



**MMEHR**

Multidimensional and  
Multicultural Expertise  
of Human Resources  
professionals

# MMEHR

## İnsan Kaynakları için çok kültürlü tanıma ve değerlendirme 4.0 teknikleri Kalite Rehberi

Haziran 2020

[www.hrmmexpertise.eu](http://www.hrmmexpertise.eu)

ifa Akademie ve MMEHR Consortium tarafından yayınlanmıştır

**YAZAR:**

Daniela La Foresta - University of Naples Federico II (Italy)  
Martin Kilgus - ifa Akademie (Germany)

**Yardımcı yazarlar:**

Charalampos Samantzis, Eleni Vezali, Dimitra Printziou, Anna Boumpouzioti,  
Katerina Drachaliva - University of Thessaly (Greece)  
Ana-Maria Cozgarea - Stefan cel Mare University of Suceava (Romania)  
Tiziana Tartari - Janus srl (Italy)  
Seda Aydın - Kocaeli Sanayi Odası (Turkey)

**Grafik Tasarım:**

Tullio Giambi - Janus srl (Italy)

Aralık 2019 ila Mart 2020 arasında proje ortakları tarafından üstlenilen masa başı araştırmaları ve anketlere dayanmaktadır

Bu raporun içeriği şu şekildedir:

Ulusal uzmanların anket analizleri  
MMEHR masaüstü araştırma analizi  
En iyi uygulama araştırmaları analizi  
MMEHR kalite yönergeleri için tavsiyeler

© MMEHR Project Consortium, 2020.

Tüm malzemeler Creative Commons CC BY-NC-ND lisansı altında telif hakkına tabidir.

Bu yayının üretilmesi için Avrupa Birliği Komisyonunun verdiği destek, sadece yazarların görüşlerini yansıtan içeriklerin onaylandığı anlamına gelmez ve burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından Komisyon sorumlu tutulamaz.

Giriş .....	4
<b>MMEHR anketinin analizi.....</b>	<b>7</b>
Genişletilmiş uzmanlık alanı / pozisyon .....	7
Temel beceriler ve yetkinlikler.....	8
İK eğitimi için kalite yönergeleri.....	10
Çok kültürlü / çok boyutlu İK eğitiminin içeriği.....	13
Notlar.....	18
Kişisel verileri verme isteği.....	18
Ulusal uzman anketlerinin analizinden sonuçlar .....	19
<b>MMEHR ortak ülkelerindeki masa başı araştırmaların analizleri .....</b>	<b>21</b>
MMEHR ortak ülkelerindeki masa başı araştırmasının analizlerinden sonuçlar.....	28
<b>En iyi uygulama toplama analizi .....</b>	<b>36</b>
En iyi uygulama derlemesinin analizinden sonuçlar .....	40
<b>İnsan Kaynakları çok kültürlü tanıma ve değerlendirme 4.0 teknikleri İçin Tavsiye Edilen Kalite Rehberi .....</b>	<b>47</b>
<b>Ekler.....</b>	<b>53</b>
Ulusal Uzmanlar Listesi .....	54
Uzmanlar için Anket Çalışması.....	55
Reporting template desk research .....	58
Raporlama Formatı .....	59

## Giriş

---

**MMEHR**, insan kaynakları yönetiminde (İK) daha uyumlu bir topluma katkıda bulunmak için kapsamlı ve çok yönlü bir yaklaşımı ifade eder. MMEHR İnsan Kaynakları Uzmanları için Çok yönlü ve Çok kültürlü Uzmanlığı, İnsan Kaynakları alanında ileri düzey çok yönlü ve çok kültürlü 4.0 becerilerine dayalı yenilikçi öğretimi / öğrenimi teşvik etmek için 1 Kasım 2019 tarihinde başlamıştır.

**MMEHR** öğretmenleri, eğitmenleri ve öğrencileri destekler ve etkin istihdamı, iş gücü piyasasına erişimin kalitesini iyileştirmeyi ve gelecekteki İK profesyonellerinin kariyerleri boyunca kullanabilecekleri bir dizi dijital ve çok kültürlü beceriyi edinmeyi teşvik eden hedef kitlelere ulaşmak için dijital entegrasyonu destekler. MMEHR yaklaşımı sayesinde, İnsan Kaynakları alanındaki öğrenciler, aşağıdakiler gibi yeni bir üst düzey çok kültürlü ve dijital beceriler kümesi edinme fırsatına sahip olacaklardır:

- İnsan Kaynakları Çok Kültürlü Tanıma ve Değerlendirme 4.0 Tekniklerinin etkin şekilde kullanılması (Endüstri 4.0 ‘akıllı fabrikalar’)
- inovatif ve öğrenci-merkezli pedagojik yaklaşımların kullanılması ve dijital entegrasyonun çeşitli düzeylerde öğrenme, öğretme, eğitim ve gençlik çalışmalarında dijital entegrasyonu geliştirilmesi
- Yüksek düzeyde İK tanıma ve değerlendirme becerilerini geliştirmek için Açık Eğitim Kaynaklarına (OER) erişimi ve bunun öğrenilmesini teşvik etmek.
- 

Yeni Pan-Avrupa ve çok kültürlü boyut, sosyal düzeyde ve özellikle iş dünyasında dikkat gerektiriyor. Avrupa işgücü piyasasındaki tüm kilit oyuncular, geniş, çok boyutlu ve çok kültürlü bağlamda etkili olmak için yeniden tanımlanan yeterli yetkinliklerle bu zorluğa katkıda bulunmaya çağrılmaktadır.

Özellikle İnsan Kaynakları uzmanlarının, çalışmalarının sonuçlarını iyileştirmek ve hızlandırmak için sadece olası tüm dijital potansiyellerden en iyi şekilde yararlanmaları gerekmez. Şu anda kendilerinden çok boyutlu/çok kültürlü faktörleri anlamaya ve değerlendirmeye hazırlanmaları talep edilmektedir. İK profesyonelleri, bu tür yeni beceriler edinerek, bir yandan çok kültürlü geçmişe sahip çalışanların özelliklerinin, diğer yandan da hizmeti alan Avrupa ülkelerindeki işletmelerin gereksinimleri ile daha iyi eşleştirilmesine katkıda bulunabilir.

**MMEHR** İK alanında öğretme/öğrenmeyi geliştirmiş ile teşvik etmek için, bunun yanı sıra kapsamlı ve çok boyutlu bir yaklaşımla, temel yetkinliklerin ve becerilerin düzeyini iyileştirmek için bu ihtiyacı karşılamak üzere İnsan Kaynakları için bir dizi ileri seviye çok boyutlu ve çok kültürlü 4.0 teknikleri Kalite Yönergeleri (Endüstri 4.0 “akıllı fabrikalar”) adında yenilikçi çözümler sunacaktır.

**MMEHR**, yetkinlik ve becerilerin seviyesini iyileştirmek için, çok kültürlü geçmişe sahip bireylerin gizli yeteneklerini tam olarak anlama yeterliliğini kazanmalarını sağlamak üzere İnsan Kaynakları ile çalışacak/yönetecek farklı seviyelerde yeni profesyoneller olacak öğrenciler için kurslar ve eğitim modülleri oluşturacak ve bunların belgelendirilmesini sağlayacaktır.

**MMEHR**'e özgü ürünler, bir Uzaktan Online Kurs “İnsan Kaynakları çok kültürlü tanıma ve değerlendirme 4.0” ve MOOC didaktik içeriklerden oluşan bir Öğrenme kiti olacaktır.

Bu öğrenme materyallerini geliştirmek için **MMEHR** konsorsiyumu, uzmanlar, İK eğitimi ve yönetimi alanından özenle seçilmiş on uzmandan oluşan odak grupları oluşturmuştur. **MMEHR** ortak ülkelerinin (Almanya, Yunanistan, İtalya, Romanya ve Türkiye) toplam 50 ulusal uzmanından yapılandırılmış bir anket doldurmaları istendi. Anket **MMEHR** konsorsiyumu tarafından geliştirilmiştir. Amaç, uzmanların temel öğrenme içeriği, mevcut iyi uygulama öğrenme materyalleri ve **MMEHR** eğitim kursları için zorunlu olduğu düşünülen inovatif konular hakkındaki geri bildirimlerini, önerilerini ve deneyimlerini bir araya getirmek idi.

Anketlerin analizi bilimsel olarak referans olacak şekilde değil, beş Avrupa ülkesinden önde gelen uzmanların geçerli uzmanlığını sunacağı şekilde planlandı.

Ortaklar, mevcut malzemelerle ilgili son teknoloji ürünü ek bilgiler için tüm ortak ülkelerde masa başı araştırmaları yürüttüler. Bu masa başı araştırmaları, İK'da çok kültürlü ve çok boyutlu beceriler üzerine akademik çalışmaları, konu ile ilgili genel çalışmaları, İK eğitim modüllerini, İK öğrencileri için HEI (Yüksek öğrenim kurumları) çalışma programlarını, gizli yetenekleri tanıma materyallerini ve **MMEHR Kalite Yönergeleri** için önemli veya ilgili olan kaynakları içermektedir.

Masa başı araştırmalarına ek olarak, **MMEHR** ortakları en iyi uygulama örneklerini araştırdı. Masa başı araştırması ile en iyi uygulama örneklerini aramak arasındaki yaklaşım farkı şuydu: masa başı araştırması, projeye ilgili olarak İK konusunda tam kapsamlı ve daha bütünsel bir yaklaşımı kapsıyordu, en iyi uygulama örnekleri ise “yararlı, uygun ve hedef öğrenci / öğrenci grubu ile ilgili en iyi uygulamaları toplamak” üzerine proje çalışma planına ve endüstri 4.0 “akıllı fabrikalar” stratejik planının ilkelerine özel ilgi göstermeye odaklanmıştı.

**MMEHR** için en iyi uygulama koleksiyonu şunları içerebilir:

- Mevcut en iyi uygulama eğitim programları / eğitim modülleri / çok boyutlu / çokkültürlü faktörleri anlayıp değerlendiren İK alanındaki öğrenciler için diğer eğitim materyalleri formları,
- Mevcut en iyi uygulama şirket içi eğitim için eğitim programları / eğitim modülleri / şirketlerinin İK uzmanları için diğer formları,
- Paydaşların çok boyutlu / çok kültürlü faktörleri anlayıp değerlendirerek hazırlanmaları için İK alanında mevcut en iyi uygulama materyallerini, programlarını, girişimlerini ve politikalarını,
- Çok kültürlü bir geçmişe sahip bireylerin gizli yeteneklerini ve uzmanlığını anlamak için mevcut en iyi uygulama örneklerini,
- Çok kültürlü işgücünün işletmelerin gereksinimleri ile daha iyi eşleştirilmesi için İK uzmanları için mevcut en iyi uygulama örneklerini.

**MMEHR** eğitim kurslarının ve öğrenme materyallerinin genel amacı:

- Endüstri 4.0 (“akıllı fabrikalar”) tanımında belirtilen stratejik yollar ile uyumlu olan İK tanıma / yönetim / değerlendirme ile ilgili çok kültürlü 4.0 tekniklerini öğretmek ve incelemek için öğrenciler ve öğretmenler arasında ICT (Bilgisayar ve İletişim Teknolojisi) becerileri edinme olasılığı konusunda farkındalık yaratmak.
- Eğitimciler ve öğrenciler için İnsan Kaynaklarının tanınması / yönetimi sektörünü içeren çok disiplinli, gerçek hayattaki problemlere dayalı bir eğitim müfredatı oluşturmak; üst düzey çok kültürlü beceriler ve yeterlilikler geliştirmek için gerekli eğitim ihtiyaçlarını ve çapraz becerileri belirlemek.
- OER’leri kullanarak öğrenme ve öğretme için İK uzmanlarıyla ilgili eğitim içeriğini paylaşmak (Eğitmenlerin Eğitimi kursları); özellikle yeni kişiselleştirilmiş öğrenme biçimleri ve OER (Açık Eğitim Kaynakları)’nın stratejik kullanımı yoluyla ve yeni sunum yöntemlerinin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi yoluyla, 2013 Açık Öğretim Hakkında İletişim’in uygulanmasını desteklemek.

- Esnek öğrenme yolları oluşturarak, istihdam edilebilirlik oranını ve kalitesini artırmanın yollarını geliştirerek hayat boyu öğrenmeyi geliştiren 2011 AB Modernizasyon Gündemi ile ilgili gerekli reformlara katkıda bulunmak.<sup>1</sup>

---

*1 MMEHR projesi, Avrupa'da Covid-19 salgınının patlak vermesinden önce başladı. Anket, projenin ilk aşamasında, dolayısıyla etkilenen tüm AB üye devletlerindeki kısıtlamalar ve sokağa çıkma kısıtlamalarından önce geliştirilmiştir. Online iletişim platformu, dijital/ sanal toplantılar, dijital değerlendirme teknikleri ve uzaktan iletişim kullanımı, Covid-19'un patlak vermesinden bu yana önemli ölçüde artmıştır. Uzmanlardan alınan cevaplar tecrit ve kısıtlama aşamasında toplanmıştır. Anketler online veya uzaktan tamamlandı. Yüz yüze görüşme yapılmıştır. Anket İK'da BT ve dijital araç kullanımına ilişkin soruları içeriyordu. Sokağa çıkma kısıtlaması, sözleşme ve seyahat kısıtlamaları zamanlarında iletişim davranışının değişmesi de verilen cevapların analizinde görülebilir. Bir sonraki bölümde görülebileceği gibi, dijital ve BT tabanlı İK araçlarına yapılan vurguda, Covid-19'dan önceki zamanlarda önceden beklendiğinden daha yüksek bir artış olmuştur. SARS-Covid-19'un Avrupa'daki yaşam ve dolayısıyla MMEHR projesinin uygulanması üzerindeki devam eden etkisi, proje yönetimi ve proje koordinatörü tarafından göz önünde bulundurulmuştur.*

## Ulusal Uzmanlar Listesi

Tüm **MMEHR** ortakları, kendi ülkelerindeki İK yönetimi, İK eğitimi ve öğretimi, İK alanındaki paydaşlar ve göç veya işgücü piyasasının işleyişindeki ek uzmanlık alanlarından İK uzmanlarıyla temasa geçmiştir. Bu ulusal uzman grupları, proje boyunca proje ortakları için danışma kurulu olarak görev yapacak ve projenin sürdürülebilirliğini ve proje sonuçlarının yaygınlaştırılmasını teşvik edecektir.

Birinci adımda, uzmanlardan bir anketi doldurmaları istendi (bu raporun bir sonraki bölümüne bakın), ikinci adımda uzmanlardan ortakların bulguları ve en iyi uygulamaların toplanmasına ilişkin masa başı araştırmalarının analizi hakkındaki geri bildirimleri istenecek. **MMEHR** eğitim materyalleri ve el kitaplarının ve **MMEHR** yaygınlaştırma etkinliklerinin geliştirilmesi aşamasına uzmanlar danışman olarak katılacaktır.

Uzmanların kapsamlı listesi - Ek 1 olarak Ulusal Uzmanlar Listesi olarak EKLER bölümünde verilmiştir, İK yönetimi, İK eğitimi, İK öğrenimi ve paydaşlar alanında yeterli uzmanlık kapsamı olduğunu kanıtlamaktadır.

## MMEHR anketinin analizi

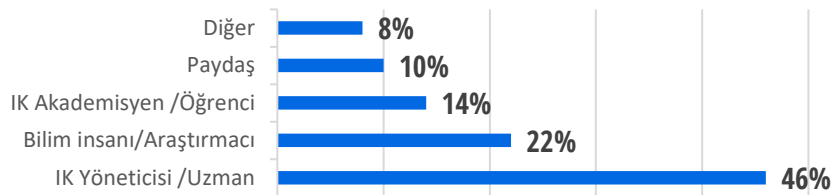
Yapılandırılmış anket 50 uzmana dağıtıldı. Uzmanların anketi online veya kağıt üzerinden yanıtlama seçeneği vardır. Toplam 50 anket doldurulmuştur ve geçerli anketler aşağıdaki şekilde alınmıştır:

MMEHR ortak ülke	Geçerli anket sayısı
Almanya	10 online artı İngiltere’de yaşayan bir Alman uzmandan 1 online
Yunanistan	9 online
İtalya	10 kağıt bazlı
Romanya	10 kağıt bazlı
Türkiye	10 kağıt bazlı

## Genişletilmiş uzmanlık alanı / pozisyon

EUzmanlardan, mesleki uzmanlık alanları ile ilgili konumlarını belirlemeleri istendi.

*Konumunuzu en iyi ne tanımlar? (En iyi uyan bir seçeneği veya “Diğer” i seçin)*



Uzmanların çoğu İK yönetiminde bir geçmişe sahiptir (% 48), bunu bilim ve araştırma uzmanları (% 22) ve eğitimler / öğretmenler (% 10) ve paydaşlar (% 10) takip etmektedir. Bu dağılım, ülke başına cevaplarda eşit olarak temsil edilir ve **MMEHR** uzmanı çok uluslu uzman ekibinin projenin teması ve odağı ile ilgili becerileri, yeterlilikleri ve deneyimlerinin göstergesi olarak kabul edilir. Bu durum, aşağıda belirtilen yanıtların İK öğrencileri ve İK uzmanları için eğitim materyallerinin kompozisyonunda yönergelerin geliştirilmesi için geçerli yanıtlar olarak alınabileceğinin altını çizmektedir.

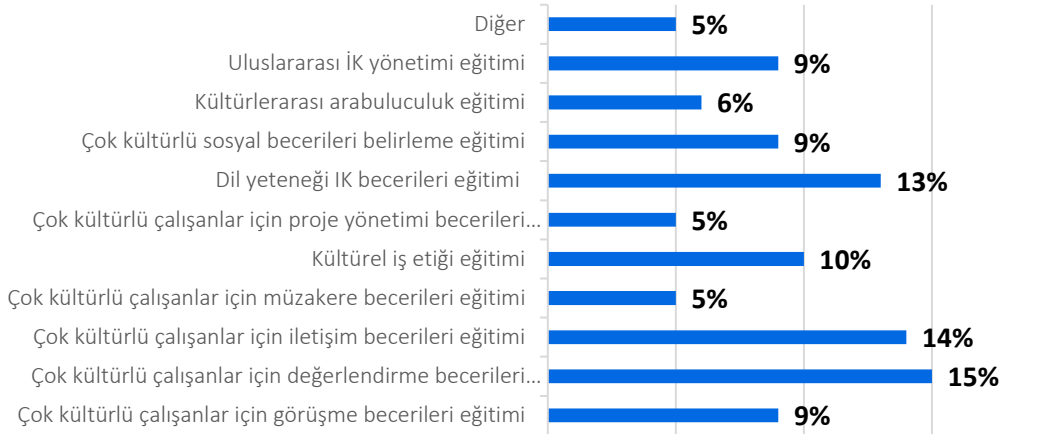
## Temel beceriler ve yetkinlikler

İki soruda uzmanlardan, İK profesyonellerinin çalışmalarının çok kültürlü yönlerini başarılı bir şekilde anlaması ve değerlendirmesi için gerekli temel becerileri ve yetkinlikleri belirlemeleri istendi.

