

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI
YÖNETİCİ KADROLAMA VE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ
ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİNİN UYUMUNUN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ASLI UZUNLU

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI
YÖNETİCİ KADROLAMA VE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ
ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİNİN UYUMUNUN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ASLI UZUNLU

TEZ DANIŞMANI:DOÇ.DR. V.LALE TÜZÜNER

İSTANBUL,2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

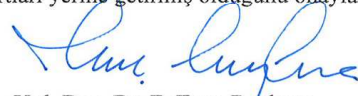
Tezin Adı: Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yönetici Kadrolama ve Geri Dönüş Süreci Çerçevesinde Yöneticinin Uyumunun İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Öğrencinin Adı Soyadı: Aslı Uzunlu
Tez Savunma Tarihi: 06.09.2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime Sezgin
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.


Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

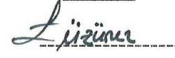
Jüri Üyeleri

Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

Doç. Dr. Erkan Bayraktar

Yrd. Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

İmzalar





Sevgili Anne ve Babam

Ayşe & Mustafa Uzunlu'ya

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım sırasında fikirleri ile katkıda bulunan tez danışmanım Doç.Dr.V.Lale Tüzüner'e,

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı ile bizleri tanıştıran, kapısı her zaman bizlere açık olan bölüm başkanım Yrd.Doç.Dr.F.Tunç Bozbura'ya ,

Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatımda bana ışığı ile yol gösteren, her zaman her durumda vakit ayıran, her anlamda kendisinde feyz aldığımız sevgili hocam Prof. Dr. Selime Sezgin'e,

Araştırma bölümünde benimle deneyimlerini paylaşan, görüşmeler için yoğun iş programları arasında zaman yaratan tüm katılımcılara ,

Verdikleri manevi destek için sevgili dostlarım Zühal Yiğit ve Hicran Bakalcı'ya

Gösterdiği anlayış , hoşgörü ve desteği için sevgili iş ortağım ve kuzenim Dilek Şen'e ,

Son olarak bütün eğitim hayatım boyunca vermiş oldukları destek için sevgilerini hep yanımda hissettiğim sevgili ailem Ayşe Uzunlu, Mustafa Uzunlu ve Güray Uzunlu'ya teşekkür ederim.

İSTANBUL,2010

Aslı UZUNLU

ÖZET

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI YÖNETİCİ KADROLAMA VE GERİDÖNÜŞ SÜRECİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİNİN UYUMUNUN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Uzunlu, Aslı

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner

Eylül, 2010, 138 sayfa

Bu çalışmada çokuluslu şirketlerde yöneticilerin yurtdışı görevler için kadrolama ve geridönüş sürecinin yönetimi üzerinde çalışılmıştır. Literatürde yer bulan farklı görüşlere ve yurtdışı görevlendirmelerde uygulanmakta olan yaklaşımlara yer verilmiştir. Yöneticilerin hangi süreçlerden geçerek yurtdışı pozisyonlar için görevlendirildiği , yer değiştirme bağlamında şirketin sunduğu olanaklar ve geridönüş planları için işletmelerin ne şekilde hareket ettikleri incelenmiştir.

Araştırma bölümünde yurtdışı görevlendirmesinde bulunmuş olan sekiz yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden bir tanesi yüz yüze diğer yedi görüşme ise telefonda gerçekleştirilmiştir. Çokuluslu işletmelerin kadrolama , geridönüş ve uyum faaliyetleri ile ilgili iyileştirme çalışmalarında bulunmasının gerekliliği tespit edilmiş , yerdeğiştirme sırasında verilen destek ve geridönüş planlaması öncelikli olarak aksiyon alınması gereken konular olarak ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: uluslararası insan kaynakları yönetimi, çokuluslu işletmelerde kadrolama, geridönüş.

ABSTRACT

RECRUITMENT , REPATRIATION AND CULTURAL ADAPTATION PROCESS FOR MANAGERS IN MULTINATIONAL COMPANIES AND A RESEARCH

Uzunlu, Asli

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. V. Lale Tuzuner

September, 2010,138 pages

In this study; recruitment and repatriation strategies of multinational companies has studied. In literature review different perspectives of authors and different approaches which have been implemented by multinationals has explored. Stages of recruitment , support/assistance programs for managers during replacement and repatriation policies of companies have been investigated.

