	108
3.2.5. Rol Oynama Yöntemi	109
3.2.6. Duyarlılık Eğitimi	109
3.2.7. In-Basket Yöntemi	109
3.3. Küresel Şirketlerce Kullanılan Diğer Eğitim Yöntemleri.....	109
3.4. Küresel Yöneticiler Geliştirmek	111
3.5. Küresel Kaynaklardan Yararlanma.....	116

7. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

GİRİŞ	119
1. PERFORMANS DEĞERLEME	120
1.1. Performans Değerlemenin Tarihçesi	120
1.2. Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları	121
1.3. Performans Değerleme Süreci	122
1.3.1. Performans Hedeflerinin (Standartlarının) Belirlenmesi	122
1.3.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	123
1.3.3. Değerleme Periyodlarının Belirlenmesi	124
1.3.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi.....	124
1.3.5. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....	125
1.3.5.1. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi	126
1.3.5.2. Balanced Scorecard(BSC) Yöntemi	127
1.3.5.3. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	129
1.3.5.4. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	130
1.3.6. Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi	131
2. PERFORMANS SONUÇLARININ KULLANILMASI	132

8. BÖLÜM

KÜRESEL ŞİRKETLERDE KARİYER YÖNETİMİ

GİRİŞ	149
1. KARİYER YÖNETİMİNİN AŞAMALARI VE ARAÇLARI	149
1.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Süreci	149
1.2. Kariyer Yönetimin Önemi ve Yararları	150
1.3. Kariyer Yönetiminin Araçları (Destekleri).....	151
1.3.1. Kariyer Haritaları	151
1.3.2. Kariyer Danışmanlığı.....	152
1.3.3. Kariyer Merkezleri.....	153

1.3.4. Koçluk ve Mentörlük	153
1.3.5. Eğitim ve Geliştirme	154
1.3.6. Kariyer Atölyeleri (Workshops)	155
1.3.7. İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme	155
1.3.8. Örgütsel Yedekleme	156
1.3.9. Terfi ve Tayinler	156
1.3.10. İşten Çıkarma ve Emeklilik	157
2. KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME	158
2.1. Kariyer Planlama	158
2.2. Kariyer Geliştirme	160
2.3. Küresel Şirketlerde Yeni Kariyer Yolları	161
2.3.1. Sınırsız Kariyer Yolu	161
2.3.2. Esnek Kariyer Yolu	162
2.3.3. İki Aşamalı Kariyer Yolu.....	162
2.3.4. Portföy Kariyer Yolu	163
3. GERİ DÖNÜŞ PLANLARI (EXPAT YÖNETİMİ).....	163
4. KÜRESEL YÖNETİCİ KADROSU İÇİN KÜRESEL KARİYER PLANLAMA.....	165
5. KÜRESEL ŞİRKETLERDE KARİYER SORUNLARI.....	165
5.1. Organizasyonun Yapısından Kaynaklanan Sorunlar	166
5.2. Stres ve Tükenmişlik	166
5.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	166
Okuma Parçası: Coca Cola Örneği.....	167

9. BÖLÜM

ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLERİN YÖNETİMİ

1. ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLERİN ÖNEMİ VE ÇEŞİTLERİ	173
1.1. Önemi	173
1.2. Çok Kültürlü Ekip Çeşitleri.....	173
2. ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLERİN KURULMASI VE GELİŞİMİ	175
2.1. Kurulması	175
2.2. Çok Kültürlü Ekiplerin Gelişimi	179
3. ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLERİN ETKİNLİĞİ	180
Okuma Parçası: Hayvanlardan Alınacak Ders	183

10. BÖLÜM

KÜRESEL GELECEK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. KÜRESELLEŞMEYİ ANLAMAK VE YORUMLAMAK	187
---	-----

2. KÜLTÜREL ÇEŞİTLİK	188
3. DEĞİŞİM VE KARMAŞA	189
3.1. Değişim	189
3.2. Karmaşa (Kaos)	190
4. BİLGİ VE ÖĞRENİM	191
5. DEĞİŞEN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ.....	192
5.1. Ekonomi Politikalarındaki Değişim	193
5.2. Teknolojik Gelişmeler	194
5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Güçlenmesi	195
5.4. Küresel Şirketlerin Güçlenmesi	195
6. YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ	196
6.1. Yeni Yönetim Teknikleri	196
6.1.1. Toplam Kalite Yönetimi	196
6.1.2. Kalite Çemberleri.....	197
6.1.3. Kaizen	197
6.1.4. Yalın Organizasyonlar	197
6.1.5. Yarı Bağımsız Gruplar	197
6.1.6. Benchmarking (Kıyaslama)	198
6.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	198
6.1.8. Yönetime Katılma	199
6.1.9. Diğer Yöntemler	199
6.2. Bilgi Sistemleri.....	200
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	203