*K uzmanlarının çalışmalarında çok kültürlü bir alanı başarılı bir şekilde anlamaları ve değerlendirmeleri için - uzmanlığınıza dayalı olarak - temel beceriler ve yetkinlikler nelerdir?*

50 uzmanın tamamı ankette verilen çoktan seçmeli seçeneklerden seçilmiş cevapları verdi:

## İK profesyonelleri için işlerinde çok kültürlü yönle ilgili temel beceriler ve yetkinlikler



İK uzmanlarının çalışmalarındaki çok kültürlü yönü başarıyla anlamaları ve değerlendirmeleri için en önemli temel beceriler ve yetkinlikler şunlardır:

- Çok kültürlü çalışanların yeterlilikleri için değerlendirme becerileri



- Çok kültürlü çalışanlarla iletişim için iletişim becerileri
- Çok kültürlü sosyal beceriler
- Kültürel olarak açık iş etiği bilgisi

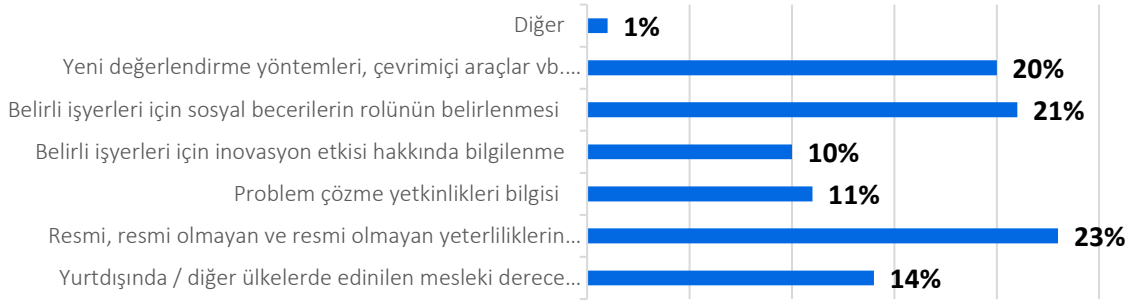
Çok kültürlü bir işgücünden sorumlu İK uzmanlarına yönelik eğitimin bu unsurları içermesi gerekir.

Ek unsurlar dil becerileri ve müzakere becerileridir. “Diğer” altında uzmanlar kültürlerarası farkındalık eğitiminden (6) ve BİT ile ilgili çeşitli becerilerden (4) bahsetmişlerdi.

*İK uzmanlarının çok kültürlü bir geçmişe sahip bireylerin gizli yeteneklerini ve uzmanlıklarını başarılı bir şekilde tespit etmeleri için anahtar yeterlilikler nelerdir?*

Bu soru da 50 uzmanın tamamı tarafından cevaplandı. Çoktan seçmeli cevap seçeneklerinden seçilenlerin tamamı:

## Gizli yetenekleri belirlemek için anahtar yeterlilikler



İK uzmanlarının çok kültürlü çalışanların gizli yeteneklerini ve uzmanlıklarını belirlemek için sahip olması gereken en önemli üç yetkinlik şunlardır:

- Resmi, resmi olmayan ve gayri resmi yeterliliklerin tanınması bilgisi
- Belirli iş yerleri için sosyal becerilerin rolünün kabul edilmesi
- Yeni (dijital) değerlendirme yöntemleri ve online araçlar gibi yeni İK araçları hakkında bilgi

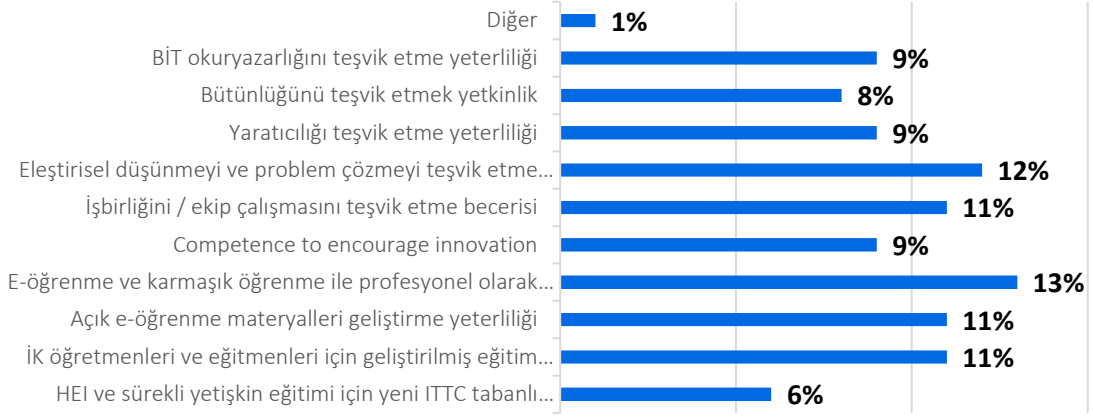
Bunlara ilave olarak, yurtdışında edinilen dereceler hakkında genel bilgi önemlidir. “Diğer” başlığı altındaki açıklamalar arasında online İK yönetimi BİT araçları (1) bilgisi ve çok dillilik bilinci vardır.

## İK eğitimi için kalite yönergeleri

*İK öğrencilerinin / İK profesyonellerinin öğretmenleri ve eğitmenlerinin çok kültürlü bilgi ve becerileri öğretmek için hangi destek / materyallere ihtiyacı vardır?*

Tekrar, 50 uzmanın tamamı anket içerisinde verilen çoktan seçmeli seçeneklerden cevaplarını seçmiştir. Çok kültürlü bilgi ile ilgili olarak İK öğrencilerinin ve profesyonellerinin öğretmenleri ve eğitmenleri için destek materyalleri ile ilgili cevaplar alanı daha karışıktır:

### İK öğretmenleri ve eğitmenleri için destek materyalleri



Bunların içerisinde destek materyalleri için dört tema - ve dolayısıyla İK uzmanları için öğretme ve öğrenme içeriği - en önemli görünmektedir:

- E-öğrenme ve harmanlanmış öğrenme ile profesyonel olarak çalışma yeterliliği
- Eleştirel düşünmeyi ve problem çözmeyi teşvik etme yeterliliği
- Açık e-öğrenme materyalleri geliştirme yeterliliği
- İK öğretmenleri ve eğitmenleri için işbirliğini, ekip çalışmasını ve gelişmiş öğretimi teşvik etme yeterliliği

Bu cevaplar, İK'da BİT temelli öğretim ve öğrenmenin ve modern BİT araçlarını kullanan yenilikçi İK yönetiminin rolüne dair açık bir gösterge sağlar.

Bu cevaplar, soruların cevaplandığı dönemde uzmanların Covid-19 deneyimlerinin bir etkisini gösterebilir. Ayrıca “diğer” başlığı altında “online İK yönetimi akışı” ve “online saygı ve adalet” üzerine açıklamalara odaklanılmıştır.

*Hangileri - deneyiminize dayalı olarak - çok kültürlü becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmek ve desteklemek için İK öğrencilerinin / İK profesyonellerinin başarılı bir eğitimi için uygulanabilir kalite göstergeleridir?*

Bu açık soruda 38 cevap alınmıştır. Bu yazılı yorumlar özetlenebilir ve belirli tematik alanlara göre gruplandırılabilir:

### Pedagojik yöntemler / öğretme ve öğrenme - kalite göstergeleri

- Rol yapma analizi, kültürlerarası bilgi testi, kültüre duyarlı değerlendirme,
- Gerçek vakalara, rol oyunlarına, ön değerlendirmelere dayanan vaka çalışmaları
- Etkili işbirliği çalışması, çok kültürlü ortamların anlaşılması
- Kazanılmış çok kültürlü becerilerin gösterilmesi (rol oynama - gerçek zamanlı - simülasyon - vaka çalışmaları)
- Somut iş vakaları üzerinde çalışmak, sadece teorik eğitim yapmaktan kaçınmak; insan kaynaklarının becerikliliğini değerlendirir; herkese bir şirkette belirli bir süre (örneğin 6 ay) staj sağlanır
- Kültürel farklılıkların iyi anlaşılması.

### Test etme / anketler / verilerin toplanması – istatistiksel göstergeler

- Anket / testler: Her bir soruda bazı beceriler sunulur ve kullanıcıdan, açıklanan becerileri kullanıyor olduğu veya kullandığı bir durumu örnek olarak yorumlaması istenir. Puan, İK öğrencisinin eğitim verilen beceriler veya yeteneklerle ilgili sahip olduğu yetkinlik derecesine bağlıdır.
- Dinlediğini anlama testleri, çoktan seçmeli testler, gözlem eğitimi
- E-öğrenme uygulamalarında ilerleme, online değerlendirmeler, vaka çalışmalarının değerlendirilmesi
- Kazanılmış becerilerin zaman içinde değerlendirilmesi
- Kültürlerarası değerlendirmeler, çoktan seçmeli testler, senaryo çalışmaları, vaka çalışmaları, işbaşı eğitimi
- Göreve dayalı testler, vaka çalışmaları, senaryo çalışmaları
- Eğitimcinin başarısını, metodolojiyi ve içeriğin yanı sıra kursiyerlerin kişisel kazanımlarını ve eğitimin stajyerin kişisel vizyonu ve çok kültürlü işgücünü yönetme anlayışı üzerindeki etkisini sorgulayan eğitim değerlendirme anketleri.
- Çalışan verimlilik oranı, şirket içi terfi oranı, çalışan inovasyon endeksi
- Dakiklik düzeyi, mimiklerin anlamı, giyim kuralları vb. Kültürel farklılıklar hakkında farkındalık düzeyi
- Eğitimden sonra edinilen bilgilerden yararlanılarak elde edilen işbirliğine dayalı çalışma formlarının sayısı; iş yerinde karar verme sürecine katılım için sistematik ve şeffaf araçların / yöntemlerin sağlanması
- Eğitimi tamamlama yüzde oranı; Eğitime uygunluk oranı; derse devam oranı; çok kültürlü çalışanlarla işe alma, görüşme, müzakere ve arabuluculuk konularında geliştirilen beceriler; yetkin çok kültürlü istihdamda artış; çalışan memnuniyetinde artış; çalışan devir oranının düşmesi
- Personel eğitiminin verimliliğini değerlendirirken, özellikle ilginç olan, katılımcıların öğrendiklerini işlerinde istedikleri gibi uygulayıp uygulamadıklarını veya öğrenmenin nasıl eyleme dönüştürüldüğünü tespit etmektir.

## Pratik eğitim – performans göstergeleri

- Çok kültürlü ortamlarda kısa süreli stajlar, vaka örneklerinde rol yapma, öğrencilerin kendilerinin çok kültürlü analizi
- Gerçek tip durumlarda / bunlarla ilgili çalışın
- Testler ve simülasyon çalışmaları
- İşe yerleştirmeler, işle ilgili eğitim, iletişim alıştırılmaları
- Öğrenci başarısını değerlendirmek için gerçek hayattan vaka çalışmaları ve projeler yoluyla sonuçlar veya düzenli ara değerlendirmeler.
- Çok kültürlü ortamlarda kişisel ve profesyonel deneyim
- Yüksek Eğitim Kurumlarında, işyerinde ve hatta kişisel yaşamda çok kültürlü deneyim; özellikle çok kültürlülüğün devlet tarafından tesis edildiği yerlerde seyahat etmek bu tür profesyoneller için çok önemlidir; çok kültürlü gönüllülük projelerine katılmak

## Öğrenme içeriği - tematik göstergeler

- ITC bilgisini geliştirmek; işin yapıldığı ülkede uygulanan iş gücü ile ilgili temel yasaları incelemek.
- Değerlerin artırılıp önyargıların azaltılması, kültürel çeşitliliği tanımak ve bunlara yanıt vermek için çalışma ortamı oluşturmak, kültürler arası iletişim becerileri, insanların güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının daha iyi anlaşılması, artan kültürel zeka.

Bu cevap altında verilen ek yorumlar şunlardır:

- Bağlı ve üretken kalabilmek için Y kuşağı çalışanlarının diğerlerinden daha fazla geri bildirim ihtiyacı vardır,
- Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirmesi (Tepki, Öğrenme, Davranış, Sonuçlar)
- A MIT Sloan Yönetim Review makalesi, kuruluşların% 65'inin verileri yakalamada etkili olduğunu, ancak sadece % 46'sının bu verilerden etkili bir şekilde içgörü elde edebildiğini belirtiyor. Çözüm: Modern İK analiz platformu. Bu öğretme çözümleri, eğitim ve performans arasındaki bağlantıyı bulmanızı ve ölçmenizi sağlar. Ayrıca, tüm öğrenme etkinliğinizin tam etkisini anlamak için bir dizi eğitim verisindeki eğilimleri de tespit edebilir.

Bu cevaplar, aşağıdakilerin önemi konusunda açık bir fikir vermektedir:

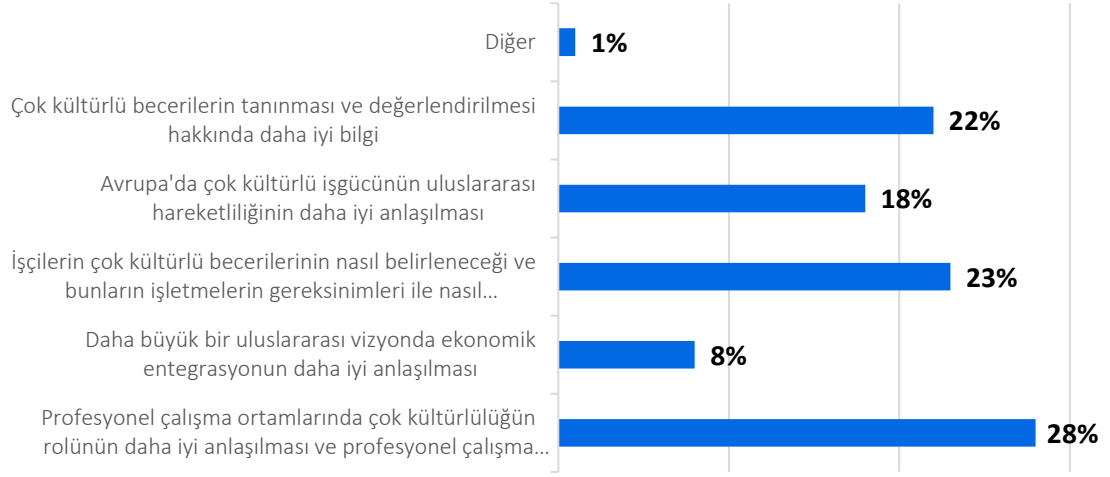
- *(online) değerlendirme yöntemlerinin ve nicel ve nitel unsurları olan testlerin geliştirilmesi ihtiyacı,*
- *İK öğrencileri ve İK uzmanları için göreve dayalı ve işbirliğine dayalı öğrenme,*
- *İK öğrencileri ve İK uzmanları için pratik öğrenme enstrümanları ve araçları olarak rol yapma, vaka çalışmaları, çok kültürlü konularla ilgili ticari faaliyet vakalarının kullanımı İK students ve İK professionals*
- *İşe yerleştirme, staj, simülasyon çalışmaları ve çok kültürlü ortamlara maruz kalma ihtiyaçları*
- *Çok kültürlü işgücünün / işgücünün uluslararası ve çok kültürlü İK yönetimi için BİT bilgisinin geliştirilmesi ve BİT'in bir araç olarak kullanılması.*

## Çok kültürlü / çok boyutlu İK eğitiminin içeriği

*İK profesyonellerinin çok kültürlü becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmek için gerekli olan temel eğitim ihtiyaçları ve çapraz beceriler nelerdir?*

50 uzmanın tamamı ankette verilen çoktan seçmeli seçeneklerden cevapları seçti.

### Çok kültürlü İK becerileri için eğitim ihtiyaçları



Uzmanlar tarafından belirlenen önemli eğitim ihtiyaçlarının dört ana alanına ilişkin yeterli kanıt vardır:

- *Çalışma ortamlarında çok kültürlülüğün rolünün daha iyi anlaşılması*
- *Çalışanların çok kültürlü becerilerini belirlemek ve işletmelerin ihtiyaçlarıyla eşleştirmek için daha iyi bilgi*
- *Çok kültürlü becerilerin tanınması ve değerlendirilmesi konusunda daha iyi bilgi*
- *Çok kültürlü işgücünün uluslararası hareketliliğini daha iyi anlamak*
- 

Uzmanlar tarafından “diğer” başlığı altında eklenen açıklamalar arasında döngüsel göç bilgisi (1) ve çok kültürlü ve uluslararası işgücünün göçünün cinsiyet boyutu (1) bilgisi bulunmaktadır.

Uzmanlar tarafından verilen cevaplar, çokkültürlülük kavramına ilişkin temel bilgilerini ve anlayışlarını ve bunun Avrupa’daki İK departmanlarında çalışan profesyonellerin yönetim ihtiyaçları üzerindeki etkisini geliştiren İK öğrencileri ve profesyoneller için öğrenme materyallerine olan ihtiyacı tanımlamaktadır.

*İK uzmanlarının çok kültürlü becerilerini geliştirmek için eğitmenler ve öğrenciler için çok disiplinli, gerçek yaşam problemine dayalı eğitim müfredatının temel içerikleri – uzmanlık alanınıza göre - hangileridir? Lütfen bazı anahtar kelimeler verin.*

Burada 42 cevap ve yorum verilmiştir ve aşağıdaki tematik kategorilere ayrılabilir:

### Çalışma hayatı ile ilgili içerikler

- İş yeri entegrasyonu, çok kültürlü ekip yönetimi, iş etiği, kültürel uyum
- Göçmen işçilerin gerçek yaşamları, göçmen işçilerin yasal sorunları, hareketlilik ve çalışma hayatı hakkında bilgi
- İşbirliği, Genel beceriler, Değerlendirme
- İş yerinden vaka çalışmaları (gerçek hayat), çok kültürlü ekiplerde iş etiği, farklılığı ve çeşitliliği takdir etme yeteneği
- İş yerinde tanınma en önemli şeydir
- Takım çalışması eğilimi; yeni teknolojileri çalışma hayatındaki özel ihtiyaçlara göre bağlama yeteneği,
- Çalışma hayatında saygı, değişim yönetimi, çeşitlilik yönetimi, açık fikirlilik
- Uluslararası sosyal güvenlik ve iş yeri güvenliği, farklı ülkelerdeki iş yerinde çeşitliliğin yönetimi, hareketliliğe erişim, uzaktan çalışma
- Sürekli gelişme; çok kültürlü çalışmanın standardizasyonu; çalışanların motivasyonu; sistem analizi yaklaşımı; bütünsel bakış açısı
- Her şeyden önce çalışma hayatında iş yerindeki çalışanların kültürünün anlaşılması.