In research part interviews have been made with eight managers who worked as an expatriate before. One of the interview was made face to face and seven of them were made on the phone. It is determined that some actions should be taken in recruitment , support/assistance and repatriation programs for managers who has been to overseas positions and from all support and repatriation programs have priority

Keywords: international human resources management, recruitment in multinationals , repatriation.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YURTDIŞI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ KADROLAMA	3
2.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI	3
2.1.1. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Kavramlar.....	3
2.1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
2.1.3. Ulusal ve Uluslararası İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar.....	9
2.2. YURTDIŞI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ KADROLAMA	12
2.2.1. Yönetici Kadrolama Kavramı ve Süreci Hakkında Bilgiler.....	12
2.2.2. Seçim Sürecinde Kullanılan Kriterler	19
2.2.3. Yönetici Seçim Yöntemleri.....	23
2.2.3.1. Mülakat.....	23
2.2.3.2. Test.....	25

2.2.3.3. Değerleme Merkezi.....	26
2.2.4. Yabancı Yönetici Kadrolama Nedenleri.....	28
2.2.5. Yönetici Seçiminde Kullanılan Kaynaklar.....	30
2.2.5.1. Ana Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler.....	31
2.2.5.2. Ev Sahibi Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler.....	32
2.2.5.3. Üçüncü Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler.....	33
2.2.6. Yönetici Seçiminde Etkili Olan Görüşler.....	35
2.2.6.1. Anaülke Merkezli (Ethnocentric).....	35
2.2.6.2. Çok Merkezli (Polycentric).....	36
2.2.6.3. Dünya Merkezli (Geocentric).....	39
2.2.6.4. Bölge Merkezli (Regiocentric).....	40
2.2.7. Kadın Yöneticilerin Yurtdışı Görevler İçin Seçimi.....	41
2.3. YÖNETİCİNİN UYUM SÜRECİ.....	44
2.3.1. Yönetici Başarısı.....	44
2.3.2. Yöneticilerin Yurtdışında Yaşadığı Sorunlar.....	49
2.3.3. Uyum İçin Gerçekleştirilen Eğitim ve Destek Faaliyetleri.....	53
2.3.3.1. Dil Eğitimi.....	59
2.3.3.2. Kültürel Assimilatörlerin Kullanılması.....	60
2.3.3.3. Ön Geziler.....	61
2.3.3.4. Destek/Asistanlık Hizmetleri.....	62

2.3.3.5. Mentor Aileler.....	63
2.3.3.6. Yöneticilerin Ailesi İçin Destek Faaliyetleri.....	63
2.3.3.7. Eşlere Sunulan Olanaklar.....	64
3. ÜLKEYE GERİDÖNÜŞ.....	68
3.1. GERİDÖNÜŞ SÜRECİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	68
3.2. GERİDÖNÜŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	70
3.3. GERİDÖNÜŞTE ŞİRKET TARAFINDAN SUNULANLAR.....	73
3.4. YÖNETİCİLERİN GERİDÖNÜŞTE YAŞADIĞI DURUM.....	76
4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI YÖNETİCİ KADROLAMA VE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİNİN UYUMUNUN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	79
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	79
4.2. ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	79
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	80
4.4. GÖRÜŞME FORMU.....	81
4.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİLİK.....	82
4.6. ANALİZ.....	83
4.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	83
4.6.2. Ampirik Veriler.....	86
4.6.3. Analizler	98
4.6.3.1. Görevlendirme Öncesi ve Sonrası Pozisyon Bilgileri.....	98

4.6.3.2. Yöneticilerin Yurtdışında Kalma Süresi.....	99
4.6.3.3. Seçme Yöntemleri.....	100
4.6.3.4. Seçme Sürecini Uygulayan Departman.....	101
4.6.3.5. Ülke Değişimi Öncesi Bilgilendirme.....	102
4.6.3.6. Geridönüş Planlama Süreci.....	105
4.6.3.7. Geridönüş Sürecinde Planlama ve Destek Birim Durumu...	106
4.6.3.8. Geridönüş Yapan Yöneticilerin Pozisyon Durumları.....	110
5. BULGULAR	113
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	122
EKLER	127
EK-1 Görüşme Formu.....	128

