D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi
Cilt: 11, Sayı: I I, 1996, ss.127-142

ULUSLARARASI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BİR MODEL ÖNERİSİ

Selen DOĞAN (*) **Murat TÜRK (**)**

ÖZET

Günümüzde uluslararası ticarete ve özellikle de çok uluslu şirketlere verilen önemin artması, yabancı uyruklular, farklı ülkelerde çalışan ve o ülkenin vatandaşlığına geçen kişiler (expatrlates) ve 3. Dünya Ülkesi vatandaşları için geniş bir küresel ücretlendirme sistemi geliştirilmesini sağlamıştır. Bu sorun insan kaynakları yöneticilerinin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir. Küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için, profesyonel yöneticiler, yabancı pozisyonları, çalışanların motivasyon ve istekliliğini sağlayacak biçimde düzenlemelidirler.

Bu makalede, küresel bir ücretlendirme sisteminin unsurları ve bu sistemi etkileyen etmenler bir model yardımı ile açıklanmıştır Aynı zamanda, bu makalede, böyle bir modeli uygulamakla sağlanabilecek faydalar ve karşılaşılabilecek zorluklar açıklanmıştır.

1. GİRİŞ

Gümrük Birliği ile büyük bir değişimin yaşandığı son günlerde, işletmelerin ve dolayısıyla da personel bölümlerinin en çok üzerinde durdukları konu maaş ve ücret yonetimi olmuştur. Bilindiği üzere ücret, personelin işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir. İşte, asıl sıkıntı da buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü, emeğin karşılığının belirlenmesi oldukça zordur. Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın temel koşullarından biri de, ona emeğinin karşılığının verilmesidir. Eğer çalışan işçinin yetenekleri, işin gereklerini karşılayacak ve hatta aşacak seviyede ise, bu onun organizasyon içersinde adaletli bir şekilde ücretlendirilmesi gereğini de ortaya koymaktadır. Unutulmamalıdır ki, ücret yalnızca personelin yaşam koşullarını ve işletmenin karlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için, ve tüm toplumu da yakından ilgilendirir. Günümüzde Gümrük Birliği ve çeşitli bloklaşmalar nedeni ile, yöneticiler ve özellikle uluslararası yöneticilere olan talebin ani bir şekilde artması, insan kaynakları yöneticilerini, uluslararası insan kaynakları yönetiminde seçme, eğitme, motivasyon, ücretlendirme gibi çok önemli konularda araştırma yapmaya zorlamıştır. Küresel Pazarlara (Global Markets) verilen önemin artması, sistematik ve küresel bir ücretlendirme sistemine olan ihtiyacı da beraberinde

---

(*) Araş. Gör. , Niğde Üniv. I I. B. F. İşletme Bölümü.
(**) Araş. Gör. , Niğde Üniv. I I. B. F. İşletme Bölümü.

getirmiştir. Küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve verimliliği sürekli olarak sağlayabilmek için, profesyonel yöneticiler, yabancı pozisyonları, yerel pozisyonların da ötesinde bir motivasyon ve istekliliği sağlayacak ve hatta artıracak bir biçimde düzenlemelidirler.

Bu makalede, küresel bir ücretlendirme sistemi için gerekli unsurlar ve etmenler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, Çok Uluslu Şirket'lere (Multunational Corporations) verilen önemin artması, uluslararası yöneticilerin ücretlendirme programlarını tekrar gözden geçirmeleri gereğini de gündeme getirmiştir. Çünkü, uluslararası yöneticilerin birçoğunun aldığı maaş, yan faydalar ve dolayısıyla da ücretlendirme paketlerinden memnun olmadıkları görülmektedir.

Bu makalede, küresel bir ücretlendirme sistemi modeli sunularak, profesyonel yöneticilerin organizasyonlarında mevcut olan ücretlendirme paketleri ile, çalışanların tatmin ve beklentilerini etkileyen iç ve dış çevre şartlarını da dikkate alan bir model ortaya konulmaktadır. Aynı zamanda, böyle bir küresel ücretlendirme modelini uygulamaktan doğabilecek problemler ve sağlanacak faydalarda konu edilecektir. Küreselleşme sonucu ülkelerin gruplaşması, küresel bir ücretlendirme programı içinde meydana gelebilecek değişiklikleri azaltacak ve daha adaletli bir ücretlendirme sisteminin saptanmasını ve yönetilmesini de kolaylaştıracaktır.

2. ÜCRETLENDİRME PROGRAMLARININ AMAÇLARI

Ücretlendirme programlarının amaçlarına geçmeden önce, Uluslararası pazarlarda rekabet eden yöneticilerin, küresel bir ücretlendirme sistemi tasarladıklarında ilgilenmeleri gereken bazı önemli konulara değinmekte fayda görülmektedir. Aşağıda belirtilen konular, uluslararası insan kaynakları yöneticileri tarafından devamlı olarak karşılaşılan, ilgi çekici ücretlendirme sorunlarına ışık tutmaktadır (Harvey, 1993, s. 58) :

1) Ücretlendirme paketleri, yabancı uyruklular, farklı ülkelerde çalışan ve o ülkenin vatandaşlığına geçen kişiler (expatriates) ve 3. Dünya Ülkesi vatandaşları arasında değişmektedir.

2) Umulan zaman periyodunda beklenen performansın üzerinde bir performans sağlayabilmek için, ücretlendirme paketlerinde yeterli motivasyon elementleri sağlanmaktadır.

3) Gündemde olan yerel pazar bilgileri, ücretlendirme programları için bir temel oluşturacaktır.

4) Uluslararası ücretlendirme programları ile, iş birimlerinin performansı arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır.

5) Memleketinin dışında çalışanlara uzun süreli ödüllendirme sistemleri sağlanmalıdır. Örneğin; hisse senedi vererek yurt dışında bulunan yöneticileri de firmaya ortak etmek, emeklilik faydaları sağlamak gibi...

6) Oldukça farklı bölgelerde bulunan uluslararası yöneticiler ve aynı zamanda onların yerel eşlerinin ücretleri arasındada bir uyum, bir eşitlik sağlanmalıdır.