### Göç ve entegrasyon ile ilgili içerikler

- Her seviyedeki işçi göçünü, uluslararası iş “göçmenlerini” ve yüksek vasıflı uzmanlar rekabetini anlamak
- Uluslararası hareketlilik, profesyonel çalışma ortamı, uluslararası vizyon
- Göçmen iş gücünün ve nitelikli profesyonellerin hukuki ve yaşam durumu
- Görev paylaşımı ve terfi, işyerinde adalet ve eşitlik, iş yerlerinde şiddet ve tacizle başa çıkma araçları / yöntemleri için temel becerilerin ve niteliklerin bilinmesi

### BT / BIT becerileri ile ilgili içerikler

- Online değerlendirme için BIT yeterliliği, sürekli BT eğitimi, BT becerileri yönetimi ve gelişimi, uluslararası dijital iletişim bilgisi
- İş hukuku disiplinleri, iş organizasyonu, BİT
- Eğitmenler: ITC, İK araçları. Öğrenciler: yaratıcılık, problem çözme becerileri
- Yeni değerlendirme yöntemleri, online araçlar, inovasyon gibi yeni İK araçları hakkında bilgi

## Liderlik ve kişisel beceriler ile ilgili içerikler

- Dönüşümcü liderlik, kültürel anlayış ve duyarlılık, beceri değerlendirmesi
- Öğitmen-öğrenci etkileşimini teşvik etmek; Dinamik müfredat, öğrencilerin sürekli değerlendirilmesine ve anlama kapasitesine göre sürekli olarak uyarlanır
- Multidisiplinerlik üçüncül eğitim; çok kültürlü ortamlarda ilk iş deneyimleri; çok kültürlü bağlamda gönüllülük veya seyahat gibi diğer deneyimler

MMEHR uzmanları tarafından verilen geri bildirim ve yorumlara dayanarak, İK profesyonellerinin çok kültürlü becerilerini geliştirmek için öğretmenler ve öğrenciler için multidisipliner, gerçek hayattaki probleme dayalı eğitim müfredatının temel içerikleri şunlardır:

- *Saygı, hoşgörü ve çok kültürlü çalışma ortamlarının tanınmasını içeren işyeri tabanlı gerçeklik senaryoları*
- *Çeşitlilik yönetimi ve değişim yönetiminin yeterliliği*
- *Kültürel farkındalık eğitimi kültürlerarası iletişim yeterliliği*
- *Dinleme becerisi*
- *Kültürel algı kavramı bilgisi*
- *Kültürel ve kültürlerarası arabuluculuk uygulamaları*
- *Küresel, Avrupa, ulusal ve bölgesel ölçekte göç tarihi ve göç gelişimi hakkında bilgi*
- *Avrupa entegrasyon politikalarının ilkeleri bilgisi*
- *BT yeniliği bilgisi*
- *İK yönetiminde dönüşümsel liderlik bilgisi*
- *İşgücü göçü, iş gücü hareketliliği ve döngüsel göç bilgisi*

*Çok kültürlü ve çok boyutlu yeterlilikleri öğrenmek ve öğretmek için İK uzmanlarıyla (eğitmenlerin eğitimi kursları) ilgili eğitim içeriğini biliyor musunuz / kullanıyor musunuz / farkında mısınız? Cevabınız evet ise, hangisi (lütfen kısaca isim / başlık ve kaynak belirtiniz)*

Bu sorular için 12'si "hayır" olmak üzere 23 yorum alınmış ve 11 geçerli yorum bırakılmıştır:

#### İK uzmanlarıyla ilgili eğitim içeriği için öneriler

- Lufthansa Group ile eğitim programı,
- Google Labs (Munich), IBM (Stuttgart), Microsoft (Munich), HP (Stuttgart), Lufthansa (Frankfurt) gibi büyük ölçekli şirketlerde çok kültürlü İK üzerine kurum içi eğitimler bir dereceye kadar mevcuttur,
- Spencer- Stuart London, PWC Frankfurt,
- İletişim ve dinleme alıştırmalar,
- Göçmenler ve mülteciler için girişimci kursları,
- Çok kültürlü İK değerlendirme eğitimi ile yurtdışındaki barış misyonları için (örn. Afganistan) Alman Bundeswehr'in eğitimi,
- Goethe Institut liderlik eğitimi, göç akışlarını anlama,
- [www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/](http://www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/)
- Probleme dayalı öğrenme için eğiticilerin eğitiminde 3C3R Modeli ve Malezya Deneyimi,
- LUISS Business School, Roma, İtalya, İK Uzmanı
- Guyton, E.M. ve Wesche, M.V. (2005). çok kültürlü etkinlik ölçeği: Geliştirme, madde seçimi ve güvenilirlik. Çok Kültürlü Perspektifler, 7 (4), 21-29; Ponterotito, J.G., Baluch, S., Greig, T. ve Rivera, L. (1998): Öğretmen çokkültürlü irtifa anketinin geliştirilmesi ve başlangıç puanının doğrulanması. Eğitimsel ve Psikolojik Ölçme, 58(6), 1002-1016

Özet olarak, uzmanlar çok kültürlü çalışma ortamlarında ve işyerlerinde staj ve işbaşı yapma ile İK öğrencilerine pratik deneyim önermektedir.



*İK çok kültürlü tanıma ve değerlendirme teknikleri / programları için iyi uygulama örneklerini biliyor musunuz? (Lütfen kısa detaylar veriniz)*

Bu soru için dokuz “hayır” da dahil olmak üzere 25 cevap alındı ve iki ana tematik kategoride gruplandırılabilen 16 geçerli yanıt mevcuttu:

### Eğitim içeriği

- Alman Dışişleri Bakanlığı, diplomatlar için eğitim, AB ofisleri, Hewlett Packard
- “Führungsakademie” Baden-Württemberg ve Hochschule der Bundeswehr’de çalışmalar
- Federal Çalışma Ajansı / İş Merkezi’nin uluslararası uzman işçi ofisi
- İnsan kaynakları yönetiminde kültürel çeşitliliği yönetmek  
(<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Çok kültürlülük ve İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları
- <https://www.apa.org/about/policy/cok-kulturlu-guidelines.pdf>; <http://imciglobal.org/consulting/training/>
- Tam olarak bu projenin kapsamı içinde olmasa da, Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu, 2013 tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi: İstatistik ofislerinde iyi uygulamaların derlenmesi” metnini tavsiye etmek isterim.
- Çok kültürlülük, dünyaya bakış açısının ve her şeyden önce dünyada var olmanın farklı bir yoludur. Okullar, şehirler ve aynı zamanda şirketler de yeni modellerle ve çeşitliliği artıran değerler temel koşulu olarak içeren bir etikle katkıda bulunmalıdır. İK yöneticileri, profesörler ve eğitmenler bu projede kilit bir role sahiptir.
- Yurtdışında bir lisansüstü eğitim uzmanı faydalı olacaktır
- “Kişilik özelliklerine göre becerilerin farklılıkları üzerine bir araştırma” çalışmamız devam etmektedir.
- Bu çalışmanın sonunda çok kültürlü insan kaynaklarında beceri ve kişiliğin vurgulanması amaçlanmıştır.

### Değerlendirmeler için örnekler

- Yeni Europass değerlendirmeleri,
- Fırsatlardan biri, insanların problemleri tam zamanında çözmek zorunda oldukları veya birbirlerinin yetkinliklerini ve sosyal becerilerini aynı anda kullanarak birbirleriyle işbirliği yapmak zorunda oldukları ve dilin temsil ettiği başka bir zorluk yaşadıkları bir Değerlendirme olmalıdır.

İK çok kültürlü tanıma ve değerlendirme teknikleri için iyi uygulama örneklerinin uzmanlarının tavsiyeleri genel kalmaya devam etmektedir. İK çokkültürlü yeterlilik ve becerilerin tanınması için hiçbir sertifikalı örneklemin isimlendirilmediğine veya uzmanlar tarafından tanımlanamayacağına dikkat edilmelidir.

Bu durum, Avrupa ve ilgili ülkelerde çok kültürlü ve mobil iş ve işgücünün İK ile ilgili yönetimini iyileştirmek için İK öğrencileri ve İK uzmanları için çok kültürlü İK yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmek için eğitim ve tanıtım programlarının geliştirilmesine olan açık ihtiyacı göstermektedir.

MMEHR projesi çerçevesinde elde edilmesi amaçlanan sonuçlara ve eldelere duyulan ihtiyaç, uzmanların geri bildirimlerinin bu bölümünde doğru bir şekilde gösterilmiştir

## Notlar

Uzmanlardan beş geçerli açıklama alındı:

- Lütfen Covid-19'un çokkültürlü İK'nın tanınmasında neden olduğu değişiklikleri düşünün
- Ayrıca İK uzmanlarının çok kültürlü geçmişini ve göçmen öğrencilerin İK alanına girme motivasyonunu da göz önünde bulundurun. Sistemin içeriden değişmesine ihtiyaç vardır.
- BM işe alımı için İK ile ilgili eğitim sunan Bonn'daki BM Kampüsü ile görüşün
- Çokkültürlü konular Avrupa genelinde çok önemli hale geliyor ve büyük şirketler genellikle çalışanlarının çeşitli geçmişlerinden kaynaklanan İK zorlukları ile başa çıkmak zorunda kalıyor. Çok kültürlülük, genellikle ihtiyaç duyulan teknikler veya programlar kullanılmadan tanınır.
- Türkiye'de personele yönelik eğitimlerimiz var ancak performans değerlendirmesi hem devlet hem de özel kuruluşlar için en büyük sorun.

## Kişisel verileri verme isteği

Uzmanların çoğu, iyi ve geçerli göstergeler olarak görülebilecek kişisel iletişim verilerini bırakmayı kabul ederler ve uzmanlar projeye iletişim halinde kalmak ve gelecek proje bulguları, sonuçları ve eldeleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler:

*Daha fazla bilgi için e-posta adresiniz (verilmişse) aracılığıyla sizinle iletişime geçebilir miyiz?*



## Ulusal uzman anketlerinin analizinden sonuçlar

İnsan Kaynakları ile çalışan/yöneten farklı seviyelerde yeni profesyoneller olarak öğrenciler için kursların ve eğitim modüllerinin oluşturulması ve onaylanması için yönergelerin tanımlanmasına yönelik MMEHR uzman anketlerinin analizinden elde edilen temel sonuçlar şunlardır:

1. İK profesyonellerinin çalışmalarındaki çok kültürlü yönü başarılı bir şekilde anlamaları ve değerlendirmeleri için en önemli temel beceriler ve yetkinlikler:

- *Çok kültürlü çalışanların yeterlilikleri için değerlendirme becerileri*
- *Çok kültürlü çalışanlarla iletişim için iletişim becerileri*
- *Çok kültürlü sosyal beceriler*
- *Kültürel olarak açık iş etiği bilgisi*

2. İK profesyonellerinin çok kültürlü çalışanların gizli yeteneklerini ve uzmanlığını belirlemek için sahip olması gereken en önemli üç yetkinlik:

- Resmi, resmi olmayan ve gayri resmi yeterliklerin tanınması bilgisi
- Belirli işyerleri için sosyal becerilerin rolünün kabul edilmesi
- Yeni (dijital) değerlendirme yöntemleri ve online araçlar gibi yeni İK araçları hakkında bilgi

3. Destek materyalleri için dört tema - ve dolayısıyla İK uzmanları için öğretim ve öğrenim içeriği - en önemli gibi görünmektedir:

- E-öğrenme ve harmanlanmış öğrenme ile profesyonel olarak çalışma yeterliliği
- Eleştirel düşünmeyi ve problem çözmeyi teşvik etme yeterliliği
- Uzaktan e-öğrenme materyalleri geliştirme yeterliliği
- İK öğretmenleri ve eğitmenleri için işbirliğini, ekip çalışmasını ve gelişmiş öğretimi teşvik etme yeterliliği

4. Uzmanların yorumlarına dayanan MMEHR öğrenim materyalleri için metodolojik sonuçlar:

- (online) değerlendirme yöntemlerinin ve nicel ve nitel unsurları olan testlerin geliştirilmesi ihtiyacı,
- İK öğrencileri ve İK uzmanları için göreve dayalı ve işbirliğine dayalı öğrenme
- İK öğrencileri ve İK uzmanları için pratik öğrenme araçları ve araçları olarak rol yapma, vaka çalışmaları, çok kültürlü konularla ilgili iş vakalarının kullanımı
- İşe yerleştirme, staj, simülasyon çalışmaları ve çok kültürlü ortamlara maruz kalma ihtiyaçları
- Çok kültürlü işgücünün / işgücünün uluslararası ve çok kültürlü İK yönetimi için BİT bilgisinin geliştirilmesi ve BİT'in bir araç olarak kullanılması

5. MMEHR uzmanları tarafından verilen geri bildirim ve yorumlara dayanarak, İK profesyonellerinin çok kültürlü becerilerini geliştirmek için eğitmenler ve öğrenciler için multidisipliner, gerçek hayattaki probleme dayalı eğitim müfredatının temel içerikleri şunlardır:

- Saygı, hoşgörü ve çok kültürlü çalışma ortamlarının tanınması dahil olmak üzere iş yeri tabanlı gerçeklik senaryoları,
- Çeşitlilik yönetimi ve değişiklik yönetiminin yeterliliği
- Kültürel farkındalık eğitimi
- Kültürlerarası iletişim yeterliliği
- Dinleme becerisi
- Kültürel algı kavramı bilgisi
- Kültürel ve kültürlerarası arabuluculuk uygulamaları
- Küresel, Avrupa, ulusal ve bölgesel ölçekte göç tarihi ve göç gelişimi hakkında bilgi
- Avrupa Entegrasyon politikalarının ilkeleri bilgisi
- İşgücü göçü, iş gücü hareketliliği ve döngüsel göç hakkında bilgi
- BİT yeterliliği
- BT yenilikleri hakkında bilgi
- İK yönetiminde dönüşümsel liderlik bilgisi

## MMEHR ortak ülkelerindeki masa başı araştırmaların analizleri

Ortaklar, mevcut malzemelerle ilgili son teknoloji ürünü ek bilgiler için tüm ortak ülkelerde masa başı araştırması yürütmüştür.

Bu masa başı araştırmaları, İK'da çok kültürlü ve çok boyutlu beceriler üzerine akademik çalışmaları, konuyla ilgili genel çalışmaları, İK eğitim modüllerini, İK öğrencileri için HEI çalışma programlarını, gizli yetenekleri tanıma materyallerini ve MMEHR Kalite Yönergeleri nin geliştirilmesi için ilgili önemli kabul edilen kaynakları içermektedir.

Ortaklar tarafından MMEHR projesini değerlendirmek için toplam 27 çalışma, rapor, yayın ve araç belirlenmiştir. Ortaklar, bulgularını özetlemek ve açıklamak için raporlama şablonunu kullanmıştır.

Masa başı araştırmaları esnasında tespit edilen materyallerin analizi sırasında, terminolojik konuyu netleştirmeye ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır:

- Ortaklar, “çok kültürlü”, “kültürlerarası” ve “kültürler arası” (çok kültürlü”, “intercultural” ve “crosscultural”) ve hatta bazen “ transcultural” terimlerinin kullanımında bir spesifikasyon eksikliğini fark ettiler. Akademik bir bilimsel bakış açısından, üç terim açıkça farklı anlamlara sahiptir. Almanya ve Romanya'daki bulgularda “çok kültürlü” terimi sıklıkla “kültürlerarası” anlamıyla kullanılmıştır.
- MMEHR projesi kapsamında, “çok kültürlü”, İK uzmanlarının ve İK öğrencilerinin günlük yaşamdaki etkileşim derecesinden bağımsız olarak çeşitli kültürel veya etnik gruplardan oluşan iş güçlerini yönetme becerilerini edinme konusundaki zorlukları tanımlamak için kullanılır. İK yöneticileri genellikle, üretkenlik ve yenilikçilik açısından çalışanlar arasında daha fazla alışverişin ve ekipler arasında işbirliğinin gerekli olduğu bir şirket içinde çalışanlarla veya onların iş gücüyle ilgilenir.
- Ortaklar ayrıca “çeşitlilik” teriminin sık sık kullanıldığına dikkat çekti. Masa başı araştırma aşamasında tespit edilen birçok çalışma, bir şirkette, ekip girişiminde çeşitlilik yönetimi için bir araç olarak çok kültürlü İK yönetimine odaklandı. Bu çalışmaların ortak yanı, “çeşitliliğin” sadece “kültür”den daha fazlasını kapsaması olmasıdır. Çeşitlilik, dinsel yönelim, cinsiyet, siyasi geçmiş, etnik aidiyet, cinsel yönelim, dil geçmişi, sosyo-ekonomik geçmiş, yaş, engelliler dahil fiziksel özellikler, sözleşme statüsü, aile durumu ve yasal geçmiş gibi işgücünün üyeleri olarak bireylerin özelliklerini içerir. (örn. ikamet eden göçmen işçi, ikamet hakkı olmayan

göçmen işçi vb.).<sup>2</sup>

- MMEHR projesi kapsamında, çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi anlayışı, çok kültürlü bir işgücüyle uğraşan ve çok kültürlü bir işgücüyle uğraşan ve çok kültürlü ortamlarda çalışan İK profesyonellerinin sahip olması gereken becerilerin bir parçasıdır. Çeşitlilik yönetimi, çok kültürlü İK profesyonellerinin edinmesi gereken birçok beceri unsurundan biri olarak görülmektedir.
- MMEHR masa araştırması sırasındaki bazı bulgular, çok kültürlü İK yönetimi, bir şirketin iş gücündeki tüm bireyler tarafından eşit fırsatların desteklenmesi ve garanti altına alınması için bir araç olarak görüldü. MMEHR projesi bunun doğru olduğunu, ancak çok kültürlü İK yönetiminin bütünsel bağlamında çok sınırlı olduğunu kabul etmektedir.
- Masa başı araştırma aşamasındaki en önemli konulardan biri de, yerel kültürler, ulusal kültürler, şirket içi kültürler ve çok kültürlü İK profesyonellerinin farkında olması gereken küresel veya uluslararası (iş) kültürleri anlamında “kültür” ün rolüydü. MMEHR projesi, aynı anda mevcut olan çeşitli kültürler tarafından tanımlanan ortamlarda İK profesyonellerinin farkında olmaları ve MMEHR projesinin bağlamında “çok kültürlü” olarak tanımlanan ortamlarda hareket edebilmeleri gerektiğini dikkate alır.

*2 Çeşitlilik kavramı kabul ve saygıyı kapsar. Her bir bireyin benzersiz olduğunu anlamak ve bireysel farklılıklarımızı kabul etmek anlamına gelir. Bunlar ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, sosyo-ekonomik durum, yaş, fiziksel yetenekler, dini inançlar, siyasi inançlar veya diğer ideolojiler boyutlarında olabilir. Bu farklılıkların güvenli, olumlu, besleyici bir ortamda araştırılmasıdır. Bu, birbirini anlamak ve her bireyin içerdiği çeşitliliğin zengin boyutlarını kucaklamak ve kabullenmek için basit hoşgörünün ötesine geçmekle ilgilidir. Çeşitlilik, geniş bir demografik ve felsefi farklılıklar yelpazesinden bireyler ve gruplar tarafından yaratılan bir gerçekliktir. Çeşitliliği desteklemek ve korumak son derece önemlidir çünkü bireylere ve gruplara önyargısız bir şekilde değer vererek ve eşitlik ve karşılıklı saygının içsel olduğu bir ortamı teşvik ederek, entelektüel gücü çeken ve üreten, başarı odaklı, işbirlikçi, duyarlı bir topluluk yaratacağız. Çeşitliliği desteklemek ve korumak son derece önemlidir çünkü bireylere ve gruplara önyargısız değer vererek ve eşitlik ve karşılıklı saygının içsel olduğu bir ortamı teşvik ederek, çalışanlarının sinerjisinden yenilikçi çözümler, entelektüel gücü çeken ve üreten, başarı odaklı, işbirlikçi, duyarlı bir topluluk yaratacağız. “Çeşitlilik”, farklılığı kabul etmekten ve/veya hoş görmekten daha fazlası anlamına gelir. Çeşitlilik, insanlığın, kültürlerin ve doğal çevrenin karşılıklı bağımlılığını anlama ve takdir etme; bizimkinden farklı niteliklere ve deneyimlere karşılıklı saygı göstermeyi içeren bir dizi bilinçli uygulamadır: çeşitliliğin sadece varoluş yollarını değil, aynı zamanda bilme yollarını da içerdiğini anlamak; kişisel, kültürel ve kurumsallaşmış ayrımcılığın bazıları için ayrıcalıklar yarattığını ve sürdürdüğünü, diğerleri için dezavantajlar yarattığını ve sürdürdüğünü kabul ederek; Her türlü ayrımcılığı ortadan kaldırmak için birlikte çalışabilmemiz için farklılıklar arasında ittifaklar kurmak. Bu nedenle çeşitlilik, ait olduğumuz grupların dışında bizimkinden farklı olan, ancak diğer bireylerde ve gruplarda mevcut olan nitelikler ve koşullarla nasıl ilişki kuracağımızı bilmeyi içerir. Bunlar arasında yaş, etnik köken, sınıf, cinsiyet, fiziksel yetenekler/nitelikler, ırk, cinsel yönelim, dini durum, cinsiyet ifadesi, eğitim geçmişi, coğrafi konum, gelir, medeni durum, ebeveynlik durumu, ve iş deneyimleri yer alır, ancak bunlarla sınırlı değildir. (Kaynak: New York Üniversitesi, Queensborough Community College, 2020)*

Masaüstü araştırmasının sonucu kısaca şu şekilde listelenebilir ve kategorize edilebilir:

No	Ülke	Araştırma raporu başlığı (İngilizceye çevirilmiş)	Kategori	İçerik Notları (kısa özet)	MMEHR projesinin kullanılması	Format	Kaynak
1	Almanya	Institute for intercultural management: intercultural staff management	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası İK yönetimi</li> <li>Kültürlerarası personel gelişimi</li> <li>Yurtdışındaki personel yönetimi (bir şirketin şubelerinde)</li> <li>Personel değişimi ve hareketliliğinin rolü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitiminin içeriğine ve tasarımına yönelik eğitim ihtiyaçlarını belirlemek</li> <li>Çok boyutlu faktörleri anlamak</li> </ul>	Kitap	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Almanya	Intercultural staff management at example of staff marketing and HR leadership	Akademik makale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu hizmetlerinde çok kültürlü İK yönetimi (yani AB kurumları)</li> <li>Kültürlerarası personel pazarlaması</li> <li>Çok kültürlü İK yöneticileri için özel eğitim ihtiyaçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ihtiyaçlarını belirleyin</li> <li>İK tekniklerinin kalite unsurları</li> </ul>	Makale	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, Jahrgang 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer
3	Almanya	Multicultural leadership	Akademik makale	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletmelerin ihtiyaçlarının çok kültürlü iş gücü becerileriyle eşleştirilmesi</li> <li>bir şirketin kurum içi İK kültürü ile yerel kültürler arasındaki ilişki</li> <li>İK yönetimi için kültürün rolü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok boyutlu faktörleri anlayın</li> <li>İK liderliği için kaynak olarak kültür</li> </ul>	Makale	www.grin.com/document/86401
4	Almanya	HR Management in multinational and multicultural organizations	Akademik Makale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok ulusal kurumlarda (yani AB, BM) çeşitlilik yönetimi için bir araç olarak İK yönetimi</li> <li>Büyük ölçekli küresel işletmelerin İK ihtiyaçlarının AB kurumlarının İK ihtiyaçları ile karşılaştırmalı çalışması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok boyutlu faktörleri anlayın</li> <li>İK'nın çok kültürlü boyutu</li> <li>Metodolojik ilkeler</li> <li>İK yönetiminin siyasi boyutu</li> </ul>	Makale	www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmanagement
5	Almanya	International HR Management	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan sermayesi ve iş gücü ile kurumsal ihtiyaçlar arasındaki ihtiyaç sinerjisi</li> <li>İşyerinde kültürlerin etkileşimi</li> <li>Personel geliştirme</li> <li>İK liderliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitimi ihtiyaçlarını belirleyin</li> <li>İK için müfredat tasarımı</li> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> </ul>	Makale	www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personalmanagement
6	Almanya	International HR Management	İki kitap içerisinde İK ile ilgili eğitim modülü	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası personel yönetimi</li> <li>Büyük ölçekli şirketlerde kültürlerarası eğitim</li> <li>İş gücünün işe alınması, becerilerin değerlendirilmesi, personel seçimi, sürekli İK eğitimi</li> <li>İK'da temel beceriler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK'nın çok kültürlü boyutu</li> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> <li>İK tekniklerinin kalite unsurları</li> </ul>	E-Kitap	Festing, Marion; Dowling, Peter; Weber, Wolfgang: Internationales Personalmanagement, Heidelberg, Springer-Verlag, 2017
7	Almanya	Leadership in multicultural teams	İK ile ilgili eğitim modülü/ Çok kültürlülük aracı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası liderlik</li> <li>İletişim becerileri</li> <li>Takım geliştirme</li> <li>Kültürel farklılıkların rolü</li> <li>Çatışma çözümü</li> <li>İşbirliği araçları</li> <li>Çok kültürlü şirket kültürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitimi için içerik eğitim tasarımı</li> </ul>	e-Makale / Makale	www.business-wis-sen.de/hb/fuehrung-saufgaben-bei-inter-kulturelle-teamarbeit



# MMEHR

Multidimensional and  
Multicultural Expertise of  
Human Resources professionals

No	Ülke	Araştırma raporu başlığı (İngilizceye çevrilmiş)	Kategori	İçerik Notları (kısa özet)	MMEHR projesinin kullanılması	Format	Kaynak
8	Yunanistan	Factors determining the adoption of workforce diversity initiatives in modern organizations: an empirical analysis	Akademik Makale / Bilimsel yayın/ çok kültürlü araçları	<ul style="list-style-type: none"><li>İş gücü çeşitliliğinin değeri</li><li>Yenilik ve rekabet gücünü artırmak için çeşitlilik</li><li>İK yönetiminin bir parçası olarak çeşitliliği yönetmek</li><li>Kurumsal iş gücü eğitimi kültürü, çeşitlilik unsurlarının kurumsal stratejiye entegrasyonu</li></ul>		Makale / Basılı	Doktora Tezi, Argyris Tsirimokos, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Mastırı (MBA), Hellenic Open University, 2008 <a href="https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815">https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815</a>
9	Yunanistan	Organizational culture, human resource motivation and entrepreneurship	Akademik Makale / Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"><li>Şirketlerde ve İK yönetiminde kültürlerin (ulusal, küresel) bir arada bulunması</li><li>İK ve davranış kalıpları</li><li>İK ve küresel iş kültürü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK'nın çok kültürlü boyutu girişi</li><li>Çok boyutlu faktörleri anlamak</li></ul>	Makale / Online	Konstantinos Mitsopoulos (2008), University of Piraeus, Athens, <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&amp;isAllowed=y">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>
10	Yunanistan	The impact of talent management in business	Akademik Makale / Bilimsel yayın/ gizli yeteneklerin tanımlanması veya belgelenmesi araçları	<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetim teknikleri ve sözleşmeleri</li><li>İK yönetimi ve ekiplerin etkinliği</li><li>İş yerinde duygusal zeka</li><li>Bir şirkette kültürün önemi</li><li>İK yazılım programının kullanımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK eğitim ihtiyaçlarının sağlanması</li><li>Çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li><li>Gizli yeteneklerin anlaşılması ve yetkinleştirilmesi</li></ul>	Makale / Online	Master Tezi Pire Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat ve Ticaret Stratejisinde Mastır derecesinin alınması için kısmi gereklilik <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
11	Yunanistan	Human Resources Management and Organizational Analysis	İK ile ilgili eğitim program (HEI), gizli yeteneklerin tanımlanması veya belgelendirilmesi için araçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetim teknikleri ve sözleşme</li><li>İK yönetimi ve ekiplerin etkinliği</li><li>İş yerinde duygusal zeka</li><li>Bir şirkette kültürün önemi</li><li>İK yazılım programının kullanımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çok boyutlu faktörleri anlayın</li><li>İK için müfredat tasarımı</li></ul>	Online	<a href="https://elearning-gekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearning-gekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a>
12	Yunanistan	Human resources management and the multicultural dimension	Akademik Makale / Bilimsel yayın/ gizli yeteneklerin tanımlanması veya belgelendirilmesi için araçlar / çok kültürlü veya çok boyutlu araçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetimi ve çok kültürlü işgücü</li><li>İK yönetiminde çelişkili görüş</li><li>Küresel bazda çalışanların İstihdam'ı</li><li>Yetenek yönetimi</li><li>Online istihdam</li><li>Kültürel açıdan heterojen bir iş ve çok kültürlü İK yönetimi</li><li>Kültürel açıdan farklı kuruluşlarda / kuruluşlarda İK yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması</li><li>Gizli yeteneklerin yeterliliği ve anlayışı</li></ul>	Makale / Online	Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, Author: Zachari Vasiliki, Date: April 2016 <a href="https://elearning-gekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearning-gekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

2019-1-IT02-KA203-062980



No	Ülke	Araştırma raporu başlığı (İngilizceye çevrilmiş)	Kategori	İçerik Notları (kısa özet)	MMEHR projesinin kullanılması	Format	Kaynak
13	İtalya	Human resource management	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofis organizasyonu ve personel yönetimi ile ilgili olarak İK yönetimi</li> <li>Erkekler ve kadınlar arasında kaliteli ve eşit fırsatlar</li> <li>Reform ve inovasyon araçları olarak personel eğitimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> </ul>	Kitap	ISBN: 9788828805984
14	İtalya	Languages of diversity in the management and organization of human resources. Ideas for a method	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletmelerde çeşitlilik</li> <li>Mesleki beceri sisteminin yukarı akışı olarak İK yönetimindeki çeşitlilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li> </ul>	Kitap	ISBN: 9788862502412
15	İtalya	Investing in human capital: organizational well-being and job satisfaction	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beşeri sermaye ve ekonomik başarı</li> <li>Çalışma koşulları, İK yönetimi ve organizasyonel esneklik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK tekniklerinde kalite unsurları</li> </ul>	Kitap	ISBN: 978-88-7488-534-3
16	İtalya	Literature review on value creation and value capturing in strategic management studies	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK değeri yaratma ve değer yakalamanın tanımlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gizli yeteneklerin yeterliliği ve anlayışı</li> <li>Metodolojik prensipler</li> </ul>	Dergi makalesi	<a href="https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html">https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html</a>
17	İtalya	Training and enhancement of human resources for cohesion in the European context	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal uyum için eğitim alanında AB politikaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> </ul>	Kitap	ISBN: 9788874315796
18	İtalya	Diversity management for inclusive growth. Strategies and tools	Bilimsel Yayın	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daha kapsayıcı çalışma ortamını teşvik etmek ve şirketlerin rekabet gücünü artırmak için çeşitlilik yönetimi</li> <li>Bir şirkette sosyal adalet olarak İK yönetimi</li> <li>Kamu idarelerinde çeşitlilik yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK'nın çok kültürlü boyutuna girdiler</li> </ul>	Kitap/Online	ISBN: 9788891726308
19	İtalya	Human resources management and development to build business success	Bir konferansın tutanakları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geleneksel tasarım tabanlı gibi organizasyonel tasarıma referansla İK yönetimi</li> <li>Dünya Sınıfı Yönetimine göre fonksiyon ve işler üzerinde süreçlere ve iş rollerine göre.</li> <li>Organizasyonel tasarımlar ve işçilerin becerilerine ilişkin teknolojilerden kaynaklanan ihtiyaçlar</li> <li>Ücretlendirme, teşvikler, eğitim, esnekliğin rolü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK teknikleri için kalite unsurları</li> </ul>	Online	<a href="https://www.confindustriasi.it/files/File/Confindustriasi%20-%20%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf">https://www.confindustriasi.it/files/File/Confindustriasi%20-%20%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf</a>



# MMEHR

Multidimensional and  
Multicultural Expertise of  
Human Resources professionals

No	Ülke	Araştırma raporu başlığı (İngilizceye çevirilmiş)	Kategori	İçerik Notları (kısa özet)	MMEHR projesinin kullanılması	Format	Kaynak
20	Romanya	Comparative human resource management	Akademik Makale	<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetimi yeniliği</li><li>Karşılaştırmalı İK yönetimi</li><li>Küreselleşme-bölgeselleşme sürecinin bir parçası olarak Uluslar arası İK Yönetimi</li><li>Avrupa, Amerika, Japonya gibi yönetim sistemlerinin özellikleri</li><li>Uluslararası düzeyde yönetim sisteminin benzerlikleri ve farklılıkları</li><li>Yönetim becerilerinin transferi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK teknikleri için kalite unsurları</li></ul>	Kitap	ISBN 978-973-709-490-2
21	Romanya	Human resources management: the professional's guide	Akademik Makale	<ul style="list-style-type: none"><li>Organizasyon kültürü ve İK yönetimi</li><li>İK yönetimi ve kariyer gelişimi</li><li>İK yönetiminde performans</li><li>Bireylerin ve şirketlerin yetenek gelişimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK tekniklerinde kalite unsurları</li></ul>	Online	<a href="http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf">http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf</a>
22	Romanya	Intercultural education	Çok kültürlü Çok yönlü araçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>Kültürel çoğulculuk ve İK yönetimi</li><li>Kültürler arası çeşitlilik ve iletişim</li><li>Çok kültürlü ve çok kültürlü İK yönetiminde kavramlar</li><li>Kültürlerarası Yeterlilik</li><li>İK yönetimi ve iletişim becerileri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK'nın çok kültürlü boyutuna girdi</li></ul>	Makale	ISBN 978-973-1753-22-5
23	Romanya	Intercultural education: from theory to practice	Çok kültürlü çok yönlü araçları	<ul style="list-style-type: none"><li>Kültürel çeşitlilik ve kültürlerarası diyalog ve İK</li><li>Kültürlerarası eğitim ve göç</li><li>Romanya'da kültürlerarası eğitim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK çok kültürlü boyutlarında</li></ul>	Online	<a href="http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf">http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf</a>
24	Romanya	Transnational companies: integrated human resource management based on competence	Akademik Makale	<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetimi ile ilgili olarak bu süreçte küreselleşme ve ulusötesi şirketlerin rolü</li><li>Şirketlerin rekabet gücü ve İK'nın rolü</li><li>Küreselleşme ve işgücü piyasasının rolü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li></ul>	Kitap	ISBN 978-973-709-321-9
25	Türkiye	Industry 4.0 Tourism 4.0 and Human Factor: Voice of Customer	Akademik Makale / İK ile ilgili program/ gizli yeteneklerin tanımlanması araçları/ endüstri 4.0 rapor/ istihdam araçları	<ul style="list-style-type: none"><li>Yüksek otomasyonlu sistemlerde insan faktörü açısından İK yönetiminin rolünde insanların rolü</li><li>Endüstri 4.0'da Robotların Rolü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması</li><li>İK'nın çok kültürlü boyutu</li><li>Çok yönlü faktörler</li><li>Gizli yetenekleri anlamak</li><li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li><li>Quality elements veya İK stili</li><li>Eğitim kursları için teknik gereksinimler</li><li>Metodolojik prensip</li></ul>	Makale	<a href="https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf">https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf</a>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

2019-1-IT02-KA203-062980

No	Ülke	Araştırma raporu başlığı (İngilizceye çevrilmiş)	Kategori	İçerik Notları (kısa özet)	MMEHR projesinin kullanılması	Format	Kaynak
26	Türkiye	Conflict Factor in distribution channel (an application in tourism services)	Akademik Makale / Bilimsel yayın/ İK ile ilgili eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojik yenilik ile sosyal ve iş geliştirme arasındaki ilişki ve İK yönetiminin etkisi</li> <li>Tüketici memnuniyetiyle ilgili İK yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması</li> <li>Çok yönlü faktörler</li> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> </ul>	Makale	<a href="https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES">https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES</a>
27	Türkiye	Human Resources in Internal Marketing, Relationship marketing and customer relations	Akademik Makale / İK eğitim modülü/ İK ile ilgili eğitim programı/ gizli yeteneklerin tanımlama araçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüketici memnuniyetiyle ilgili İK yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması</li> <li>Çok yönlü faktörler</li> <li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li> </ul>	Kitap	ISBN:978-605-333-597-9

## MMEHR ortak ülkelerindeki masa başı araştırmasının analizlerinden sonuçlar

Tüm ortakların masa başı araştırmasının özeti raporu, “çok kültürlü İK” ve Akademik araştırmalar için paylaşılan erişim noktalarına ilişkin çok yönlü ilişki hakkında fikir verdi.

Temel çalışmalar, İK profesyonellerinin çok kültürlü ortamda ihtiyaç duydukları becerilere ve yetkinliğe doğrudan odaklanmaktadır. Klaus Götz, kültürlerarası öğrenim ve eğitime güçlü bir şekilde odaklanarak başlar ve dinleme becerileri, dil becerileri, ülkeye özgü yasal bilgiler, ailelerin rolleriyle ilgili kültürel beceriler, gruplar ve kümeler, yer değiştirme ve mobilite programları ile küresel düzeyde sosyal güvenlik ve geçici yerleştirmeler gibi İK profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu temel becerilerin bir listesini tanımlar.<sup>3</sup>

Bu da, kültürlerarası yeterliliklerin kazanılmasına giden İK profesyonellerinin eğitiminin bir parçası olarak kültürlerarası öğrenmenin rolünün tartışılmasına yol açar. Liviu Plugaru ve Mariela Pavlachellie raporlarına günümüzün sosyal ve ekonomik gerçekliği olarak kabul edilen kültürel çoğulculuğun kabulü ile başlar. Kültürel çoğulculuk, her kültürün bir deneyimden başlayarak evrensel değeri olan anlamlarla dünya hakkında sahip olduğu bir vizyon geliştirdiğini ifade eder. Çeşitliliği savunmanın yanı sıra, kültürel çoğulculuk, her birinin insan deneyiminin zenginleşmesine kesin olarak belirli farklılıklar yoluyla katkıda bulunduğunu kabul eden kültürler arasındaki iletişim sorununu gündeme getirir.

Kültürlerarası yeterlilik, kültürlerarası etkileşimler bağlamında bilgiyi, eylem yöntemlerini, duyguları harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanır. Kültürlerarası yeterlilik, kişinin yeni duruma adaptasyonunu ve esnekliğini içerir, katılık, hoşgörüsüzlük ve monotonluğu değil. Etkili bir iletişim için kültürlerarası yeterlilik yeterli değildir, ancak iletişimin yapıldığı bağlam dikkate alınmalıdır. Özellikle kültürlerarası iletişim olmak üzere iletişimi optimize etmeye yönelik yöntemler ve tekniklerin sayıları son zamanlarda artmaktadır. Unutulmaması gereken ise, bunların kullanımlarının “sosyal etkileşim için ana araç” olan iletişimi kolaylaştırmasıdır.<sup>4</sup>

Pek çok Akademik Makale, AB kurumları, Birleşmiş Milletler veya uluslar üstü şirketler gibi uluslararası kuruluşlarda çok kültürlü ve uluslararası organizasyonlarda İK yönetimine odaklanmıştır. C. Cioffi, çok kültürlü İK yönetiminin iş yerinde sosyal uyum için temel AB politikalarına katkıda bulunacak araçlar olarak görmektedir.<sup>5</sup> Dieter M. Hartweg, çok kültürlü İK yönetiminin gözönünde bulundurması gereken siyasi yönünü eklemektedir. Çok kültürlü ve çok uluslu kurumların - kültürel ve sosyal ihtiyaçlardan siyasi ihtiyaçlara ulaşmak ve “AB üye ülkeleri arasındaki personel dengesi” gibi ihtiyaçlara, çeşitlilik ilkelerine (menşee ülke, cinsiyet, diller, din, siyasi yönelim, parti üyeliği, cinsel yönelim vb.) özel ihtiyaçlarını belirler. Makale, çok kültürlü İK yönetimini çeşitlilik yönetimi olarak tanımlar. Makale, çeşitli İK yönetimi için özel tanımların, kuralların ve düzenlemelerin veya stratejik geliştirme kılavuzlarının ne AB kurumlarında ne de büyük ölçekli işletmelerde olmadığı sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, her bir kurum, çok kültürlü İK yönetimi alanında bir “kurumsal kültür” ile tanımlanan çok kültürlü İK yönetimi ihtiyaçlarının uymak durumunda olduğu İK liderlik geleneklerini kendi ilkelerini “yaratır”.<sup>6</sup>

Bu kurumsal veya organizasyonel kültür teorisi, Konstantinos Mitsopoulos tarafından organizasyonel kültür ve insan kaynakları motivasyonu üzerine yaptığı çalışmada da desteklenmektedir.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen /Interkulturelles Training*, Hampp Verlag, 2018.

<sup>4</sup> Liviu Plugaru, Mariela Pavalache-Ilie (Coord.): *Educape interculturala*, Sibiu, Psihomedica, 2007.

<sup>5</sup> C. Cioffi, “Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo”, in “Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio” (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.

<sup>6</sup> Hartweg, Dieter M.R.: *Personalyönetim in multinationalen und multikulturellen Organisationen*, Ph.D. thesis, 2008.