TABLULAR

Tablo 2.1 : Uluslararası arenada insan kaynakları yönetimi.....	8
Tablo 2.2 : Geleneksel yabancı yönetici ve uluslararası yönetici karşılaştırması.....	15
Tablo 4.1 : Görüşme yapılan kişilere ait genel bilgiler.....	83
Tablo 4.2 : Cinsiyet dağılımı.....	84
Tablo 4.3 : Eğitim durumu.....	85
Tablo 4.4 : Yurtdışı görevlendirme öncesi ve sonrası pozisyon bilgileri.....	98
Tablo 4.5 : Seçim sürecinde kullanılan yöntemler.....	100
Tablo 4.6 : Seçme süreçlerini uygulayan birim.....	101
Tablo 4.7 : Yöneticilere yerdeğiştirme sırasında yapılan bilgilendirme.....	102
Tablo 4.8 : Geridönüş planlama zamanı.....	106
Tablo 4.9 : Geridönüşte yöneticinin destek aldığı birim.....	107
Tablo 4.10 : Yurtdışı görevinin yöneticinin kariyerine etkisi.....	110

ŞEKİLLER

Şekil 4.1 : Cinsiyet dağılımını gösteren grafik.....	84
Şekil 4.2 : Eğitim durumunu gösteren grafik.....	85
Şekil 4.3 : Yöneticilerin yurtdışında kalma süreleri.....	99

KISALTMALAR

British Petroleum	: BP
Chief Finance Officer	: CFO
Hong Kong and Shanghai Banking Corporation	: HSBC
İnsan Kaynakları	: İK
Klynveld Peat Main Goerdeler	: KPMG
PricewaterhouseCoopers	: PWC
Türkiye	: TR
Uluslararası İnsan Kaynakları	: UIK

1.GİRİŞ

Uluslararası insan kaynakları yönetimi şirketlerin çok fazla sayıda ülkede faaliyet göstermeye başlaması ile birlikte ulusal insan kaynakları uygulamalarının artık ihtiyaçları karşılayamadığı ve konuya daha global bir bakış açısı ile bakmanın gerekliliği ile ortaya çıkmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte artık çalışanlar farklı kültürlerle iç içe çalışıp daha mobil bir hale gelmişlerdir.

Farklı milletlere mensup çalışanları bünyesinde toplayan bir örgütte etkili bir yönetim stratejisinin uygulanabilmesi için etkili bir insan kaynakları politikasının oluşturulması gerekmektedir. Henüz ulusal boyutta stratejik insan kaynakları politikalarının yeterince olgunlaşmadığı düşünüldüğünde uluslararası insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının zorluğu anlaşılabilir. Unutulmamalıdır ki içinde bulunduğumuz toplum artık bilgi toplumu haline gelmiştir ve entellektüel sermaye işletmeler için hiç şüphesiz ki vazgeçilemez bir konumdur. Kar maksimizasyonu için kilometrelerce uzaklara yatırım yapan şirketler bu yatırımlarını yetenekli, teknik ve yönetsel becerilere sahip çalışanlara emanet etmeyi istemektedir. Yapılan araştırmalar yetenekli uluslararası yöneticilerin sayısının talebi karşılayamadığı gerçeğini ortaya çıkarmakta bu da işe alım sürecinde şirketler arası rekabete yol açmaktadır. Bu anlamda özellikle üst düzey yöneticilerin işe alım süreci işletmeler için kritik bir öneme sahip olmaktadır. Kadrolama sürecinde şirketin genel durumu, faaliyet gösterilen sektör, yatırım yapılan ülkenin kültürü gibi kavramlar gözönüne alınmakta en doğru kişinin işe yerleştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. İşletmeler içinde buldukları konumu analiz ederek en doğru metodları ve kaynakları kullanarak yönetici seçimini gerçekleştirmek istemektedirler.