7) Uluslararası yöneticinin çalıştığı ülkedeki ekonominin durumu ile, merkezin bulunduğu yerdeki ekonomi ve yönetici pozisyonları arasındaki farkı ortaya koyabilecek, esnek bir ücretlendirme sistemi kabul edilmelidir.

Çalışanlar gösterdikleri gayrete göre ücretlendirilmelidirler. Fakat, ücretlendirme sadece maaş ve ücret demek değildir. Ücretlendirme, ilgili işçi maliyetlerini artıran, fakat verimliliğe etkisi olan teşvikleri de içine almalıdır. Genellikle, sağlanacak yarı faydalar ve hizmetler, her bir çalışanın aldığı toplam ücretlendirme paketinin birer parçası olmuşlardır. Çalışanlara sağlanacak fiziksel ve finansal güvenceler çeşitli yasalarla belirlenmiştir. Tüm bunların sağlanması, insan kaynakları departmanlarının etkili bir iş gücü sağlamaları için gereklidir (Werther ve Davis, 1993, s. 335).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, küresel bir ücretlendirme sisteminin amaçları şunlar olmalıdır (Bishko, 1990, s. 50 ; Geylan, s. 206) :

1) Yönetici, yabancı bir yere tayin olduğu zaman, gittiği ülkenin durumuna göre yaşam standartlarında ve ekonomik statüsünde bir denge sağlanırken, ülkesine geri döndüğü zaman da bir denge sağlanmalıdır.

2) Yöneticinin hiyerarşide (yönetim sırasında), tayinin merkeziyetçi bir çevrede olup olmadığında ve ortak amaçların stratejik bir şekilde gerçekleştirilmesinde uygunluk sağlanmalıdır.

3) Organizasyon yapısı, organizasyon içindeki yönetim düzeyi, organizasyonun dışındaki çevre ve potansiyel işçi havuzu adayları arasındaki farklılıkların uyumlaştırılması sağlanmalıdır.

4) Yöneticiyi, performans değerleme çalışmalarınca belirlenen performansın üzerine çıkarmak için teşvik etmek kadar, yöneticinin o organizasyonda kalması için de onu etkilemek ve motive etmek gereklidir. Çünkü, işletmede uygulanan ücret politikası, çalışan personelin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkileyecektir. Eğer işletme, personelin piyasa düzeyi altında ücret veriyorsa, yani maaş ve ücretler iyi bir şekilde yönetilmiyorsa, o işletmede çalişan personel bir süre sonra yeni işler aramaya başlayacaktır. Personelin yerinden ayrılması ise, personel bulma, seçme, işe alıştırma ve eğitim gibi masrafların boşa gitmesi anlamına gelecektir. Hatta bazen, başka işletmelerde çalışan personeli işletmeye çekebilmek için, piyasa düzeyinin üzerinde bir ücret de önerilebilecektir. Bu da maliyetleri arttıracaktır.

5) Organizasyon ile uluslararası yönetici arasındaki çalışmaları azaltmak için, yeterli ve doğru bilgileri sağlayarak, idareyi ve iletişimi kolaylaştırmak.

6) Maaş ve ücret yönetiminin amacı, personele yapılan ödemelerde iç ve dış eşitlik sağlamaktadır. İç eşitlikten; işletme içinde aynı işi yapan kişilerin aynı ücreti alması gerektiği, dış eşitlikten ise; personelin diğer işletmelerde benzer işleri yapan personele yakın veya eşdeğerde ücret alması gerektiği anlaşılmalıdır.

7) Ücret yönetimi çalışanları isteklenmelidir. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin, ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

8) Sistematik bir ücret programı, işletmede aşırı ve eksik ödeme yapılmasını engelleyerek, maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlar. Ayrıca ücret yönetimi, personele verilen maaş ve Ucretlerin yasalara uygunluğunu sağlar.

3. ÜCRETLENDİRME POLİTİKASINI ETKİLEYEN BAŞLICA FAKTÖRLER

Ücretlendirme politikasını etkileyen başlıca faktörler şunlardır (Flippo, 1984, s.281) :

1) İşçinin yeteneklerine olan arz ve talep durumu,

2) İşçi organizasyonları,

3) Firmanın ödeme gücü,

4) Firmanın ve ekonominin verimlilik düzeyi,

5) Hayat standartları,

6) Hükümet.

Küresel bir ücretlendirme programı, organizasyon içi faktörlerden ve bunların bir coğrafi bölgeden diğerine nasıl değiştiğinden olduğu kadar, organizasyonun içinde bulunduğu dış çevre faktörlerinden de etkilenecektir. Bunlar (Harvey, 1993, s. 59) :

A. Organizasyon İçi Faktörler; Bunlar şu başlıklar altında incelenebilir :

- Organizasyon yapısı; örneğin; tümü fonksiyonel olabilir.

- Karar Vermedeki Merkeziyetçilik; bu durum yerel ve uluslararası düzeylerde, özellikle iki farklı organizasyonda, eşit seviyedeki yöneticilerin