<sup>7</sup> Konstantinos Mitsopoulos, *University Press of Piraeus, Athens, 2008 (OpYavauoiaKri KouÂTOupa, unornvriou avdpûnivou öuva^iKou Kai cnixapn^aTIKOTnTa)*.

İK yönetiminin bu kültürel yönü, Adriana Bâdescu, Codruta Mirci ve Gabriela Bogre tarafından da profesyonellerinin İK yönetimi yönergelerinde tartışılmaktadır.<sup>8</sup> Bu elkitabı, organizasyon kültürü ve İK yönetimi ve gelişiminin rolüne odaklanır. Kariyer yönetimi politikaları ve ödül yönetim sistemi derinlemesine analiz edilir ve insan kaynakları ile çalışma performansını artırmak isteyen herkese İK profesyoneli için güvenilir ve faydalı bilgiler sağlar.

Çalışanların performansının tanımlanması ve ölçülmesi, kriterler ve metodoloji kullanılarak açıklanmaktadır. Çok kültürlü İK yönetiminin bir parçası olan performans yönetimi kültürü, ekiplerin ve bireylerin yeteneklerini geliştirerek ve kendileri ile çalışanların performansını artırarak organizasyonların çalışmalarında kalıcı başarı sağlamak için stratejik ve entegre bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetim sistemi, bir organizasyonda çalışanların performansını belirlemek, teşvik etmek, ölçmek, değerlendirmek, iyileştirmek ve telafi etmek için kullanılan tüm süreçleri içerir. Performans, esasen bir çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir.

Bununla birlikte performans, hem davranış hem de sonuç anlamına gelir. Sadece sonuçlara ulaşmak için araçlar değil, davranışlar da kendi içlerinde sonuçlardır - görevleri yerine getirmek için gösterilen fiziksel ve beyinsel çabanın ürünüdür - ve sonuçlardan ayrı olarak değerlendirilebilir.

Çok kültürlü İK yönetiminin temel unsuru olarak çeşitlilik yönetimi, L.M. Sicca'nın İK yönetiminde çeşitliliğin dilbilimsel yönleri üzerine yaptığı çalışmada da tartışılmaktadır. Çalışma, insan kaynakları yönetiminde çeşitlilik dillerini anlamayı, yani mesleki beceri sisteminin yukarı yönde akışını anlamayı amaçlamaktadır. Özgün disiplinler arası yöntemler adına yönetim yapma biçimine yönelenlerin bugün derinden hissettikleri bir yaklaşım, teorik araştırmanın titizliği ile günlük uygulamaların esnekliği arasında eşit bir alışverişe dayanmaktadır.<sup>9</sup>

Argyris Tsirimokos, İK yönetiminin çeşitlilik boyutuna fayda yönünü ekler. Çeşitlilik, insan faaliyetlerinin sayısız alanları üzerinde büyük etkileri olan çağdaş ve küresel bir sosyal gerçeklik olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işgücü çeşitliliğinin değerli olduğu, tüm dünyada kabul edilmektedir. Araştırma ve ticari faaliyet kanıtları, çeşitliliğin inovasyonu, çalışan bağlılığını ve karar vermeyi artırabileceğini göstermiştir. Daha fazla çeşitliliğe sahip şirketler, finansal olarak rakiplerinden daha iyi performans gösterir ve bu da bize çeşitliliğin önemli bir rekabet avantajına dönüşebileceğini gösterir. Bu açıdan bakıldığında, çeşitliliği yönetme yeteneğinin, modern kuruluşlar için kritik bir yetkinliğe dönüştüğü ortaya çıkmaktadır. Çeşitliliği yönetmek, insanları yönetmekle ilgilidir, böylece çeşitliliğin potansiyel avantajları en üst düzeye çıkarılırken, potansiyel dezavantajları minimum düzeye indirilir. Bununla birlikte, birçok araştırmacı işgücü çeşitliliğinin ticari faydalarını belgelemeye veya belirli çeşitlilik girişimlerinin belirli faydalarını araştırmaya odaklanmış olsa da, mevzuatın yanı sıra firmaları çeşitlilik yönetimi uygulamalarını uygulamaya teşvik eden faktörlere sınırlı ilgi gösterilmiştir.<sup>10</sup>

Yönetilen çeşitlilik için araç olarak kabul edilen İK yönetiminin temel ilkeleri, Buemi, Conte ve Guazzo'nun çalışmasında da anlatılmıştır. Çeşitlilik yönetiminin, daha kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmak için farklı geçmişlere sahip çalışanların daha fazla katılımını teşvik ettiği ve aynı zamanda şirket performansı ile paralel olarak bir şirketin rekabet gücünü artırdığı için, sosyal adalet sorunlarıyla ilişkilendirildiği iddia edilmektedir.<sup>11</sup>

Uluslararası organizasyonlardaki İK yönetimi gibi, diğer Akademik çalışmalar da kamu idarelerinin ve siyasi organizasyonların toplumun sosyo-yapısal değişimini, kadro yapısının toplumun sosyal yapısına uyum sağlaması

<sup>8</sup> Adriana Bâdescu, Codruta Mirci, Gabriela Bogre: *Managementul resurselor umane: manualul profesionistului*, Timișoara, Brumar, 2008

<sup>9</sup> L. M. Sicca, "I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo", in "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010  
<sup>10</sup> Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 (Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών εξασφάλισης ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων: Μία εμπειρική ανάλυση)

<sup>11</sup> M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, "Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti", Milan, Franco Angeli, 2015.

ile yansıtmaktadır. Roy B. Moreno Smaniego bu bağlamda İK yönetimi için şu temel sorular sormaktadır: Kamu yönetiminde kültürlerarası insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçları nelerdir? Kültürlerarası insan kaynakları yönetimi nasıl tanımlanabilir? Kültürlerarası “personel pazarlama” ve “personel rehberliği” nedir? Kültürlerarası yetkin insan kaynakları yöneticileri nasıl eğitilebilir? Çalışması, ne kültürlerarası insan kaynakları yönetimi tanımı üzerinde uluslararası düzeyde mutabık kalınan bir tanımının ne de insan kaynakları yöneticilerinin uluslararası ve kültürlerarası iş gücü/ çalışanlarıyla çalışırken sahip olmaları beklenen tanımlanmış temel beceriler ve yetkinlikler listesinin olmadığı sonucuna varmaktadır. Bununla birlikte, kültürlerarası insan kaynakları yönetiminin dil becerileri, iletişim ve kalite yönetimi konularında özel ihtiyaçları vardır. Son olarak, daha kişisel bir özellik olarak, insan kaynakları profesyonellerinin kültürlerarası İK yönetimi konusunda eğitilmek için uluslararası alanda kişisel bir ilgiye sahip olmaları gereklidir.<sup>12</sup>

Bu durum, aynı zamanda, kamu yönetiminde ofis organizasyonu ve personel yönetimi çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine 165/2001 sayılı İtalyan yasama kararnamesinin normlarının içerik ve amaçlarını inceleyen M. D’Aponte tarafından yayınlanan bir yayına da yansıtılmıştır. Yenilikçi çok kültürlü İK yönetimi yoluyla kamu yönetiminde reformların ve yeniliklerin geliştirilmesi için bir strateji ölçütü olarak personel eğitiminin yanı sıra kadın ve erkek arasında eşitlik ve fırsat eşitliği ve serbest çalışma zamanı arasında uzlaşma konusuna özel önem verilmektedir.<sup>13</sup>

Araştırmanın bir diğer odağı da küreselleşmenin çok kültürlü İK yönetimi üzerindeki etkisidir. Cristian-Virgil Marinaş, İK yönetimini uluslararası bir bakış açısıyla analiz etmektedir. Bu uluslararası bakış açısı, bir küreselleşme-bölgeselleşme süreci olarak bölgesel ihtiyaçlara ayrılabilir. Bu süreçte, insan kaynakları uygulamaları açısından ortak kararlaştırılan İK araçları, Avrupa, Amerika ve Japonya’nın gibi bazı gelişmiş yönetim sistemlerinin özelliklerini bu temel İnsan Kaynakları Yönetim sistemleri arasındaki temel benzerlikleri ve farklılıkları ile tanımlayarak paylaşmıştır.<sup>14</sup>

Küreselleşme, İK profesyonellerinin sahip olması gereken özel beceriler de dahil olmak üzere küresel personel ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Zachari Vasiliki, son yıllarda insan kaynakları yönetimi departmanlarının sadece çeşitli iş gücünü yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda iş dünyasının uluslararası taleplerini karşılamak için nasıl küresel bir tabandan personel işe alma eğiliminde olduklarını analiz ediyor. İşletmeler çok kültürlü adayların ilgisini çekmek için küresel olarak yetenek yönetimi ve online işlemler gibi yeni uygulamalara yönelmektedir. Kültürel olarak heterojen bir işletmenin genel faydaları ve sorunları, insan kaynakları yönetiminin ne kadar etkili olduğu ile yakından bağlantılı olabilir.<sup>15</sup>

Andreas Bittner ve Bernhard Reich’in yaptığı bir çalışma, kültürlerarası insan kaynakları yönetiminin amaçlarını ve görevlerini, personel gelişimini yansıtıyor ve endüstrinin ihtiyaçlarıyla eşleştiriyor: uluslararası küresel piyasalar ve işgücü hareketliliği için üretmek. Çok kültürlü İK yönetimi, bu çalışmaya göre, küreselleşme ile doğrudan bağlantılıdır. Günümüz şirketlerinin uluslararası satış, uluslararası ortamlarda tedarik zincirleri, yurt dışında üretim, kültürlerarası ekipler, göçmen işçilerin ve ülke içi iş gücünün dahil edilmesi, kültürlerarası yetkinlik ve becerilerin rolü, ihtiyaçlara, planlamaya ve liderliğe dayalı kültürlerarası insan kaynakları yönetiminin merkezi unsurları, konusunda uzman kadrolara ihtiyacı var. bilgi ve liderlik. Bu nedenle İK yönetimi, uluslararası personel değişimini ve hareketliliğini, yeni kültürlere uyum sağlamanın zorluklarını; yurtdışında çalışma ve yaşama ve hazırlık eğitimini, yurtdışına atamaya hazır olmayı ve personelin yeniden entegrasyonunu içermelidir.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> Roy B. Moreno Smaniego: *Interkulturelles Personalmanagement am Beispiel Personalmarketing und Personalführung*, Universität Köln, Seminararbeit 2013.

<sup>13</sup> M. D’aponte, “La gestione delle risorse umane”, in “Il lavoro pubblico” (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo ve A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

<sup>14</sup> Cristian-Virgil Marinaş: *Managementul comparat al resurselor umane*, 2010, Editura Economica

<sup>15</sup> Zachari Vasiliki: *Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, 2016 (Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας)*.

<sup>16</sup> Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.) – *Interkulturelles Personalmanagement, Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training*, von: Andreas Bittner und Bernhard Reich.

Çok kültürlü İK yönetimi, daha önce tanımlanan kültürel boyutla ilişkili olarak yeni İK liderliği formlarını da gerektirir. Petra Hecht, çok kültürlü liderlik araştırmasında, çok kültürlü İK yönetiminin temel zorluklarını ve sorunlarını analiz etmekte, yerel kültürler ve İK yönetim kültürleri arasındaki ilişkiyi tartışmakta, kültürün iş gücünün davranış özelliklerine ve İK yönetimine etkisini analiz etmekte ve “Bir ülkenin, bölgenin veya coğrafi bölgenin kültürel özelliklerinin ihtiyaçlarına dayalı olarak İK yönetimi liderlik boyutları” geliştirmek için kültürü “oryantasyon sistemi” olarak almayı önermektedir (Thomas ve Weibler’in teorisini izleyerek)<sup>17</sup>.

Bu MMEHR masa başı araştırmasının ilk metin analizi olarak şu sonuca varılabilir:

- Çok kültürlü İK yönetimi, hem özel şirketlerde, hem de kamu yönetiminde küreselleşmenin ve hem toplumların hem de ekonomilerin hızla büyümesinin neden olduğu yeni bir İK yönetimi ihtiyacını tanımlamaktadır.
- Çok kültürlü İK profesyonellerinin özel becerileri ve yetkinlikleri; dinleme becerileri, dil becerileri, hedef ülkeye özel hukuk bilgisi ve ailelerin, grupların ve kümelerin rolleriyle ilgili kültürlerarası becerilerdir.
- Uluslararası istihdam, küresel personel değerlendirme, yer değiştirme ve hareketlilik programları, küresel düzeyde sosyal güvenlik, işgücü hareketliliğini desteklemek ve teşvik etmek için geçici iş yerleştirmeleri alanlarında çok kültürlü İK profesyonelleri tarafından özel bilgi edinilmesi gerekmektedir.
- Çok kültürlü İK yönetimi, bir ülke veya bölgenin kültürel özelliklerine ve ayrıca şirket kültürlerine veya kurumsal kültürlerle dayalı olarak yeni bir İK liderliği biçimini tanımlar. Bu tür kültürler, çok kültürlü İK profesyonellerinin bilmesi ve anlaması gereken, küresel ölçekte paylaşılan norm ve değerlere dayanmaktadır.

MMEHR masaüstü araştırması sırasında belirlenen materyallerin metin analizinden sonra, bu sürecin ikinci amacı, aşağıda belirtilenlere yardımcı olacak kaynakları, materyalleri veya öğeleri bulmaktır:

- İK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması
- İK'nın çok kültürlü boyutu hakkında girdi sunmak
- çok yönlü faktörleri anlamak
- Gizli yeteneklerin yeterliliği ve anlayışını sağlamak
- İK için müfredat tasarımı hakkında bilgi sunmak
- teklif eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı
- İK stilinin kalite unsurlarını açıklama
- metodolojik prensipler önermek
- metodolojik prensipler sunmak
- pedagojik yaklaşımları tanımlamak
- eğitim kursları için teknik gereklilikleri tanımlamak
- veya daha sonra belirlenecek diğer uzmanlıkları sunmak.

Masaüstü araştırma aşamasında belirlenen kaynaklar ve malzemeler, yukarıda belirtilen bir veya birden fazla (çoklu) kategoriye atanabilir. Masaüstü araştırması sırasında faydalı olduğu tespit edilen 27 kaynaktan, net bir şekilde çok yönlü faktörlere odaklanıldı, bunu takiben İK yönetiminin çok kültürlü boyutu, İK eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim içeriği ve kalite unsuru gelmektedir.

<sup>17</sup> Hecht, Petra: *Multikulturelle Führung, Seminararbeit, 2006*

## MEEHR masa araştırmasında belirlenen kategoriler



Beş kategoriye bağlı olarak, masa başı araştırmasının sonuçları ve tavsiyeleri aşağdaki gibidir:

### Çok yönlü faktörler

- işletmelerin ihtiyaçlarının çok kültürlü işgücü becerileri ile eşleştirilmesi
- Yenilik ve rekabet gücünü artırmak için eşitlilik
- İK yönetiminin bir parçası olarak çeşitliliği yönetmek
- İK ve davranış kalıpları
- İK ve global iş kültürü
- Yüksek potansiyellerin İK yönetimi
- Kültürlerarası eğitim ve g
- Beşeri sermaye ve ekonomik başarı
- Çalışma koşulları, İK yönetimi ve organizasyonel esenlik
- Yüksek otomasyonlu sistemlerde insan faktörü açısından İK yönetiminin rolünde insanların rolü
- Endüstri 4.0'da Robotların Rolü
- Teknolojik yenilik ile sosyal ve iş geliştirme arasındaki ilişki ve İK yönetiminin etkisi
- Ofis organizasyonu ve personel yönetimi ile ilgili olarak İK yönetimi
- Erkekler ve kadınlar arasında kaliteli ve eşit fırsatlar
- Reform ve inovasyon araçları olarak personel eğitimi
- Küreselleşme-bgeselleşme sürecinin bir parçası olarak Uluslar arası İK Yönetimi



- Avrupa, Amerika, Japonya gibi yönetim sistemlerinin özellikleri
- Uluslararası düzeyde yönetim sisteminin benzerlikleri ve farklılıkları

### İK Yönetiminin çok kültürlü boyutu

- Bir şirketin kurum içi İK kültürü ve yerel kültürleri arasındaki ilişki
- İK yönetimi için kültürün rolü
- Çok kültürlü şirket kültürü
- Şirketlerde ve İK yönetiminde kültürlerin (ulusal, küresel) bir arada bulunması
- Kültürel çoğunluk ve İK yönetimi
- Kültürler arası çeşitlilik ve iletişim
- İK yönetiminde çok kültürlü ve çoğul kültürlü konseptler
- Kültürler arası rekabet

### Tanımlanan İK eğitim ihtiyaçları

- Personel gelişimi
- İK liderliği
- Uluslararası personel yönetimi
- Yurtdışındaki personelin yönetimi (bir şirketin şubelerindeki)
- İş gücünün işe alınması, becerilerin değerlendirilmesi, personel seçimi, sürekli İK eğitimi
- Çalışanların seçimi ve elde tutulması
- İK yönetiminin bir parçası olarak yetenek yönetimi
- İK yönetimi stil ve sözleşme
- Takımların İK yönetimi ve etkinliği
- İş yerinde duygusal zeka
- Yetenek yönetimi
- Online istihdam
- Çok uluslu kurumlarda (yani AB, BM) çeşitlilik yönetimi için araçlar olarak İK yönetimi
- İnsan sermayesi ve iş gücü ile kurumsal ihtiyaçlar arasındaki ihtiyaç sinerjisi
- İşyerinde kültürlerin etkileşimi
- Büyük ölçekli şirketlerde kültürlerarası eğitim
- İK yönetimi ve kariyer gelişimi
- İK yönetiminde performans

### Tanımlanan eğitim içeriği

- İletişim becerileri
- Takım geliştirme
- Kültürel farklılıkların rolü
- Çatışma çözümü
- İşbirliği araçları
- Yetenek yönetimi
- Personel değişimi ve hareketliliği yöntemleri
- Çok kültürlü Kamu hizmetlerinde İK yönetimi (yani AB kurumları)
- Kültürlerarası personel pazarlaması
- Dinleme becerileri
- İK yazılım programının kullanımı
- İK yönetimi için online iletişim platformlarının kullanımı
- Bireylerin ve şirketlerin yetenek gelişimi
- İK yönetimi ve iletişim becerileri

### İK eğitiminin kalite unsurları

- Sosyal uyum için eğitim alanındaki AB politikaları
- Daha kapsayıcı çalışma ortamını teşvik etmek ve şirketlerin rekabet gücünü artırmak için çeşitlilik yönetimi
- Bir şirkette sosyal adalet olarak İK yönetimi
- İK eğitim programlarının küresel düzeyde tekrarlanabilirliği ve ölçeklenebilirliği

## En iyi uygulama toplama analizi

Masa başı araştırmasına ek olarak, **MMEHR** ortakları çok kültürlü İK alanında en iyi uygulama örneklerini araştırmıştır. Masa başı araştırması ile en iyi uygulama örneklerini aramak arasındaki fark, masa başı araştırmasının projenin tüm kapsamını ve bütünsel yaklaşımını kapsaması, öğrenci / öğrenen ve Endüstri 4.0 'akıllı fabrikalar'ın stratejik planının ilkelerine özel önem veren” en iyi uygulama örneklerinin “yararlı, hedef grupla ilgili ve uygun olan en iyi uygulamayı toplamaya odaklanmasıdır.