Pozisyon doldurulduktan sonra yöneticinin gideceği ülkeye uyumu için şirket eğitim ve destek faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Bu noktada amaç yönetici ve ailesinin yeni bir

ülkeye ve yeni bir kültüre hızlı bir şekilde adapte olması ve yöneticinin mümkün olan en kısa sürede yüksek performansla çalışmaya başlamasının sağlanmasıdır. Eğitim çalışmaları dil, kültürel adaptasyon gibi ihtiyaca göre farklı konularda verilebilir. Destek hizmetleri ise konut satın alma/ kiralama, çocuklar için eğitim sistemi ile ilgili genel bilgiler, çalışma izni vb. gibi çeşitli bürokratik işlemlerin gerçekleştirilmesi konularında sağlanabilir. Özellikle destek hizmetlerinin yönetici ve ailesinin günlük hayata uyumu konusunda oldukça faydalı olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yerdeğiştirme ve uyum için verilmesi gereken eğitimlerin ve sağlanan desteğin ne kadar önemli olduğundan bahsedilse de pratikte şirketlerin konuya gereken ilgiyi göstermedikleri daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarından görülmektedir.

Geridönüş süreci yurtdışı görevlendirmelerin en son kısmı olarak görülebilir. Yöneticinin artık kendi ülkesine dönüş hazırlıklarını yaptığı ve en sonunda fiilen bunu gerçekleştirdiği zaman dilimidir. Geridönüş sürecinin aslında yöneticinin yurtdışı görevlendirmesi ile ilgili algısını önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. İşe alımdan eğitime kadar bütün süreçler iyi yönetilmiş olsa bile son aşamada iyi planlanmayan bir geridönüş süreci yurtdışı görevlendirmesi ile ilgili negatif fikirlerin oluşmasına sebep olabilir.

Araştırma bölümünde yurtdışı görevlendirmesinde bulunmuş sekiz yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yurtdışı görevlendirmeleri sırasında hangi kadrolama süreçlerinden geçtikleri, ülkeye uyumları için şirketleri tarafından hangi konuda destek verildiği ve geri dönüşlerinin ne şekilde gerçekleştiği irdelenmiştir. Görüşmelerden bir tanesi yüz yüze yedi görüşme ise telefonda gerçekleştirilmiştir.

2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YURTDIŞI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ KADROLAMA

2.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI

Globalleşme bireyleri etkilediği gibi işletmeleri de etkilemektedir. Değişen dünya ve ekonomi ile birlikte şirketler yeni ülkelerde , yeni kıtalarda şansını denemekte ve işletme karlarını maksimum seviyeye çıkarmayı hedeflemektedirler. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve uluslararası hale gelen şirketler bütün fonksiyonları gibi insan kaynakları fonksiyonunu da bu yeni duruma uyarlamak durumundadır.

Bu bölümde öncelikle uluslararası insan kaynakları yönetimi kavramı tanıtılmaya çalışılacak ikinci aşamada ise çokuluslu işletmelerdeki uluslararası pozisyonlar için yönetici kadrolama süreci incelenecektir.

2.1.1. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Kavramlar

Uluslararası insan kaynakları yönetimi incelenmeden önce “ Bir şirketin uluslararası olması ne demektir“ sorusuna cevap aranacaktır. Aşağıda çokuluslu işletmenin farklı kaynaklardan elde edilmiş tanımları yer almaktadır. Çokuluslu işletme ile ilgili bu tanımların kavramın netleşmesine katkıda bulunacağı düşünölmektedir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde çokuluslu şirket (www.tdk.gov.tr , 2010) “İki veya daha çok ulusla ilgili olan “ , “ Çeşitli ulusların katılımıyla oluşturulan” şeklinde tanımlanmaktadır.

Alanyazınında çokuluslu işletme yerine uluslararası, global, küresel şirket gibi kavramların kullanıldığı da görülmektedir.

Dereli (2005, s.60) çokuluslu işletmeyi “Çokuluslu şirket iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren , karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Çokuluslu şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür ” şeklinde tanımlamıştır.

Mutlu (1991 , s. 16) çokuluslu işletme terimini ilk defa kullanan David. E. Lilienthal’ın çokuluslu işletmeyi , “ Birden çok ülkede faaliyette bulunma” şekline tanımladığını belirtmektedir.