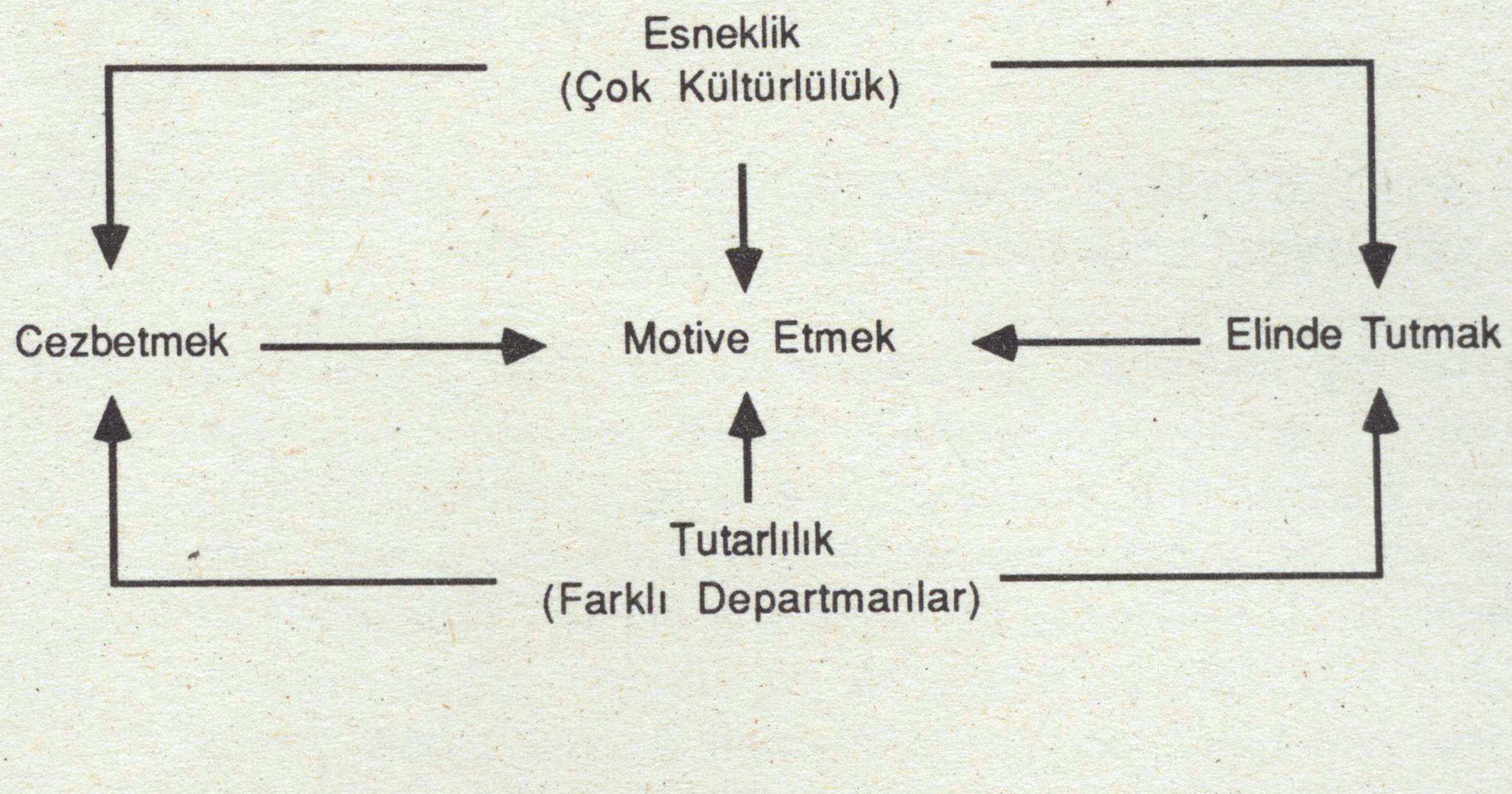
otoritelerinin farklı olmasına neden olacaktır. Bu durum, yani otoritenin artması (merkeziyetçilik) tipik olarak daha fazla sorumluluk ve yöneticiler için eşit veya orantılı bir ücretlendirme programı uygulanmasını gerektirecektir.

- Organizasyonun Yaşam Süreci; organizasyonun zaman içerisinde değerlendirilmesi, bize onun içsel altyapısının insan kaynakları ile ilgili konularının geliştirilip geliştirilmediği hakkında bilgi verilir. Eğer yerleşik bir organizasyon ise, eğitim motivasyon, ücretlendirme gibi konulara gereken önem verilmiş ve geliştirilmiş demektir.

B. Organizasyonun İçinde Bulunduğu Dış Çevre faktörleri

Uluslararası tayin sürecinde, ekonomik gelişme düzeyi, yabancı ülkelerdeki karmaşık kültürler ve tayinle ilgili doğal riskler (sağlık, politik denge ve iklim gibi...), o yöneticinin ücretlendirilmesini ve dolayısıyla da, onun ücretlendirme paketini etkileyecektir. Çevresel farklılıkların fazla olması nedeni ile, ücretlendirme paketlerinde bunun için ayrılacak olan fazlalıklar da fazla olacaktır. Ayrıca hükümet müdahalelerin düzeyi (örneğin; yerel hükümetin vergilendirme düzeyi) de küresel ölçüde yapılacak bir ücretlendirme paketinde dikkate alınmalıdır.

4. AYRINTILI BİR ULUSLARARASI ÜCRETLENDİRME PROGRAMININ ELEMENTLERİ



Şekil 1- Ücretlendirme Harcamaları ve Yönetme Zamanının Maliyeti

Ayrıntılı bir uluslararası ücretlendirme programının ana elementleri herhangi bir ücretlendirme programı ile benzer olarak, özellikle yöneticileri,

a - Cezbetmek,

b - Motivasyonlarını sağlamak ve

c - Zaman içersinde o işletme için en düşük maliyetle yöneticileri elinde tutabilmektir. Burada, maliyet konusuna biraz açıklık getirmekte fayda vardır. Çünkü yabancı tayinler için yönetici sağlamanın maliyeti, yerel pazarlarda benzer pozisyonlar için sağlanacak olan yöneticilerin maliyetinin uç katı kadar olabilmektedir (Black, 1991, s. 68). Maliyet konusunun iki boyutu vardır. Birincisi, yöneticinin maaşı, çevre değiştirmeden dolayı yapacağı masraflar, yan hizmetler ve emeklilik faydaları gibi konuların da dahil olduğu toplam ücretlendirme pakedi; ikincisi ise, yöneticilerin tedariki, güncel ücretlendirme bilgilerine ulaşılması (örneğin; yabancı piyasalardaki ücretlendirme istatistiklerine ulaşabilmesi gibi...) ve bu programları yönetmek ve değerlendirmek için gerekli zaman ve seyahat masrafları, ücretlendirme planını yönetmek için gerekli altyapı maliyetleridir. Öte yandan, etkili bir ücretlendirme sistemi için gerekli olan ve birbirleriyle taban tabana zıt gibi görünen iki elemente daha ihtiyaç vardır. Bunlar; esneklik ve tutarlılıktır. Esnek bir küresel ücretlendirme sistemi, yabancı ülkelere atanacak olan yöneticilerin kültürel ve ekonomik değişiklikler ve farklı işçi havuzlarından alınmaları nedeni ile uyuşmazlıklarına müsade eder. Tutarlılık yönü ise, yöneticilerin örgüt içerisindeki çeşitli düzeyler arasında olduğu kadar, yabancı bağlı şirketler ile, yerel organizasyonlar arasında da eşit bir şekilde davranılması üzerinde odaklanmıştır (Milliman, 1991, ss. 318-339).