**MMEHR** için en iyi uygulama koleksiyonu aşağıdakilere odaklanmıştır:

- mevcut en iyi uygulama eğitim programları / eğitim modülleri / çok yönlü / çok kültürlü faktörlerin **İK alanındaki öğrenciler** tarafından anlayacağı diğer türden eğitim materyallerinin hazırlanması ve değerlendirilmesi
- Şirket içi eğitim programları / eğitim modülleri / **şirketlerdeki İK uzmanlarının** eğitimi için mevcut en iyi uygulamalar
- **Paydaşlar için İK** alanında mevcut en iyi uygulama materyalleri, programları, girişimleri, politikaları çok yönlü / çok kültürlü faktörlerin anlaşılması ve değerlendirilmesi
- çok kültürlü geçmişe sahip bireylerin **gizli yeteneklerini** ve uzmanlığını anlamak için mevcut en iyi uygulama örnekleri
- çok kültürlü işgücünün işletmelerin gereksinimleri ile **daha iyi eşleşmesi** için İK profesyonelleri için mevcut en iyi uygulama örnekleri

En iyi uygulama örneklerinin belirlenmesi zordu. Kaynaklardan bazıları yeterli ayrıntılarla açıklanamamış, ve yazarlardan talep edilmesine rağmen ek bilgi alınamamıştır, veya bu kaynaklar şirket içi eğitim veri koruma kuralları ile korunmuştur.

Sonunda, ortaklar 19 en iyi uygulama örneğini belirleyebildiler. Her bir en iyi uygulama örneği, yukarıda açıklanan kategorilerden biri veya daha fazlasıyla etiketlenebilir. Çok kültürlü İK yönetimi için eğitimin **MMEHR uzmanları** tarafından İK profesyonelleri için eğitim hükümleri kapsamında mevcut bir ihtiyaç olarak görüldüğü ortaya çıktı, ancak gerçekte çok fazla eğitim ve çalışma programı en iyi uygulama olarak bulunamamıştır.

Tanımlanan en iyi uygulamalar, HEI eğitim kurslarından şirket içi eğitim programlarına (15) ulaşan İK eğitim programlarının biçimleri, ardından Paydaşlar için materyaller (8), gizli yetenekleri anlamak için en iyi uygulama (3) ve daha iyi bir örnek çok kültürlü işgücünün bir işletmenin gereksinimleri ile eşleştirilmesi (3) olarak belirlenmiştir.

Bu bulgu, **MMEHR**'de ve onun İK öğrencilerine ve İK profesyonellerine, çok kültürlü İK yönetiminin önemi gittikçe artan alanında bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek için eğitim materyali geliştirme amacına olan ihtiyacı oluşturmaktadır.

Ortak ülkelerde tanımlanan en iyi 18 uygulama aşağıda verilen tabloda tanımlanmıştır:



# MMEHR

Multidimensional and  
Multicultural Expertise of  
Human Resources professionals

No	Ülke	En iyi uygulama örneği (ENG diline çevrilmiştir)	Kategori	İçerik hakkında notlar	MMEHR projesi için kullanımı	Format	Kaynak
1	Almanya	Master study program in intercultural HR management, University of Jena	İK eğitim programı	İK yönetimi ve iletişim yönetiminde 2 yıllık Yüksek Lisans programı	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi</li><li>İK eğitiminin içeriği ve tasarımı</li><li>Çok yönlü faktörleri anlamak</li></ul>	Kitap	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Almanya	Intercultural HR management	İK study program (şirket içi eğitim modülü)	<ul style="list-style-type: none"><li>Kültürlerarası İK pazarlaması</li><li>Kültürlerarası istihdam</li><li>Kültürlerarası iş başlangıç eğitimi</li><li>İşyerinde dil engellerinin yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi</li><li>İK tekniklerinde kalite unsurları</li></ul>	Makale	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, Jahrgang 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer
3	Almanya	Study check "HR Management"	İK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"><li>İK ve iş gücünün yönetimi</li><li>İK sosyal beceriler</li><li>İK iş İngilizcesi</li><li>Kültür ve İK yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li><li>İK liderliğinin kaynağı olarak kültür</li></ul>	Makale	www.studycheck.de/studium/personalmanagement
4	Almanya	Training on intercultural HR development (staff development)	Paydaşlar için İK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"><li>İK profesyonelleri için kültürler arası yetkinliğin geliştirilmesi</li><li>Çok kültürlü istihdam ve değerlendirme</li><li>İstihdam sürecinin değerlendirilmesi</li><li>Kültürlerarası İK yönetimi</li><li>Kültürler arası azaltma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li><li>İK'nın çok kültürlü boyutu</li><li>Metodolojik prensipler</li><li>İK yönetiminin politik boyutu</li></ul>	Makale	www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmanagement
5	Almanya	Intercultural staff management in Bremen	Paydaşlar için İK	<ul style="list-style-type: none"><li>Kamu Kurumlarının kültürlerarası açılımı</li><li>Kültürlerarası İK yönetimi</li><li>Eğitmenlerin rolü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi</li><li>İK için müfredat oluşturma</li><li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li></ul>	Makale	www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personallynetim
6	Almanya	Intercultural HR management and management of international virtual teams	İK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"><li>Kültürler arası personel yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK Çok kültürlü yönleri</li><li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li><li>İK tekniklerinde kalite unsurları</li></ul>	E-Kitap	Prof. Dr. Volker Stein, University of Siegen
7	Almanya	Intercultural HR management	Paydaşlar için İK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"><li>Medikal sektörde İK yönetimi</li><li>İK ve kültürel karşılama ve çok kültürlü personelin takdir edilmesi</li><li>Personelin katılımı</li><li>Kültüre duyarlı İK yönetimi</li><li>İK eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İK eğitimi için içerik ve eğitim tasarımı</li></ul>	e-Makale / Makale	www.business-wissen.de/hb/fuehrungsaufgaben-bei-interkulturelle-teamarbeit



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

No	Ülke	En iyi uygulama örneği (ENG diline çevrilmiştir)	Kategori	İçerik hakkında notlar	MMEHR projesi için kullanımı	Format	Kaynak
8	Almanya	Guidelines for intercultural opening and HR management in City of Wolfsburg	Paydaşlar için IK ve eşleştirme becerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IK yönetimi ve işe alma</li> <li>• İş yerinde IK yönetimi ve "kültürü"</li> </ul>		Makale / Basılı	Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 <a href="https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815">https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815</a>
9	Almanya	Headstart online HR training	IK için e-öğrenme formatları	belirtilmemiş	belirtilmemiş	Makale / Online	Konstantinos Mitsopoulos (2008), University of Piraeus, Athens, <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&amp;isAllowed=y">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>
10	Almanya	Diversity as a chance – guidelines for intercultural opening and HR management in State of Saxony	Paydaşlar için IK ve eşleştirme becerileri IK kültürü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• çok kültürlü IK yönetimi</li> <li>• çok kültürlü istihdam</li> <li>• personel gelişimi</li> <li>• IK eğitimi</li> <li>• Çeşitlilik</li> <li>• Literatür araştırması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IK eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması</li> <li>• Çok yönlü faktörlerin anlaşılması</li> <li>• Gizli yeteneklerin yeterliliği ve anlayışı</li> </ul>	Basılı	Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2017
11	Yunanistan	MSc in Human Resource Management	IK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynakları yönetiminde Yüksek Lisans (Mastr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMEHR eğitim modüllerinin içeriği için fikirler</li> </ul>	Basılı Online	<a href="https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm">https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm</a>
12	Yunanistan	HR management in the educational system	IK eğitim programı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IK yönetimi Online kurs</li> <li>• İstihdam, işe alım, personel desteğine devam etme, geliştirme, iletişim, çatışma yönetimi, değerlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMEHR eğitim modülleri için girdiler</li> </ul>	Online	<a href="http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&amp;lang=en">http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&amp;lang=en</a>
13	Yunanistan	9th HR Management Conference	Şirket içi IK eğitimleri Gizli yeteneklerin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelecekte insan kaynakları yönetimi</li> <li>• Yeteneklerin ortaya çıkarılması</li> <li>• Yetenek geliştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMEHR eğitim modülleri içeriği için fikirler</li> </ul>	Konferans	<a href="https://hrm2018.wordpress.com/">https://hrm2018.wordpress.com/</a>
14	İtalya	Good practices in HR management and development – the Telecom Italia case	Paydaşlar için IK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyük ölçekli şirketlerde IK proje yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMEHR modülleri için iyi uygulama vaka çalışması</li> </ul>	Basılı	C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006
15	İtalya	Diploma in Carpiгани	Şirket içi IK eğitimi Gizli yeteneklerin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekatronik alanında IK işgücü yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMEHR modülleri için iyi uygulamalar vaka çalışmaları</li> </ul>	Online	<a href="https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf">https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf</a>



# MMEHR

Multidimensional and  
Multicultural Expertise of  
Human Resources professionals

No	Ülke	En iyi uygulama örneği (ENG diline çevrilmiştir)	Kategori	İçerik hakkında notlar	MMEHR projesi için kullanımı	Format	Kaynak
16	İtalya	Analysis of good practices of the FAPI fund training interventions	Şirket için IK eğitimi	<ul style="list-style-type: none"><li>SMElerde IK yönetimi için araçlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR modülleri için iyi uygulamalar vaka çalışmaları</li></ul>	Online	<a href="https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf">https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf</a>
17	İtalya	Crisis management: Best practices for HR	Paydaşlar için IK	<ul style="list-style-type: none"><li>çok uluslu şirketlerde kriz zamanlarında IK yönetimi, aynı zamanda sağlık hizmetleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR modülleri için iyi uygulamalar vaka çalışmaları (Covid-19 krizi ile ilgili)</li></ul>	Online	<a href="https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/">https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/</a>
18	İtalya	Human resources and benchmarking	Paydaşlar için IK	<ul style="list-style-type: none"><li>Çokuluslu şirketlerde IK benchmarking, markalaşma, istihdam, seçim, eğitim, geliştirme, koçluk, yetenek yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR modülleri için iyi uygulamalar vaka çalışmaları</li></ul>	Print	L. Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010
19	Türkiye	Vocational and technical education application model and strategies development for qualified vocational employment	Şirket içi IK eğitim programı Gizli yeteneklerin belirlenmesi IK ve eşleştirme becerileri	<ul style="list-style-type: none"><li>Mekanik sektöründe IK yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR modülleri için iyi uygulamalar vaka çalışmaları</li></ul>	Basılı Online	<a href="https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf">https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf</a>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

2019-1-IT02-KA203-062980

## En iyi uygulama derlemesinin analizinden sonuçlar

Çok kültürlü İK yönetimi için mevcut eğitim programları hakkında içerik ve içgörü sunan en iyi uygulama materyalleri, daha ayrıntılı bir şekilde analiz edildi. Kurslar, kültürlerarası personel yönetimine güçlü bir şekilde odaklanmaktadır.

Almanya'da İK Yönetimi eğitim kurslarına ilişkin bir kontrol, 16 farklı Alman üniversitesinde bulunan 18 eğitim programını belirledi. Özetle, bu 2- veya 4 yıllık eğitim programları (lisans derecesine götüren) bazı benzer unsurları paylaşmaktadır:<sup>18</sup>

- ekonomi hukuku ve İK hukuku ve yasal düzenlemeler çalışmaları
- şirket yönetimi ve liderlik çalışmaları
- ekonomik psikoloji
- İstatistik
- Genel Yönetim

İK için belirli öğeler aşağıda belirtilenlere odaklanılır:

- personel liderliği / iş gücü yönetimi
- İK sosyal beceriler
- İş İngilizcesi
- İK şirket içi politika geliştirme
- İK yönetiminin kültürel unsurları

Bu araştırma aşamasında bulunan tek tam zamanlı Master çalışma kursu, Jena Üniversitesi'ndeki Master çalışma programıdır. Bu dersin amacı, kültürlerarası personelin zorluklarını ve uygulamada organizasyonel gelişimin üstesinden gelmek için sağlam temellere dayanan bilimsel ve metodolojik beceriler kazandırmaktır.

Çalışmaların ilk aşamasında öğrenciler **kültürlerarası personelin teorik ve metodolojik temelleri ve organizasyonel gelişim** üzerine dersler alırlar. Bu sistematik bölüm, serbestçe seçilebilen bir kültürel alanın (örneğin ABD, Batı Avrupa, Doğu Avrupa, Doğu Asya, Latin Amerika) işle ilgili kültürel tarihi üzerine yapılan çalışmalarla desteklenmiştir ve birbiriyle bağlantılıdır. Kursun bu kültüre özgü bileşeni, uygun yabancı dil kursları ve uluslararası odaklı bir **staj** ile pekiştirilir.

Çalışmanın son bölümünün merkezinde, kavramsallaştırma ve kültürlerarası işbirliği uygulamasının yönleri vardır: Kişisel ilgi alanlarına bağlı olarak, dersin içeriği kültürlerarası organizasyonel **iletişim** alanında veya kültürlerarası **personel gelişimi** alanında derinleştirilir. Öğrenciler, proje seminerleri, dil kursları, uluslararası odaklı stajlar ve seçtikleri kültürel alan uzmanlığı dahil olmak üzere, daha sonraki mesleki alan yönelimleri için gerekli ön koşulları (örneğin kültürlerarası eğitimin kavramsallaştırılması ve uygulanması, takım oluşturma, koçluk ve danışmanlık önlemleri; Uluslararası organizasyonlar). Yüksek lisans kursu, çift yüksek lisans kursu olarak da gerçekleştirilebilir: 3. ve 4. yarıyılıda, kurs Lyon, Urbino veya Pekin'deki ortak üniversitelerden birinde devam eder. Bu derece, iki yüksek lisans derecesi ile sona erer.<sup>19</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde bir Yüksek Lisans götüren benzer bir eğitim programı Atina Üniversitesi'nde tanımlanabilir. Pazarlama ve İletişim ve Bilim ve Teknoloji Yönetimi Bölümü, bu programı çalışmayan öğrenciler için

<sup>18</sup> Source: [www.studycheck.de/studium/personalyoentim](http://www.studycheck.de/studium/personalyoentim), as of May 28, 2020

<sup>19</sup> Source: [https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma\\_interkulturelle\\_personalentwicklung\\_und\\_kommunikationsmanagement](https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma_interkulturelle_personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement)

tam zamanlı yüksek lisans programı veya istihdam edilen öğrenciler için yarı zamanlı kurs olarak iki bölüm halinde sunmaktadır.

Tam zamanlı program içerisinde verilen zorunlu dersler aşağıda belirtilmektedir:

*1. Birinci Dönem (Ekim - Aralık):*

- Stratejik ve Uluslararası İKY
- Organizasyonel Davranış ve Psikoloji
- Araştırma Metodolojisi ve Nicel Yöntemler
- Endüstriyel İlişkiler / Müzakereler / İş Hukuku
- İletişim ve Kriz Yönetimi
- İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

*2. İkinci Dönem (Ocak-Mart):*

- İK Enformasyon Sistemleri
- İstatistiksel Analiz Eğitim Çalıştayı
- İK Planlama ve Yetenek Yönetimi
- Değişim Yönetimi ve Kalite Yönetimi
- İK Metrics & Outsourcing

*3. Dönem (Mart-Mayıs):*

- Çeşitlilik Yönetimi ve Şirket İçi Danışmanlık
- Çalışan Seçimi ve İstihdam
- Performans Yönetimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Ödül Politikaları ve Yönetimi
- Final Tez hazırlığı

Yenilikçi bir çok kültürlü İK yönetimi eğitim programının öğrenme hedefleri ve öğrenme çıktıları hakkında faydalı bilgiler, yenilikçi şirketlerdeki mükemmel İK uygulamaları üzerine İtalya'da yapılan bir kıyaslama çalışmasında bulunabilir. Çalışma, İK yönetiminin temel yönlerine ilişkin 14 kıyaslamanın sonuçlarını sunmaktadır:

- marka bilinci oluşturma,
- istihdam ve seçim,
- eğitim ve geliştirme,
- bağlılık,
- başarı planları veya hızlandırma havuzları,
- toplam ödül,



- şirket içi iletişim,
- Akran koçluğu,
- Yetenek yönetimi..

IBunlara, yaklaşık% 65'i çok uluslu olmak üzere toplam 120'den fazla kuruluş katıldı.<sup>20</sup>

Nitelikli mesleki istihdam için IK Stratejiler geliştirme projesi de dahil olmak üzere bir mesleki ve teknik eğitim uygulama modeli üzerine yapılan bir çalışma ile benzer bir en iyi uygulama örneği Türkiye'de tespit edilebilir. Bu çalışma, IK yönetimi ve çok kültürlü IK ile ilgili becerilerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere, çok erken bir aşamadan itibaren mesleki gelişimi teşvik etme ve destekleme şansı ile ilgili olarak şirketlerdeki gençlerin staj uygulamalarını dikkate almıştır. Bu çalışma, **IK ile ilgili işyeri kurallarına** güçlü bir odaklanma, **IK rehberleri iş akışları, bir çalışanın mesleki gelişimi ve kariyeri için IK desteği** şeklinde en iyi uygulamaları önermektedir. İnsan kaynakları yöneticilerine, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için **deneysel uygulamalar** yapmaları önerilir.<sup>21</sup>

Brandenburg Eyaleti'ndeki "Kültürler arası personel yönetimi" programında ki burada dört temel yeterlilik alanı tanımlanabilir, çok kültürlü IK eğitim programlarındaki ek öğrenme içeriği alanları şu şekilde belirlenmiştir:<sup>22</sup>

- Kültürlerarası IK pazarlaması
- Kültürlerarası IK istihdam
- Kültürlerarası IK işe başlama eğitimi
- İşyerinde dil engellerinin yönetimi

En iyi uygulama örnekleri üzerinde yapılan araştırma, kamu sektöründe ve idari sektöründe kültürlerarası açılım ve kültürlerarası personel gelişimi için belirli IK eğitim ve geliştirme programlarını da belirleyebilir. Berlin ve Brandenburg devlet idaresi ile dahili bir IK kişisel gelişim programı ile bir örnek bulunabilir.<sup>23</sup> Bu eğitim, hâlihazırda IK yönetimi alanında çalışan ve çok kültürlü IK yönetimi konusundaki bilgilerini genişletmeleri istenen kamu görevlilerini hedeflemektedir. Bu ofis içi modüldeki temel eğitim bileşenleri şunlardır:

- kültürlerarası yeterliliğin geliştirilmesine giriş
- çok kültürlü istihdam ve başvuruların değerlendirilmesi (çok kültürlü işçiler)
- istihdam seçim sürecinin değerlendirilmesi
- Kültürlerarası IK yönetimi
- Çatışma yönetimi ve kültürler arası azaltma teknikleri

Programın Almanya'daki kamu idarelerinin ve kamu hizmetlerinin "kültürlerarası açılımı" ile IK yönetimi ve İK ile ilgili iş gücünün çok kültürlü IK biçimlendirme stili ile iş gücünün geliştirilmesinde çeşitliliğin olumlu bir şekilde tanınmasını teşvik etmek ve desteklemeye güçlü bir şekilde odaklanmıştır.

Benzer bir program, Bremen'de IK personelinin eğitimi için Bremen Eyaleti'nin bir vaka çalışması olarak devlet idaresinin kültürlerarası açılımını desteklemek üzere Hilke Wiezoreck-Abeke tarafından geliştirilmiştir. Bu programın

<sup>20</sup> L.Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010.

<sup>21</sup> Source: <https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istihdamktp.pdf> and Bilsen Bilgili, Researcher. Nitelikli Mesleki İstihdam İçin Mesleki ve Teknik Eğitim Uygulama Modeli ve Stratejileri Geliştirme Projesi, Kalkınma Bakanlığı, Araştırmacı, , 17/06/2016 - 18/09/2016

<sup>22</sup> Source: *bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Brandenburg.*

<sup>23</sup> Steinbach, Susanna and Gerlach, Martin: *Interkulturelle Personalentwicklung, Berlin, 31.01.2018*

ilk modülü Berlin'deki eğitime çok benzerken, ikinci modül IK istihdamı, personel seçimi, personel gelişimi, **IK liderliği, personel ve görevlerin eşleştirilmesi ve IK kontrolü** konularına odaklanmaktadır.

Ek olarak, inter- veya çok kültürlü yönler dillere, kültürel becerilere, vaka çalışması analizine ve kültürlerarası yeterliliklere odaklanır.<sup>24</sup>

Aşağı Saksonya Eyaletinden, eyaletteki kamu idaresinin kültürlerarası açılımına ilişkin Stratejiler ve ilkeler hakkında bölümler ve yönergeler ile ilgili aşağıdaki konulara değinen kapsamlı bir rapor mevcuttur<sup>25</sup>

- çok kültürlü IK yönetimi
- çok kültürlü istihdam
- çok kültürlü personel / işgücü geliştirme ve sürekli IK eğitimi
- IK eğitimi / Başlangıç IK eğitimi
- Çeşitlilik Tüzüğü (Charta der Vielfalt)
- “Kültürlerarası yönetim” için literatür listesi

Seçilen bir mesleki alana özgü bir IK yönetimi eğitim programı, Yunanistan'da eğitim sistemindeki insan kaynakları yönetimi üzerine bir e-kurs ile tanımlanabilir. Yunanistan'da Ioannina Üniversitesi tarafından açık eğitim platformu aracılığıyla sağlanan açık bir kurstur. Bu online kurs, eğitim sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi'ni oluşturan işlemlere ilişkin temel kavramları tanıtır, örneğin: İstihdam, karşılama, ilk destek, motivasyon, eğitim, geliştirme, iletişim, çatışma, insan kaynaklarının değerlendirilmesi vb.

Bu dersin amacı, öğrencilere bir organizasyonda ve özellikle bir eğitim organizasyonunda İnsan kaynakları yönetimi hakkında özel bilgi ve beceriler kazandırmaktır.

Dersin amacı, öğrencilerin IK Yönetim konusundaki bilgi ve uzmanlıklarını geliştirmektir. **Personel gelişiminin kalitesini** ve önemini anlamaya vurgu yapılmaktadır. Öğrenimden elde edilenler söz konusu olduğunda, dersin sonunda öğrencilerin **bir organizasyondaki insan kaynaklarının rolü ve sonuçları iyileştirmek için kullanılması** konusunda temel bilgilere sahip olmaları beklenir. Çatışma, iletişim ve insan kaynakları değerlendirmesi konularındaki problemler ile başa çıkabilmeleri için gerekli becerileri edinmiş olacaklardır.<sup>26</sup>

Ingolstadt'daki AUDI'de iki ilginç şirket içi eğitim programı vardır. Burada, IK yönetimindeki şirket içi stajyerler, başka bir AB ülkesinde staj olarak yurt dışında bir AUDI şubesine veya iştirakine yerleştirilir. Faaliyet, şirket içi bir Europass programının bir parçasıdır. Amaç, IK stajyerlerinin gelecekteki hedef ülkelerinin dil becerilerini geliştirmeleri (AUDI grubu içinde IK yöneticisi olarak), yeni yetenekler keşfetmeleri, problem çözme becerilerini geliştirmeleri, yeni iletişim becerileri edinmeleri ve kültürlerarası arkadaşlıklar kurmalarıdır.<sup>27</sup>

Benzer bir şirket içi eğitim girişimi İtalya ile Telecom Italia'da organizasyonel gelişime ilişkin insan kaynakları yönetimi ve gelişimi konusunda iyi bir uygulama programı ile tanımlanmıştır. Bu en iyi uygulama örnekleri, yenilikçi çok kültürlü IK yönetiminin, eşlik eden bir **organizasyonel geliştirme programı** olmadan yapılamayacağı iyi bir şekilde belgelemektedir. Bir kurumdaki kurumsal yapılar ve IK gelişimi birbiriyle yakından ilişkilidir ve birbirine bağlıdır. Program, Telecom Italia'nın İnsan Kaynakları şubesinin baş kahramanı olduğu bir araştırma ve eğitim deneyimini belgelemektedir: doğrudan baş kahramanlar İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm alanlarında yürütülen projelerin

<sup>24</sup> *Wiezoreck-Abeke: Interkulturelles Personalmanagement in Bremen, Episode 2, Universität Bremen, 2019.*

<sup>25</sup> *Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2008, 2018*

<sup>26</sup> *Source: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en>*

<sup>27</sup> *[www.europass-info.de/presse/passgeschichten/](http://www.europass-info.de/presse/passgeschichten/)*

bazılarını anlatıyor. Bu yol, organizasyonel problemlerle uğraşan ve organizasyonların gelişimi için gerçek öğrenme toplulukları yaratmanın gerekli olduğunu düşünen herkes için değerli bir örnektir.

Bu yol, organizasyonel problemlerle uğraşan ve organizasyonların gelişimi için gerçek öğrenme toplulukları yaratmanın gerekli olduğunu düşünen herkes için değerli bir örnektir.<sup>28</sup>

Organizasyonel gelişim ve çok kültürlü İK gelişimi arasındaki bağlantıya vurgu, “Carpigiani’de Diploma” adlı bir programda da bulunabilir. Carpigiani - Ali S.r.l İK müdürleri, potansiyellerini değerlendirmede eğitim dezavantajlarını ortadan kaldırmak ve şirket organizasyonu içinde büyüme koşulları yaratmak için çalışanlarda çalışma ve öğrenme alışkanlığını yeniden oluşturmak için bu projeyi yürütmüşlerdir. Mekatronik alanında uzmanlaşmış Makine Uzmanı Diploması, büyük ölçüde Carpigiani merkezinde bir devlet okulunda yürütülen akşam kursuna katılarak elde edilir. Kayıt ve ders kitapları ücretsizdir. Kursun toplam süresi iki yıldır, üçüncü ve dördüncü için iki döneme bölünmüş beşinci için ise bir yıl olarak düzenlenmiştir.<sup>29</sup>

Siegen **Üniversitesi’nde uluslararası (sanal) ekibin (IVTs) yönetimine** odaklanan bir Kültürlerarası İK yönetimi eğitim programında biraz daha farklı bir yaklaşım bulunabilir. Bu tür bir ekip, Avrupa’da Covid-19 krizinin başlamasından bu yana, çok uluslu şirketlerde giderek artan bir ilgi ve önem kazanmaktadır. Programın özet açıklaması şu şekildedir: “Kültürlerarası personel yönetimi, aktörlerin sadece ulusal kültür, personel yönetimi ve uluslararasılaşma stratejisi alanlarında bilgi sahibi olması yeterli değildir. Kültürlerarası insan kaynakları yönetimi yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajları, ancak bu bilgi sistematik olarak bir diğerine bağlantılıysa, stratejik bir eylem mantığı izliyorsa ve profesyonel insan kaynakları yönetimi bağlamında birbiriyle uyumlu hale getirildiğinde başarılmış sayılır. Yönetim kurulu başkanının kültürlerarası personel yönetimindeki araştırması, özellikle kültürlerarası rekabet stratejileri ve uluslararası sanal ekiplerde merkezi olmayan iş birliği açısından kültürlerarası ve uluslararası personel yönetiminin temellerine adanmıştır.”<sup>30</sup>

Küçük (çok kültürlü) ekiplerde İK yönetimine odaklanma, KOBİ’lerin ihtiyaçları vurgulanarak İtalya’da FAPI Fonu ile oluşturulan şirket içi bir eğitim programında da görülür. Bu program, FAPI Fonu (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitim için İtalyan Fonu) bünyesinde yürütülen eğitim müdahalelerinin iyi uygulamalarının analizinin gelişmiş bir modelidir ki bunlar süreç analizlerini geliştirmek üzere modeller sunmak için faydalı araçlar olabilirler: **KOBİ özelliklerine uygun ihtiyaç, planlama, eğitim organizasyonu.** Rapor ayrıca, KOBİ sistemine özel bir dikkat göstererek, çalışan eğitiminin başarı ve başarısızlık faktörlerine ilişkin farkındalığı artırmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca rapor, KOBİ sistemine özel bir dikkat göstererek, çalışan eğitiminin başarı ve başarısızlık faktörlerine ilişkin farkındalığı artırmayı amaçlamaktadır.<sup>31</sup>

Çok kültürlü İK yönetim alanındaki en iyi uygulama örneklerinin bir başka kaynağı da İK danışmanlık şirketleriydi. Bu şirketlerden biri, merkezi Münih, Londra ve diğer seçilmiş Avrupa başkentlerinde bulunan Galean İK danışmanlık grubuydu. Danışmanlık şirketi, hastanelerdeki ve bakım merkezlerindeki tıp uzmanlarının İK yönetimine odaklanmıştır. Eğitim programları kültür, kültürel olarak dahili beceriler ve yeteneklere saygı duymaya ve bunları takdir etmeye güçlü bir vurgu yapar:

“Yenilikçi ve kültürlerarası personel gelişimi ölçütleri, göç geçmişi olan kalifiye çalışanları cezbetmeye ve elde tutmaya yardımcı oluyor.

Çalışanların farklı potansiyellerinin dahil edilmesi ve takdir edilmesi bugün ön planda olmalıdır.

<sup>28</sup> C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, “Dare l’esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia”, Milan, Cortina Raffaello, 2006.

<sup>29</sup> Source: <https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf>

<sup>30</sup> Stein, Volker: *Interkulturelles Personalmanagement und Führung internationaler virtueller Teams (IVTs)*, Siegen, 2013.

<sup>31</sup> Source: <https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf>

- Bir takdir ve karşılama kültürü oluşturmak
- Katılmadan önce ve katılım süreçlerinin optimizasyonu
- Kültüre duyarlı aşinalık kavramlarının geliştirilmesi
- Gelişmiş ve ileriye doğru eğitim tekliflerinin geliştirilmesi
- Çalışan memnuniyetini artırmak
- Çalışanların nitelikleri
- İşten zevk alarak çalışma yoluyla iş kalitesinde gözle görülür artış
- Size tahsis edilen kişilerin/müşterilerin artan memnuniyeti
- Çalışanların, müşterilerin ve yakınlarının güveni
- Çalışanların yaptıkları ve olduklarıyla ilgili itibar, tanınmaları ve takdir edilmeleri”<sup>32</sup>

Çok kültürlü İK yönetiminde bir ivme ile sağlık alanındaki İK yönetiminde en iyi uygulama, aynı zamanda kriz yönetimi ve İK için en iyi uygulama üzerine İtalya’da bir programla bulunabilir. İtalya’da bulunan bu en iyi uygulama, çok kültürlü İK yönetimi için MMEHR araştırması sırasında bulunan ve İK yönetiminin **kriz yönetimi** açısından sağlaması gereken yanıtları ve Covid-19 krizinin yanıtlarını bulan tek örnektir. Dünya, hem üretim kapasitesini hem de sosyal sistemleri etkileyecek yoğun bir kriz yaşamaktadır. Birçok sağlık kuruluşu (DSÖ’den başlayarak) şirketler için kılavuzlar hazırlamıştır. Çokuluslu şirketler gibi karmaşık şirketler, bölgeler arası maruziyetleri nedeniyle çok sayıda ihtiyati tedbir almak için çalışmaktadırlar. Bu senaryoda, bu kısa katkı, şirketlerin riskleri önlemek ve yeterli üretkenliği sağlayarak krizleri yönetmek için hangi önlemleri alması gerektiğini inceler<sup>33</sup>

Çok kültürlü İK yönetiminin, “karşılama kültürü” ve “çeşitliliği ve farklılığı takdir kültürü”nü çalışmalarının merkezine yerleştiren bir İK yönetim biçimi olarak benimsemenin önemi, Wolfsburg Şehrindeki bir çok kültürlü İK yönetim eğitim programında da görülebilir.<sup>34</sup> Bu program yine kamu sektöründe çok kültürlü bir işgücü oluşturmaya odaklanmaktadır.

Başka bir İK danışmanlık şirketi olan Headstart, şirket içi eğitim şeklinde online İK eğitim hizmetleri sunmaktadır. Eğitim kursları çalışanları, canlı derslerle birleştirilen oyunsallaştırma, sosyal öğrenme, e-öğrenme yoluyla **çok dillilik desteği ve çok kültürlü vaka çalışmaları** ile bir ‘öğrenme yolculuğuna’ katılmaya davet etmektedir.<sup>35</sup>

HEI tabanlı çok kültürlü İK eğitim programlarına, şirket içi eğitim modüllerine ve danışmanlık kuruluşlarının sunduğu hizmetlere ilave olarak, en iyi uygulama örnekleri için **MMEHR** araştırması 2018 yılında Atina’da yapılan 9. İK Yönetim Konferansı gibi, İK üzerine bir dizi konferans tanımlanabilir.

Greek People Management Association (GPMA) ve Hellenic Management Association (HMA) Hellenic Institute of Human Resources Management (EIMAD) himayesinde, İnsan kaynakları yönetimi yüksek lisans programı tarafından Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Konferansı düzenlenmiştir.

Konferansın teması, şirketlerin ve çalışanların yarın için iyimserlik ve sapsağlam ile ayakları üzerinde durmalarına yardımcı olmayı ve İnsan kaynakları yönetimi yöneticilerinin yetenekleri kullanarak insan kaynaklarının yeteneklerini ortaya çıkaran ve yeni verilere adapte olmalarını kolaylaştıran “bir sonraki gün” anahtar rolünü üstlenmelerini amaçlayan

<sup>32</sup> Source: [www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement](http://www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement), May 2020

<sup>33</sup> Source: <https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/>

<sup>34</sup> Stadt Wolfsburg: *Leitziele zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und de Klinikums, Wolfsburg, 2011*

<sup>35</sup> Source: <https://headstart-studios.com/leistungen/> (08.05.2020)

“Geleceğe Bakmak” olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi yöneticileri, insan kaynakları yeteneklerinden yararlanarak ve onların yeni duruma uyum sağlamalarına yardımcı olarak kilit bir role sahiptir. Bu konferans sırasında, **İnsan kaynakları yönetimi ve Organizasyonel Davranış / Psikoloji** alanında dünya çapında seçkin uzmanlar olan John Antonakis ve Prof. Evangelia Demerouti gibi konuk konuşmacılar davet edilmiştir.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Source: <https://hrm2018.wordpress.com/>

# İnsan Kaynakları çok kültürlü tanıma ve değerlendirme 4.0 teknikleri İçin Tavsiye Edilen Kalite Rehberi

MMEHR uzmanının anketlerinin analiz sonuçlarına dayanarak, MMEHR masa başı araştırması ve MMEHR en iyi uygulamalar araştırması, özel kalite kılavuzları ve İK öğrencileri ve İK uzmanları için MMEHR çok kültürlü İK eğitim programının geliştirilmesi amacıyla öneriler tanımlanabilir. Kalite yönergeleri, önerilen etkilerini ölçmek için nicel ve nitel göstergelere bağlıdır.

## MMEHR eğitim modüllerinin teknik yönleri için kalite yönergeler

Teknik Hususlar	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR eğitimi yalnızca online kurs olarak mevcuttur (e-öğrenme, MOOC, webinar)</li></ul>	Tüm MMEHR eğitim modülleri tüm ortak dillerde online olarak mevcuttur
<ul style="list-style-type: none"><li>MMEHR eğitimi, sınıf öğeleri ve online öğelerle harmanlanmış öğrenme şeklinde mevcuttur</li></ul>	Basılı sürümde bulunan tüm MMEHR eğitim modülleri, tüm ortak dillerde online öğelerle (yani değerlendirmeler) sınıf kullanımı için öğretmenler / eğitimciler için referanslar içerir.
<ul style="list-style-type: none"><li>Yalnızca sınıfa yönelik şirket içi eğitim kursu olarak MMEHR eğitimi</li></ul>	Tüm ortak dillerde şirket içi eğitimde eğitimciler / öğretmenler için referanslar içeren basılı versiyonda bulunan tüm MMEHR eğitim modülleri

## MMEHR öğrenme formatları için kalite yönergeleri

Öğrenme formatları	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"><li>Yapılandırılmış ardıl bir öğrenme kursu olarak online kurs: bir modülün başarıyla tamamlanması, bir sonraki modül (ler)e devam etmek için zorunludur</li></ul>	10 pilot bölgede online kurslar başarı ile tamamlandı
<ul style="list-style-type: none"><li>Tamamlanan modüllere tekrar yapmak için doğrudan erişilebilir</li></ul>	MMEHR ortak ülkelerindeki öğrencilerden 10 kullanıcı raporu (kısa niteliksel memnuniyet anketine göre)
<ul style="list-style-type: none"><li>Sınıf öğeleri online formatların yerini almaz, ancak öğretmen rehberliğinde vaka çalışmaları, grup analizi çalışmaları, rol oyunları ve küçük ekip görevi atamaları yoluyla katma değer ve öğrenme deneyimi sunar.</li></ul>	Belirtilmemiş

## Quality guidelines for MMEHR learning methods

Learning methods ve objectives	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorik girdilerin karışımı (bilgi edinme) ve pratik alıştırmalar (beceri ve yetkinliklerin kazanılması)</li> </ul>	10 pilot bölgede online kurslar başarı ile tamamlandı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü İK yönetim MMEHR ortak ülkelerindeki öğrencilerden gerçek vakalara dayanan vaka çalışmaları</li> </ul>	MMEHR ortak ülkelerindeki öğrencilerden 10 kullanıcı raporu (kısa niteliksel memnuniyet anketine göre)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası duyarlılığa odaklanan rol yapma, örn. çok kültürlü çalışan ile iş görüşmesi</li> </ul>	belirtilmemiş
<ul style="list-style-type: none"> <li>Küçük ekiplerde işbirliğine dayalı çalışma görevleri</li> </ul>	MMEHR eğitim programının tamamlanmasının ardından nihai değerlendirme / testin bir parçası olarak 1 ortak çalışma görevi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir çok kültürlü İK departmanında gerçek hayattaki görevlerin simülasyon oyunları</li> </ul>	Yukarıya bakınız (rol-alma, vaka çalışması)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerçek hayattaki iş vakalarının analizi / değerlendirmeleri</li> </ul>	MMEHR modüllerinde göreve dayalı öğrenmenin% 20'si
<ul style="list-style-type: none"> <li>MMEHR eğitim hükümlerinde MMEHR öğrenme metodolojisinin bir parçası olarak stajyerlik veya işbaşı eğitimi</li> </ul>	MMEHR eğitim süresi boyunca 1 işbaşı eğitimi veya 1 staj

## MMEHR öğrenme hedefleri / amaçları için kalite yönergeleri (teorik beceriler)

Öğrenme metodları ve amaçları	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>İK ile ilgili BT bilgisi araçlar ve endüstri 4.0 ile ilgili uzaktan BT tabanlı personel yönetim uygulamaları)</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında en az üç (3) İK yönetim araçları işlenir
<ul style="list-style-type: none"> <li>çok kültürlü İK yönetim için İK uzmanlarının bilmesi gereken temel yasal mevzuat bilgisi</li> </ul>	1 birim uluslararası iş hukuku ve personel temsil hakları
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası duyarlılığa odaklanan rol yapma, yani çok kültürlü çalışan ile iş görüşmesi</li> </ul>	MMEHR eğitim programının bir parçası olarak 2 rol oynuyor
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal değişim yönetimi ve eşleştirme ihtiyaçlarının kurumsal gelişimi dahil olmak üzere organizasyonel ve kurumsal yönetimde İK'nin rolü bilgisi</li> </ul>	1 birim değişim yönetimi ve kurumsal inovasyon
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik kavramını anlama</li> </ul>	1 liderlik alıştırması
<ul style="list-style-type: none"> <li>İşyerinde çok kültürlülük ve çeşitlilik kavramının aktif olarak anlaşılması</li> </ul>	MMEHR eğitim programının bir parçası olarak çok kültürlülük kavramı hakkında bilgi formu