Tüm bu elementler, küresel bir ücretlendirme programının düzenlenmesinde dikkate alınmalıdır. Çünkü bu elementler, yukarıda da belirtildiği gibi, yöneticiyi uluslararası atamalar için teşvik edici unsurlar olarak ortaya çıkmaktadırlar.

5. ÜCRETLENDİRME PAKETLERİNİN BELİRLENMESİNDE ANLAMLI İŞÇİ VE ÇEVRE GRUPLARININ OLUŞTURULMASI

İç ve dış çevrenin gruplandırılması, çok geniş olan çevrenin daha mükemmel bir şekilde anlaşmasını sağlar. Kararlı bir şekilde yapılan gruplandırma, yöneticilerin ücretlendirme programlarının standart bir hale getirilmesine ve pazardaki benzerliklerin kolayca tanımlanmasına yardımcı olabilmektir. Aynı zamanda, bu gruplandırmalar, ücretlendirme paketi uygulama-larındaki farklılıkların, ekonomik ve kültürel değişmelere bağlı olarak tahmin edilmesinde bize son derece kıymetli bilgiler verebilmektedir.

Çıplak ücretler, yan faydalar ve finansal teşviklere dayalı ücretlendirme kararları, büyük ölçüde kültürel tercihlere bağlıdır. Halbuki, ülkeler arasındaki toplam işçi maliyetlerindeki farklılıklar, daha çok pazar güçlerine bağlıdır (Townsend, 1990, s. 667). Araştırmacılar, ortaya anlamlı gruplar koyabilmek için, çok sayıda potansiyel ekonomik ve kültürel değişkenleri incelemişlerdir. Bu değişkenler, ücretlendirme ile ilgili konuların

benzerliklerinin en iyi bir şekilde tahminini sağlamaktadırlar. Bunlar (Harvey, 1993, s. 60).

1) İşçi havuzu (işçinin uyruğu),

2) Yöneticinin organizasyondaki statüsü, (uzman, orta kademe yöneticisi veya müdür),

3) Yöneticinin evlilik süresi,

4) Yöneticinin tayin edildiği ülkedeki ekonomik gelişme düzeyi,

5) İşçinin yerli kültürü ile tayin edildiği ülkedeki kültür arasındaki farklılık düzeyi,

6) Riske ilişkin bilgilerin ve yöneticinin yabancı ülkeye tayininde harcayacağı zamanın tahmininin yapılması.

Organizasyon İçi Gruplar

İşçi Havuzu Gruplamaları	Organizasyondaki Statüsü	Aile Yaşam Seyrinin Grubu
1- Yabancı Uyruklu	1- Uzman	1- Bekar
2- Yabancı Politikası	2- Orta Kademe Yöneticisi	2- Evli
3- 3. Dünya Uyruklu	3- Müdür	3- Evli ve Çocuklu

Organizasyon Dışı Gruplar

Atanan Ülkedeki Kültürel Gruplar	Ekonomik Gelişmeler Grubu	Çevre Riskleri Grubu (Düşük- Yüksek)
1-İngiliz	1- Az Gelişmiş Ülkeler	1- Sağlık
2- Doğulu	2- Gelişmiş Ülkeler	2- Politika
3- Alman	3- Endüstri Ülkeleri	3- Terör
4- Latin Amerikalı	4- Günümüzde Gelişmiş Ekonomiler	4- Çevresel
5- Diğerleri		

Şekil 2 - Ücretlendirme Paketlerinin Tahmini Değişkenlerinin Gruplandırılması (Clusters)

Tüm bunlara rağmen, herhangi bir sınıflandırma planının, ekonomik kültürel farklılık ve benzerlilikleri açıklamakta, önemli değişiklikleri ihmal edebileceği konusunda da çeşitli tartışmalar vardır. Ancak, toplanacak veriler için seçilen elementler, gelecekte tekrarlanabilecek davranışların tahmini hakkında bilgi verebilecekken, diğer araştırmacılar tarafından da kullanılabilecektir. Ayrıca bu gruplandırma yönteminin, yabancı pozisyonlara atanan yöneticilerin önemli bir bölümünün ana karakterlerini tanımlamaya ve ayırmaya yardımcı olduğu da ispatlanmıştır (Harvey, 1993, s. 60).

6. KÜRESEL BİR ÜCRETLENDİRME MODELİ

İyi bir şekilde düzenlenmiş küresel bir ücretlendirme programı, sistemle ilgili farklı beklentilere sahip olan çeşitli grupların ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir. Çok Uluslu Şirket yöneticilerinin, ücretlendirme sistemi içerisinde ilgilendikleri başlıca 4 sınıf vardır (Harvey, 1993, s. 60):