Öğrenme metodları ve amaçları	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>İK yönetimde beceri değerlendirme yöntemlerinin rolü ve işlevi bilgisi</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında kapsanan minimum üç (3) İK değerlendirme yöntemi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonominin küreselleşmesiyle bağlantılı olarak uluslararası işgücünün hareketliliği kavramı olarak küresel göç bilgisi</li> </ul>	Küresel göç ve uluslararası işgücü hareketliliği üzerine 1 birim
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası iletişim ilkelerinin aktif olarak anlaşılması ve kültüre duyarlı iletişim</li> </ul>	İK yönetimde kültürlerarası iletişim üzerine 1 ünite
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dil edinme ilkelerinin temel anlayışı</li> </ul>	Dil edinimiyle ilgili eşlik eden materyaller
<ul style="list-style-type: none"> <li>İK psikolojisi ve İK kriz yönetimi hakkında temel bilgi</li> </ul>	MMEHR eğitim programının bir parçası olarak 2 psikolojik vaka çalışması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü İK yönetimde olarak kültürel algı ilkelerinin ve farkındalığın bir konsept olarak aktif şekilde anlaşılması</li> </ul>	MMEHR eğitim programının bir parçası olarak kültürel algıda 1 egzersiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktif kültür anlayışı (paylaşılan bir Avrupa veya hatta küresel kültürle ilişkili olarak bölgesel veya ulusal bir kültüre ilişkin) ve “işyerinde kültürün” bir “çalışma kültürü” üzerindeki etkisi</li> </ul>	Kültür kavramı üzerine bilgi formu
<ul style="list-style-type: none"> <li>(uzak) proje yönetimini anlama</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında uzaktan proje yönetimi için en az iki araç
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü İK yönetimde etişin öneminin anlaşılması</li> </ul>	İK'da etik standartları üzerine işbirliği / tartışma alıştırması (vaka çalışması)

### MMEHR öğrenme çıktıları için kalite yönergeleri (pratik beceriler)

Öğrenme becerileri (uygulama becerileri)	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yazılım uygulamalarında beceri ve yeterlilikler, BT tabanlı iletişim araçları, veri yönetimi ve personel veri koruma ilgili öğrenme ünitesi</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü İK alanında endüstri 4.0 talep yönetimindeki beceriler</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü ekip yönetimindeki beceriler (çok kültürlü ekiplerin rehberliği)</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası iletişim ve psikolojik beceriler</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü çeşitlilik yönetim becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması



Öğrenme becerileri (uygulama becerileri)	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>İK ile ilgili değişim yönetim ve kurumsal gelişim yöntemlerini aktif olarak uygulama becerisi</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel gelişimi becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çok kültürlü takım yönetimi becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası anlaşmazlıkların çözümü azaltma becerileri / kriz yönetim becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yer değiştirme, personel hareketliliği, personel değişimi ve personel yönetimi konularında İK ile ilgili beceriler</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç ve becerilerin eşleştirilmesi için yöntem ve araçlarda beceriler (şirket-işgücü)</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin / işgücünün yetkinliklerinin ve bilgisinin aktif olarak tanınması için beceriler</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans yönetimi ve değerlendirme becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktif dinleme ve gözlem becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni bir yabancı dil edinimi</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>İşyerinde entegrasyon yönetiminde temel beceriler</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>İş gücü yönetimi için aktif değerlendirme becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürlerarası sosyal beceriler için tanınma becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması

Öğrenme becerileri (uygulama becerileri)	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulamalı etik İK sorumluluğu becerileri</li> </ul>	İlgili öğrenme ünitesi veya MMEHR modülünden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testinin başarıyla tamamlanması

### MMEHR tanıma ve değerlendirme (değerlendirme) için kalite yönergeleri

Tanıma ve değerlendirme	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Her bir modülden sonra elde edilen bilgi/becerilerin değerlendirmesi</li> </ul>	Her bir modülden sonra çevrimiçi veya çevrimdışı değerlendirme testi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekli veya çoktan seçmeli değerlendirme fırsatı</li> </ul>	Belirtilmemiş
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dilde dinleme-anlama alıştırmaları</li> </ul>	Bir MMEHR modülü içerisinde çevrimiçi veya çevrimdışı alıştırmalar
<ul style="list-style-type: none"> <li>çok kültürlü İK yönetim vaka analizi ile final testi</li> </ul>	çevrimiçi veya çevrimdışı final değerlendirme testi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamamen başarıyla tamamlanan MMEHR eğitiminin tanınması ve yüzde 70 oranında doğru yanıtlanan değerlendirmeler</li> </ul>	Çevrimiçi öğrenme platformunda öğrenme ilerlemesinin entegre otomatik izleme işlevi ve değerlendirme testi başarı oranı

### İK yönetimde MMEHR endüstri 4.0 yönleri için kalite yönergeleri

Endüstri 4.0 yönleri	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>WebEx, Zoom, GoToMeeting, BlueJeans gibi sanal iletişim ve öğrenme-yönetim platformlarının önemini bilmesi</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında kapsanan en az üç (3) İK yönetim platformu
<ul style="list-style-type: none"> <li>İT tabanlı uzaktan çok kültürlü İK yönetiminin "uzak İK yönetimi" olarak tanınması, örn. yurt dışındaki şubelerdeki ve iştiraklerdeki işgücü için büyük ölçekli şirketlerde</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında uzak çok kültürlü İK yönetiminden iki (2) vaka çalışması
<ul style="list-style-type: none"> <li>MS Teams, OneCloud, AdobeConnect cloud ve benzeri hizmetler gibi uzaktan yönetim için önerilen ve global olarak paylaşılan ve kullanılan yazılım standartlarının seçimi ile uzaktan çok kültürlü İK yönetiminde teknik eğitim</li> </ul>	MMEHR eğitimi sırasında en az iki (2) İK veri yönetimi ve İK veri işleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri koruma ve kişisel / personel verilerinin korunması için Avrupa veri güvenliği standartları referans alınarak İK veri yönetimi ve veri işlemenin İT ile ilgili yönlerinin tanınması</li> </ul>	Başarılı nihai değerlendirmesi (test) ile AB veri koruma düzenlemeleri hakkında bilgilendirici Kamu-Özel Sektör Ortaklığının tamamlanması

Endüstri 4.0 yönleri	Göstergeler
<ul style="list-style-type: none"><li>İK yönetimde uzaktan liderlik 4.0 tekniklerinin tanınması</li></ul>	En az iki (2) liderlik teknikleri 4.0 stil sunum ve örnek olay çalışması veya rol yapma
<ul style="list-style-type: none"><li>Çok kültürlü İK yönetiminin krizde tanınması</li></ul>	Covid-19 krizi sırasında İK yönetimiyle ilgili olarak AB halk sağlığı iletişiminin bir (1) vaka çalışması analizi
<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim sonuçlarının (nesnel) sosyal uyumla ilgili AB politikalarına uygunluğu</li></ul>	Belirtilmemiş



# Ekler

---

## Ulusal Uzmanlar Listesi

MMEHR uzmanları aşağıda ülke, uzmanlık alanı ve isimleri ile listelenmektedir:

No.	Ülke	Uzmanların Adları	Uzmanlık Alanı
1.	Almanya	Prof Dr. Meier-Braun, Karl-Heinz	İK Müdürü/İK uzmanı
2.	Almanya	Ms./Mrs. Bianchi, Madeleine	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
3.	Almanya	Dr. Tunc, Seda	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
4.	Almanya	Prof. Kramer, Michael K.	İK Müdürü/İK uzmanı
5.	Almanya	Mr. Setzen, Florian	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
6.	Almanya	Mr. Havlaci, Mehmet	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
7.	Almanya	Mr. Abouleish, Helmy	İK Müdürü/İK uzmanı
8.	Almanya	Ms./Mrs. Haupt, Sabine	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
9.	Almanya	Ms./Mrs. Özbabacan, Ayşe	Paydaş
10.	Almanya	Ms./Mrs. Küllmer, Gisela	Paydaş
11.	Yunanistan	Prof. Stathopoulou, Charoula	İK Müdürü/İK uzmanı
12.	Yunanistan	Prof. Roussakis, Yiannis	İK Müdürü/İK uzmanı
13.	Yunanistan	Prof. Gana, Eleni	İK Müdürü/İK uzmanı
14.	Yunanistan	Mr. Papadimitriou, Panagiotis	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
15.	Yunanistan	Dr. Moutavelis, Adrianos	İK Müdürü/İK uzmanı
16.	Yunanistan	Dr. Charitaki, Litsa	İK Müdürü/İK uzmanı
17.	Yunanistan	Ms./Mrs. Kagkara, Dimitra	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
18.	Yunanistan	Ms./Mrs. Sarakatsanou, Eftichia	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
19.	Yunanistan	Dr. Mengisidou, Maria	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
20.	Yunanistan	Dr. Krokou, Zoe	İK Müdürü/İK uzmanı
21.	İtalya	Dr. Capaccio, Francesco	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
22.	İtalya	Prof. Ascione, Antonio	İK Müdürü/İK uzmanı
23.	İtalya	Prof. Marantola, Matilde	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
24.	İtalya	Prof. De Falco, Stefano	Paydaş
25.	İtalya	Dr. Leone, Sara	İK Müdürü/İK uzmanı
26.	İtalya	Dr. Sequino, Giovanna	İK Müdürü/İK uzmanı
27.	İtalya	Dr. Confessore, Mariana	İK Müdürü/İK uzmanı
28.	İtalya	Dr. Cipriano, Franco	İK Müdürü/İK uzmanı
29.	İtalya	Dr. Townsend-Green, Laura	İK Müdürü/İK uzmanı
30.	İtalya	Dr. Belluccio, Alessandra	İK Müdürü/İK uzmanı
31.	Romanya	Ms./Mrs. Bordeianu, Otilia	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
32.	Romanya	Ms./Mrs. Lungu, Ionela	İK Müdürü/İK uzmanı
33.	Romanya	Mr. Gaftoneanu, Marcel	Paydaş
34.	Romanya	Ms./Mrs. Morosan Danila, Lucia	İK Müdürü/İK uzmanı
35.	Romanya	Ms./Mrs. Apetri, Iuliana	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
36.	Romanya	Ms./Mrs. Dominte, Luminita	Paydaş
37.	Romanya	Mr. Ilisei, Ovidiu	Paydaş
38.	Romanya	Ms./Mrs. Sica Danilet, Alina Nicoleta	Paydaş
39.	Romanya	Mr. Sfichi, Stefan	Paydaş
40.	Romanya	Mr. Raz, Razvan	Paydaş
41.	Türkiye	Ms./Mrs. Ozbay Akdag, Pınar	İK Müdürü/İK uzmanı
42.	Türkiye	Ms./Mrs. Cicek, Ozlem	İK Müdürü/İK uzmanı
43.	Türkiye	Mr. Kilinc, Aydın	İK Müdürü/İK uzmanı
44.	Türkiye	Mr. Aslan, Efe	İK Müdürü/İK uzmanı
45.	Türkiye	Ms./Mrs. Soykuvvet, Dilek	Paydaş
46.	Türkiye	Ms./Mrs. Aras, Esra	Paydaş
47.	Türkiye	Prof. Bilgili, Birsen	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
48.	Türkiye	Prof. Sariipek, Doğa Basar	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
49.	Türkiye	Dr. Hatipoglu, Tugcen	İK Öğretmeni/İK eğitmeni
50.	Türkiye	Dr. Gursoy, Seyran	İK Öğretmeni/İK eğitmeni

Unutmayınız ki, kişisel veri koruma nedeni ile iletişim bilgileri listeye eklenmemiştir.

İletişim bilgileri, ilgili uzamana iletilerek MMEHR konsorsiyumundan yazılı talep üzerine elde edilebilir.

## Uzmanlar için Anket Çalışması

### MMEHR - Questionnaire for experts

Dear expert,

Thank you very much for your support and contribution towards the MMEHR project. This project will create training materials for HR students and HR professionals to be better prepared and to better understand and evaluate multicultural and multidimensional factors in the recruitment and staff-development process. With these new skills, HR professionals will be able to better match skills of workers with a multicultural background with requirements of enterprises.

MMEHR will develop

- Quality Guidelines for Human Resources multicultural recognition and evaluation
- Training curriculum for “Human Resources multicultural recognition and evaluation”.

With this questionnaire, we kindly ask you for your expert’s advice for the design of the MMEHR quality guidelines. Please answer the following questions by ticking respective boxes or by giving brief comments.

First, we will ask you for some brief personal information, in the second step for your professional contribution. The third and final part asks for your personal contact data. This is a voluntary information and will allow us to contact you should be kindly ask for your advice again.

#### Brief personal information

Name of expert:

Country:

Work/Institution:

What describes best your position:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scientist/research | <input type="checkbox"/> HR manager/expert | <input type="checkbox"/> HR educator/trainer |
| <input type="checkbox"/> Migration experts  | <input type="checkbox"/> Stakeholder       | <input type="checkbox"/> Labor market expert |

#### Your input as expert for MMEHR

##### Key skills and competences

1. Which are – based on your expertise – key skills and competences for HR professionals to successfully understand and evaluate multicultural aspect in their work?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> training on interviewing skills for multicultural workers   | <input type="checkbox"/> training on assessment skills for multicultural workers         |
| <input type="checkbox"/> training on communication skills with multicultural workers | <input type="checkbox"/> training on negotiation skills for multicultural workers        |
| <input type="checkbox"/> training on culturally implicit work ethics                 | <input type="checkbox"/> training on project management skills for multicultural workers |
| <input type="checkbox"/> training of linguistic HR skills                            | <input type="checkbox"/> training of identifying multicultural soft skills               |
| <input type="checkbox"/> training on intercultural mediation                         | <input type="checkbox"/> training of transnational HR management                         |
| <input type="checkbox"/> Other (please briefly describe):                            |  |

2. Which are key competences for HR professionals to successfully identify hidden talents and expertise of individuals with a multicultural background?

- Knowledge of vocational degrees acquired abroad / in other countries
- Knowledge of recognition of formal, non-formal and informal competences
- Knowledge of problem solving competences needed

- Knowledge of the impact of innovations for specific work places
- Acknowledgement of role of soft skills for specific work places
- Knowledge of new HR tools such as new assessment methods, online tools, etc.
- Other (please briefly describe):

Quality guidelines for HR training

3. Which support / materials do teachers and trainers of HR students / HR professionals need to teach multicultural knowledge and skills?

- New ITC-based learning for HEI and continuous adult education. If yes, which:
- Enhanced teaching approaches for HR teachers and trainers. If yes, which:
- Competence to develop open e-learning materials
- Competence to work professionally with e-learning and blended learning
- Competence to encourage innovation
- Competence to encourage collaboration/teamwork
- Competence to encourage critical thinking and problem-solving
- Competence to encourage creativity
- Competence to encourage integrity
- Competence to encourage ICT literacy

4. Which are – based on your experience – feasible quality indicators for a successful training of HR students / HR professionals to develop and support their multicultural skills and competences?

Content of multicultural / multidimensional HR training

5. Which are key training needs and transversal skills required for developing multicultural skills and competences of HR professionals?

- Better understanding of role of multiculturalism in professional work environments
- Better understanding of economic integration in a greater international vision
- Better knowledge how to identify multicultural skills of works and match those with requirements of enterprises
- Better understanding of internationally mobility of multicultural workforce in Europe
- Better knowledge for the recognition and evaluation of multicultural skills
- Other (please briefly describe):

6. Which are – based on our expertise – key contents of a multidisciplinary, real-life problem-based educational curriculum for trainers and students to improve multicultural skills of HR professionals? Please give some keywords:

7. Do you know / use / are you aware of educational content related to HR professionals (train the trainer courses) for learning and teaching multicultural and multidimensional competences? If yes, which (please briefly give names/titles and sources)

8. Do you know of samples of good practice for HR multicultural recognition and evaluation techniques / programmes? (Please give brief details)

Remarks

Please feel free to give us additional comments, remarks or ideas which you might find important for our work and the MMEHR project:



Personal contact data

We are interested in staying in touch with you and to come back to you again during the next steps of the MMEHR project. We may also invite you to MMEHR meetings and conferences and wish to inform you about the final MMEHR products and outputs.

If you are interested in staying in touch with us, please provide us with your preferred contact data. These data will only be use and stored within the context of the MMEHR project and will not be forwarded to third parties.

Email:

Phone:

Postal address:

Other:

Thank you very much for your time and for sharing your valuable expertise with us!

## Raporlama Formatı

### Reporting template desk research (by partners)

Partners will conduct a desk research in all partner countries on existing materials, academic studies on multicultural and multidimensional skills in HR, general studies, HR training modules, HEI study programs for HR students, hidden talents recognition and any other materials, sources and resources found to be of importance and relevance for the project's development of O1, the MMEHR Quality Guidelines.

Please use this template to report the materials and sources you found. Please use one reporting form per item, source, material etc. Online sources covering the same kind of content can be summarized in one reporting form.

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

Information on material, item, source found

Name / Title of resource/material/item (in original language):

Original language of resource/material/item:

English  German  Italian  Polish  Romanian  Greek  Other: \_\_\_\_\_

Brief translation of title in English (if not an English original):

Type of resource/material/item:

- Academic study report / paper  HR related training module
- HR related study programme (HEI)  Scientific publication
- Tool to identify/validate hidden skills  Multicultural/Multidimensional tool
- Industry 4.0 needs report  Multicultural recruitment tool
- Other (please briefly describe):

Format of resource/material/item:

- Paper/Print  Book  Magazine article / journal article  Audio (Podcast)  Video  Online (Digital)
- Other:

For online formats, please provide link:

For paper, book, journal, magazine, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

For which elements of MMEHR O1 is the resource/material/item most useful:

- Identify HR training needs  Input on multicultural dimension of HR
- Understand multidimensional factors  competence and understanding of hidden talents
- Curricular design for HR  Content and instructional design for HR training
- Quality elements of HR techniques  Methodological principles
- Pedagogical aspects  Technical requirements of training courses
- Other:

Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the resource/material/item found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference).

## Reporting template for collection of good practice

### Reporting template collection of best practice

In addition to the desk research, MMEHR partners will search for samples of best practice. The difference between desk research and the search for samples of best practice is: desk research covers a full range and broad approach of the project, the samples of best practice focus on "collecting best practice that is useful, suitable and relevant to the target group of students/learners and with special regard to the principles of the strategical plan of Industry 4.0 'smart factories'".

The collection of best practice for MMEHR focuses on:

- existing best practice training programs / training modules / other forms of training materials for students in the field of HR to be prepared understanding and evaluating multidimensional/multicultural factors
- existing best practice in-company training programs / training modules / other forms for training for HR experts in companies
- existing best practice materials, programs, initiative, policies in the field of HR for stakeholders to be prepared understanding and evaluating multidimensional/ multicultural factors
- existing samples of best practice to understand hidden talents and expertise of individuals having a multicultural background
- existing samples of best practice for HR professionals for a better matching of multicultural workforce with the requirements of enterprises

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

Information about sample of best practice

Name / Title / of best practice (in original language):

Original language of resource/material/item:

- English     
  German   
  Italian             
  Turkish  
 Romanian     
  Greek             
  Other: \_\_\_\_\_

Brief translation of title in English (if not an English original):

Type of best practice:

- HR study program/module for students   
  HR in-company training (continuing education)  
 HR for stakeholders                             
  Identification of hidden talents  
 HR and matching skills                             
  Other (please briefly describe):

Format of best practice:

- Printed material                                     
  Online (Digital / e-learning)  
 Other:

For online formats, please provide link:

For printed material, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Are the license rights attached to the sample of best practice? (copyrights, creative commons, etc.)

If yes, please briefly describe:

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the sample of best practice found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference.)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
**FEDERICO II**



UNIVERSITY OF  
**THESSALY**



Universitatea  
Ștefan cel Mare  
Suceava



**ifa** Akademie



**KOCAELI SANAYI ODASI**  
KOCAELI CHAMBER OF INDUSTRY

[www.hrmmexpertise.eu](http://www.hrmmexpertise.eu)  
[info@hrmmexpertise.eu](mailto:info@hrmmexpertise.eu)  
[@hrmmexpertise](https://www.instagram.com/hrmmexpertise)