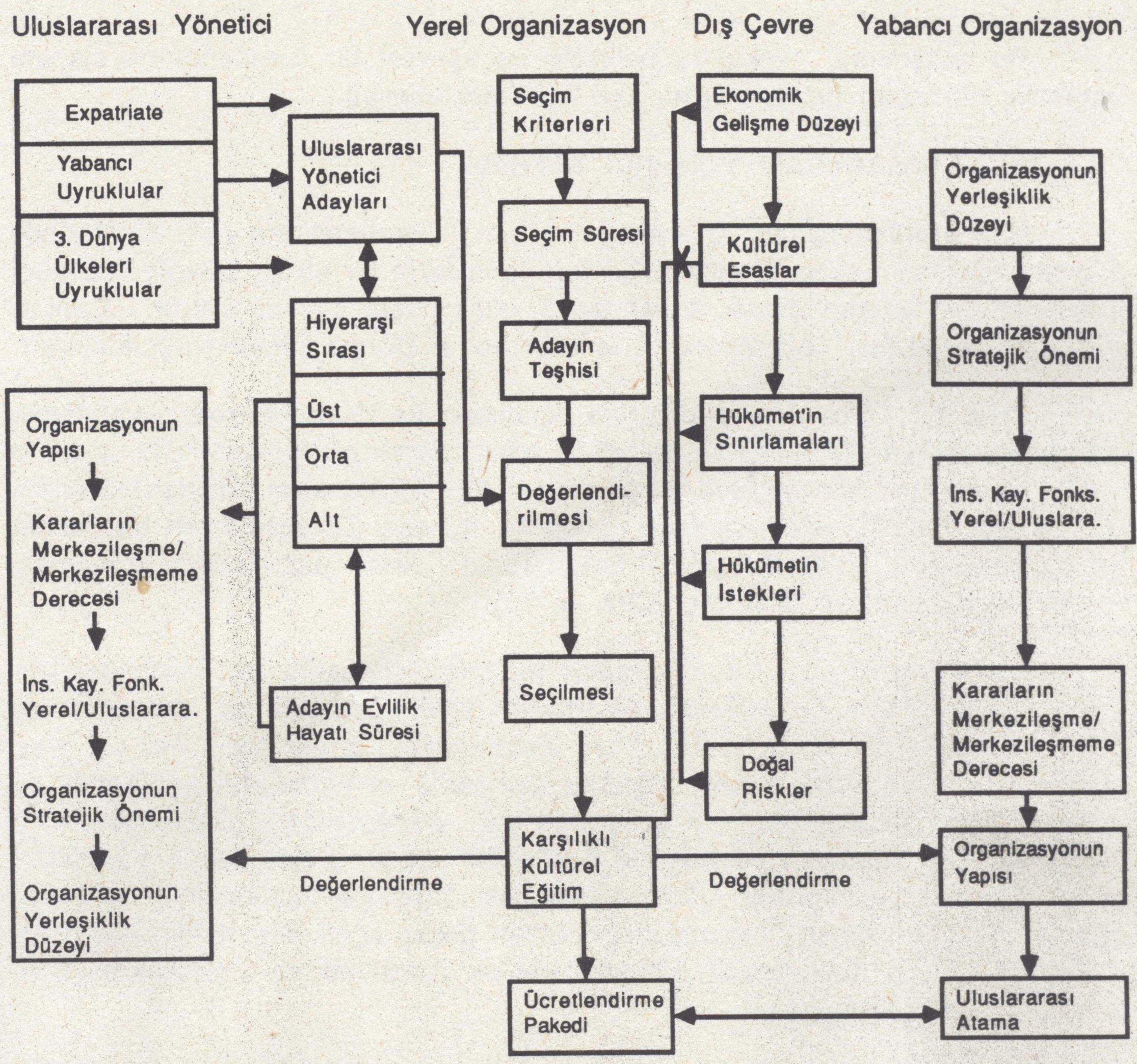
1) Uluslararası İnsan Kaynakları Yöneticileri; bu grubun başlıca ilgi noktası, ücretlendirme programının mekanik olarak yönetilmesidir. Örneğin; yönetimin kolaylaşması, programla ilgili olma yeteneği, yabancı pazarların farklılıkları ile ilgilenirken esnek olma, düşük maliyetli yönetim ve bakım,

2) Hem yerli, hem de yabancı pazarlardaki idare yöneticileri, programı anlamak isteyecektir. Aynı zamanda bu yöneticiler, hem yerli hem uluslararası pozisyonlar arasında uygunluk ve esneklik sağlayacak bir ücretlendirme programı isteyeceklerdir. Şunun da önemle altını çizmek gerekir ki; sistemin, yerel yöneticiler, yabancı uyruklular, expatriate yöneticiler ve 3. Dünya Ülkeleri uyruklular ile, inpatriate yöneticiler (Örneğin; yabancı uyruklu bir kişinin, yerel bir organizasyona sürekli veya belirli bir dönem için gönderilmesi) için kabul edilebilir nitelikte olması gerekir.

3) İleride Olabilecek Yerel Uluslararası Yöneticiler; bu grup, mevcut yöneticilerle benzer ilgilere sahiptir, fakat buna ek olarak hazırlanan ücret pakedi, diğer organizasyonlar tarafından önerilen ücret paketlerini de gözönüne alarak, daha cezbedici olmalıdır. Aksi takdirde, organizasyonda çalışanlar başka bir organizasyonun önerdiği ücret paketleri nedeni ile işten ayrılabileceklerdir.

4) Organizasyonun Finansal Yöneticiler; bu yoneticiler, dünyanın dört bir yanındaki yöneticileri elde etme maliyetlerini planlamaya yardımcı olurken, para değerindeki değişmeleri, vergi kanunlarını, enflasyonu ve ücretlendirme ile ilgili konuları önceden araştırmak sureti ile ileriye dönük hesaplar yaparlar (Reynolds, 1986, s. 73).

İşte tüm bu anlatılanlar ışığında, yöneticilerin beklentilerini de dikkate alan ve onların ilgilerini amaçlarla birleştiren, cevap verici, hassas bir ücretlendirme modeli aşağıda gösterilmiştir (Harvey, 1993, s. 64):



Şekil 3- Uluslararası Ücretlendirme Modeli

Şekilde görüldüğü gibi, önerilen bu model kendi arasında bölünmüş 4 farklı safhadan oluşmaktadır. Bu safhalar:

1) Uluslararası Yönetici Safhası: Ataması yapılması düşünülen uluslararası yöneticilerin geçmişleri ve özellikle dikkate alınarak bir inceleme yapılır.

2) Yerel Organizasyon Safhası: Yerli ve yabancı pazarlar arasındaki farklılıklar, sistematik bir şekilde ölçülür ve değerlendirilir.

3) Dış (Yabancı) Çevre Safhası: Atamanın yapıldığı yabancı çevrenin, yerli çevreden farklılığı araştırılır.

4) Yabancı Organizasyon Safhası: Yabancı organizasyonun ve bu pozisyona atanacak olan adayın veya adayların özellikleri değerlendirilir.

Bu çalışmada, yukarıda belirtilen ve küresel bir ücretlendirme sistemi modelini oluşturan her bir safha ayrı ayrı incelenmiştir.

A) ULUSLARARASI YÖNETİCİ SAFHASI

Uluslararası tayinler için adayın ülkesi, ücretlendirme pakedi üzerinde hiç bir değişkenin sahip olamıyacağından daha fazla bir etkiye sahiptir. Yabancı atamalar için yaygın olarak kullanılan 3 önemli işçi havuzu vardır. Bunlar, yabancı uyruklular, expatriate yöneticiler ve 3. Dünya Ülkeleri uyruklulardır.

Her bir grubun bir endüstride ilerlemesi ya da gerilemesi, yapılacak atamanın çeşidine (yönetici ya da teknik adam olarak gösterilmesi gibi...) ve o gruba zaman içindeki rağbete göre değişecektir. Potansiyel adayların,özellikle bu üç işçi havuzundan seçilmesi, etkin bir küresel ücretlendirme sisteminin geliştirilmesinde, her bir gruba farklı ücretlendirme paketlerinin sunulması bakımından önemlidir (Harvey, 1993, s. 63).

İşçi havuzlarında, yan faydalar (eğitim, yerleşme için verilecek izin gibi...) otomobiller, ikramiyeler, emeklilikle ilgili ödemeler de, ödenen ana maaşlar kadar önemlidir. Küresel bir ücretlendirme programı, her üç grup için de ücretlendirme davranışlarında benzerlik sağlamalıdır. Küresel bir ücretlendirme sisteminde, her bir yöneticiye, gönderileceği ülkeye göre ayrı ayrı muamele yapılmalı ve her biri başka bir ülkeye gönderilecek potansiyel adaylar gibi düşünülmelidir. Küreselleşmenin organizasyonların içlerine kadar girmesi ve yerleşmesi, organizasyon içinde görüş açısından farklılıkları azaltacak ve üç işçi havuzundaki yöneticilerin de ücretlendirme paketlerinin benzerliğini artıracaktır.

Yönetimin performansı, karar vermedeki özgürlük derecesi (merkeziyetçilik/ademi merkeziyetçilik) gibi elementlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilerek, onun tayin olduğu organizasyona nasıl cevap vereceği öğrenilmeye çalışılmalıdır. Böylece yönetici ile atamanın yapıldığı yerel organizasyon arasında bir çatışma olma olasılığı da azalacaktır (Nathan, 1991, ss. 318-339).

Geçmiş tecrübeler ve organizasyonun bugünkü beklentileri arasındaki farklılığın büyüklüğü belki de;

1) Yöneticinin yeni atamalardan bekleyeceği tatmini azaltabilecek,

2) Performansının etkinliğini düşürebilecek,

3) Kişisel başarı elde etme düşüncesini azaltabilecek,

4) Mevcut idareye sadakatı ve o organizasyonda uzun süre kalma olasılığını azaltabilecek,

5) Fiziki ve hissi yorgunlukları arttırabilecek ve son olarak da,

6) Görevden kaçma olasılığını arttırabilecektir (Bhagat, 1991, ss. 163-184).

Organizasyonlar arasında insan kaynakları yönetiminde uygunluğun olmayışı, uluslararası tayinlerde yöneticileri elde tutabilmek ve onları cezbetmek için, ücretlendirme teşvikleri üzerinde yoğunlaşılmasına neden olmuştur.

Buna ek olarak, uluslararası tayinlerde, potansiyel yönetici havuzunda iki farklı değerlendirme daha yapılmalıdır. Bunlar adayın hiyerarşi sırası ve aile yaşam sürecinin hangi safhasında olduğunun değerlendirilmesidir. Bu iki değişken de, aday için düşünülen ücret düzeyinin belirlenmesinde bize yardımcı olacaktır. Özellikle seyahat, barınma, çocukların eğitim maliyetleri gibi konular, adayın ücret pakedinin belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda, bu adayların aileleri ile beraber kendi memleketlerine dönmesi, özellikle çocukları yurt dışına okul çağında giden yöneticilerin ücretlendirme paketlerini şaşırtıcı şekilde artırmaktadır (Harvey, 1993, s. 65).

Seçme işlemine girişilmeden önce, insan kaynakları yöneticisi, yabancı atamalar için önerilen yöneticinin geçmiş tecrübelerinde yaşadığı sorunları da araştırmalıdır. Orjin ülke ve yöneticinin organizasyon ile ilgili geçmiş tecrübeleri, yabancı atamalarda kullanılmak üzere bir klavuz görevi görecektir. Yukarıda sayılan tüm faktörler, uluslararası insan kaynakları yöneticisi tarafından düzenlenecek bir ücretlendirme pakedini etkileyebilecektir.

B) YEREL (MERKEZİ) ORGANİZASYON SAFHASI

Bu safha boyunca yapılan analizlerin çoğu, seçme işlemi ve yabancı pazarlara tayin edilen adaylar için ücretlendirme paketlerinin hazırlanması üzerine kurulmuştur. Bu safhada önemle fark edilmesi gereken nokta, küresel ücretlendirme modelinin, diğer safhalardan elde edilecek bilgilerden etkilenebileceğidir. Bu safhada, orjin ülkedeki iç ve dış çevreyi oluşturan faktörler ile, adayın organizasyon tarafından önerilen ve tayin edileceği ülkedeki çevre arasındaki farklılıklar, çok dikkatli bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu bilgiler olmaksızın, ücretlendirme programı, faaliyet alanı olarak küresel olarak değil, uygulamada yerel olmaktan öteye gidememektedir.

Araştırmalar, yeni pozisyonlara atanacak yöneticilerin başarılı olması için bazı kişisel özellikler ortaya koymuştur. Örneğin, adayın cinsiyeti, denizaşırı ülkelerdeki önceki deneyimleri, olaylar karşısındaki esnekliği gibi... Ancak bu durumda da bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bunlar:

1) Hiç bir aday tanımlanan bu özelliklerin hepsine birden sahip olamaz. Bazı ön göstergelere ihtiyaç vardır,

2) Bu ön götergelerin organizasyondaki herhangi bir pozisyona göre (üst, orta, yada alt kademe) herhangi bir ağırlığı olmamalıdır,

3) Organizasyonun çeşidine görehangi göstergelerin daha önemli olduğu ve yeni yabancı çevredeki kurallara adayın nasıl alıştırılacağı da kesin değildir,

4) Aynı zamanda bu göstergelerin hangilerine yönetici adayının önceden sahip olması gerektiğininde belirlenmesi önemlidir.

Tüm bunlar, aday için uygun bir ücretlendirme paketi belirlenirken gerekli olan göstergelerdir.

Bu safhada, bir gruplandırma analizi yapılmasının önemi büyüktür. Gruplandırma analizi, uluslararası insan kaynakları yöneticisinin, ücretlendirme paketini tanımlanabilir ölçüler ile düzenlenmesine imkan verir. Bu ölçüler, organizasyonun çevresi, ataması yapılacak yöneticinin özellikleri ve dış çevreyi de hesaba alan ölçülerdir (Harvey, 1993, s. 69). Bu analizde, öncelikle bu ölçütler dikkate alınarak bir gruplandırma yapılır ve her bir grupta yapılan özelliklere puanlar verilerek, benzer özelliklere sahip olan yöneticiler için benzer ücretlendirme paketleri hazırlanır.

C) DIŞ (YABANCI) ÇEVRE SAFHASI

Bu safha birbiri ile ilgili olan iki faaliyeti içermektedir:

1) İşletme tarafından atanan yöneticinin gideceği çevre ile ilgili bilgi toplamak.

2) Atama yapılan yabancı çevre ve yöneticinin ülkesinin çevresi arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmak,

Bu karşılaştırmalı analizi yapmak için gerekli olan bilgilere ulaşmak için beş farklı bilgi kaynağı söz konusudur. Bunlar (Harvey, 1993, ss. 69-70);

1) Ekonomik Gelişme Düzeyi; yöneticinin tayin edildiği ülkenin ekonomik gelişme düzeyi (az gelişmiş, endüstrileşmiş ve günümüzde gelişmekte olan ekonomiler gibi...).

2) Kültürel Temeller; yöneticinin tayin edildiği ülkede hakim olan kültürel eğilimler (İngiliz, Doğulu ya da Alman gibi...).

3) Hükümet Sınırlamaları; yöneticinin tayin edildiği ülkedeki vatandaşlık kuralları ya da tayin sayısı gibi..

4) Hükümetin vergilendirme, eğitim gibi konulardaki istekleri,

5) Doğal riskler/fiziksel çevrenin şiddeti (iklim, terör olayları, sağlık sigortası gibi...).

Asıl memleket ve tayin edilen ülkenin farklılıklarını sistematik bir şekilde ortaya koyan bir ücretlendirme paketi hazırlayabilmek için, karşılıklı kültürel ve ekonomik analizler yapmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, ücretlendirme paketlerinin yabancı ülkelerdeki yerel piyasalara dayalı tahmini de gereklidir. Karşılıklı kültür analizinde; kültürün maddi unsurlarının (ekonomik ve teknolojik gelişme düzeyi gibi...), dil (resmi, ticari dil gibi..) ve kültürün estetik değerleri (folklor gibi..) tetkik edilmelidir. Ayrıca yabancı rakipler tarafından kontrol edilen, oldukça yüksek bir rekabet ortamı, ücretlendirme paketlerinin rekabet edebilirliğini yükselterek, önemli yöneticilerin daha iyi ücretlendirme paketleri yüzünden rakiplere kaptırılmasına neden olacaktır. Bunun yanısıra, yurt dışına giden yöneticiler için önemli bir konuda terördür. Pek çok yönetici, aileleri ile beraber Lübnan, Irak, Somali, Libya gibi ülkelere atanma olayında çekimser kalmışlardır. Gidilecek yerde böyle bir durum var ise bu o yöneticinin ücretlendirme paketine "savaş tazminatı" gibi bir ödemenin konulması da zorunlu kılacaktır.

Tüm bu bilgiler, o yöneticinin hayat standartları ve ücretlendirme paketinde ek zamların belirlenmesine katkıda bulunacaktır (Harvey, 1993, s. 71).

D) YABANCI ORGANİZASYON SAFHASI

Bu safha aslında, uluslararası yönetici safhasında anlatılan orjin ülke analizlerinin bir sonucudur. Bu safhada, atamanın yapıldığı ülkedeki yöneticilerin organizasyon konularının karşılaştırılması ve yabancı organizasyonda geçen olaylar ana temayı oluşturur. Sonuç olarak söylemek gerekirse, kendi organizasyondaki geçmiş deneyimlerinden uzaklaşarak, yeni bir ülkeye tayin olan yöneticinin bazı memnuniyetsizlikleri olabilecek ve performansı olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bu yüzden, yabancı organizasyonun, henüz tayin gerçekleşmeden ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve bu bilgiler ışığında ücretlendirme paketinin düzenlenmesi gereklidir.

7. SONUÇ

Küresel işletmelerin geleceği, yöneticilerin farklı işçi havuzlarından seçiminin etkin ve yeterli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan, sistematik ve aynı zamanda açık ve kolayca ifade edebilen bir ücretlendirme programının geliştirilmesine bağlı olacaktır. Böyle bir sistem, yurt dışı tayinlerinde ücretlendirme paketlerinde eşit davranışlar için de bir temel oluşturacaktır. Ücretlendirme programının umulan eşitliği ve tatmin düzeyini, o yöneticinin motivasyonunu sağlaması ve aynı zamanda başarısızlığının önlenmesi içinde bize yardımcı olacaktır. Çünkü, yapılan araştırmaların %40 ile %60' ı, yurt dışına atanan yöneticilerin istifa ederek erkenden döndüğünü, ya da yabancı

ülkeye atanma süreci boyunca etkin bir şekilde çalışmadıklarını ortaya koymuştur. Bu da gösteriyor ki, organizasyonlar henüz ücretlendirme uygulamalarında; adaylar, onların geçmiş deneyimleri ve gönderildikleri çevre ile ilgili karmaşık ilişkileri çözememişlerdir. Makalede önerilen ücretlendirme modeli, yabancı ülkelere atanan yöneticilerin verimliliğini arttırmaktadır. Çünkü, düşük devir oranı veya geri dönüş oranı yüksek olabilecekleri daha erkenden ayırmayı sağlayarak, o yöneticinin yabancı ülkeye atandığında daha uzun süre kalmasını garanti edecek ve onun, yabancı bir çerçevede nasıl hareket edeceğini bilmesini sağlayacaktır.

Tatmin ve motive edilmiş işçiler, birlikte daha etkin çalışarak, grup gayreti sarfetmek sureti ile çıktı oluştururlar. Daha deneyimli uluslararası yöneticiler yabancı bir çevrede oluşabilecek problemler ve istisnalarla daha iyi başa çıkabileceklerdir.

Yöneticiler ileride daha başarılı olabilmek için, yabancı ülkedeki müşteriler, hükümet ofisleri, üreticiler ile daha iyi ilişkilerde bulunmayı kendilerine ortak amaç olarak belirleyeceklerdir.

Yöneticiler tayin oldukları ülkenin çevresel şartlarını da dikkate alarak, işleri idare etmeyi öğrenirler ve gönderildikleri ülkeyi daha ayrıntılı olarak anladıkları oranda görevlerinde başarıya ulaşırlar.

Makalemizde önerilen model, bir ücretlendirme paketi içindeki elementler üzerinde karar verilmeden önce yapılması gereken araştırmalara yer vererek, ücretlendirme kararlarının alınmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu model, uluslararası yöneticiler ve insan kaynakları yöneticilerinin, bugün mevcut olan ücretlendirme programlarından tatmin olmadıkları ve bu programların hazırlanmasında eşitsizlikler olduğunu, bunların ortadan kalkması gerektiğini öngörmektedir. Modelin ana noktası, örgütsel ve çevresel ücretlendirme kararlarında uyum sağlanması üzerinedir. Modelin esas faydası ise, uluslararası tayinler için işçi havuzlarından sağlanabilecek potansiyel yöneticilerin tanımlanmasına olanak vermesidir. Model, küresel bir ücretlendirme sisteminin, yönetimin karmaşıklığını azaltarak, yönetsel zaman ve maliyeti azaltacağını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, etkili ve başarılı bir küresel ücretlendirme sistemi, organizasyonun yapısı, stratejisi, her bir organizasyon ünitesinin önemi, her bir organizasyonun karmaşık olan dış çevresi, yöneticilerin geçmişteki deneyimleri de dikkate alınmak suretiyle düzenlenmelidir.

THE IMPORTANCE OF THE INTERNATIONAL COMPENSATION SYSTEM: THE LOGIC AND A MODEL

SUMMARY

Nowadays, increased emphasis on multinational trade and especiaaly the importance that is given to the Multinational Corporations leads to the development of a comprehensive global compensation system for expatriates, foreign nationals and third country foreign nationals. This is one of the most important issue that human resource managers facing in international field area. In order to compete succesfully in the global market place, professional managers must assign foreign positions to maintain motivation and willingness of the employees.

This article examines the necessary components of global compensation system and the factors that influence a global compensation system with the helping of a model. At the same time, this article examines the benefits and diffuculties of implementing this model also.

YARALANILAN KAYNAKLAR

Bhagat, R. ; S. Allie; D. Ford, (1991). "Organizational Stress, Personal Life Stress and Symptoms of Life Stress", Journal of Social Behavior and Personality 6, No: 7

Bishco, M. , (1990), Compensating Your Overseas Executies, Part 1: Strategies for 1990s", Compensations And Benefits Rewiew (May-June).

Black, J. S. (1991), "Returning Expatriates Feel Foreign In Their Nation Land", Personnel 68, No: 8, August.

Flippo, Edwin, B. , (1984), Personnel Management, McGraw-Hill International Addition, Sixth Edition, New York.

Foote, Marion, R. (1977), "Controlling The Cost Of International Compensation". Harvard Business Review, Nowember-December.

Hartigan, J. , (1975) Clustering Algorithms, New York: Wiley.

Harvey, Michael, (1989), "Repatriation Of Corporate Executives:An Emprical Study", Journal Of International Business Studies 20, No: 1.

Harvey, Michael, (1993), "Designing A Global Compensation System", The Colombia Journal Of Wolrd Business, Cilt 28, Sayı: 4, New York.

Harvey, Mo. (1990), Emprical Evidence Of Reoccuring International Compensation Problems", Journal Of International Business Studies.

Milliman, J. M. Von Glinow; m. Nathan, (1991), Organizational Life Cycles And Strategic International Human Resource Management In Multinational Companies", Academy Of Management Review 16, No: 2

Reynolds, C. (1986), Compensation Of Overseas Personnel", Handbook Of Human Resource Administration, Second Edition, McGraw-Hill Inc. , New York.

Townsend, A. ; K. Scott; S. Markham, (1990), "An Examination Of Country And Culture-Based Differances In Compensation Practices", The Journal Of International Business Studies 21, No: 4.

Werther, William, B; Keith Davis, (1993), Human Resources And Personnel Management, Fouth Edition, McGraw-Hill Inc. , New York.

Yalçın, Selçuk, (1991), Personal Yönetimi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 246, 4. Baskı, İstanbul.