Bu tezin çokuluslu işletmelerde görev alan yöneticiler üzerine bir çalışma olması sebebi ile çokuluslu işletmelerde çalışan kişilerin tanımlanması ve sınıflandırılması hakkında kısaca bilgi verilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çokuluslu işletmelerde farklı profillerde çalışanlar bulunmaktadır. Birden fazla ülkede, genel merkezin bulunduğu ülke dışında da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde , çalışanlar farklı kategorilere ayrılmaktadır :

Yüksel (1999, s.242) çokuluslu işletmelerde çalışanları aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır:

Ana ülke vatandaşları şirket merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup ana ülkede veya yavru şirketlerin bulunduğu ülkelerde çalışabilirler.

Ev sahibi ülke vatandaşları çokuluslu şirketlerin gittiği ülkede yerel kaynaklardan istihdam ettiği elemanlardır.

Üçüncü ülke vatandaşları ise milliyet farkı gözetmeksizin uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeni ile çokuluslu şirketin istihdam ettiği elemanlardır.

Rugman ve Collinson (2009 , s. 354) çokuluslu şirketlerde çalışanlar hakkında aşağıdaki ifadelerle tanımlama yapmışlardır :

Ana ülke vatandaşları: Ana ülke vatandaşları şirketin genel merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşlarıdır.

Ev sahibi ülke vatandaşları : Çokuluslu işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerin vatandaşlarıdır. Örneğin Ford Motor Company için Londra'da çalışan İngiliz bir yönetici.

Üçüncü ülke vatandaşları: Çokuluslu işletmenin genel merkezinin ya da faaliyette bulunduğu ülkelerin dışındaki ülkelerin vatandaşlarına denir. Örneğin Sony için Amerika'da çalışan bir Fransız bir yönetici.

Yukarda çalışanlar ile ilgili yapılan tanımlar konusunda literatürde tam bir görüş birliği hakimdir. Farklı akademisyenlerin konuyu aynı bakış açısı ile gördüğü ve birbirine çok benzeyen tanımlar yaptığı rahatlıkla söylenebilir.

2.1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası insan kaynakları yönetimi birden fazla ülkede faaliyet gösteren **çokuluslu şirketlerin** benimsemiş olduğu insan kaynakları politikası olarak adlandırılabilir. Daha geniş bir coğrafyada faaliyet göstermenin etkisi ile çokuluslu bir şirket , ulusal bir şirkete göre daha farklı stratejiler izleyecektir.

Tüzüner (2008 , s. 704) uluslararası insan kaynakları yönetiminin amacını , “ Çokuluslu işletmenin global düzeyde başarı sağlamasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmek ” şeklinde ifade etmektedir.

Filizöz'ün (2003, s.165) uluslararası insan kaynakları yönetimi tanımı aşağıdaki şekildedir:

İnsan kaynakları yönetiminin globalleşmesi , en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden yabancı topraklara doğru genişlemesi olarak ifade

edilmektedir. Bu süreç ekseriyetle iki yönde gelişmektedir. Birincisi ; yabancı ülkelerin gerçekleri ışığında yerel insan kaynağı uygulamalarının evrensellik sorununa yönelik bir girişimde bulunmaktır. İkincisi ise ,uluslararası işletmeler için benzersiz insan kaynağı konuları üzerine odaklanan özel bir alan çalışmasının gelişimidir.

Dereli'nin (2005, s.64) bu konudaki görüşleri ise aşağıdaki gibidir:

Uluslar arası insan kaynakları yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin önemli bir konu olmasının temel nedenlerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz. Öncelikle küresel rekabetteki artış, çokuluslu işletmelerin sayısında ve ortaya çıkardığı etkide artışa neden olmaktadır. Çokuluslu işletmelerin sayısı ve etkinliğinin artması uluslararası insan kaynakları yönetiminin rolüne de etki etmekte ve konuyu gündeme taşımaktadır. İkinci olarak insan kaynağının uluslararası arenada verimli yönetiminin uluslararası işletmecilikte rekabet avantajı yaratmak için kilit bir nokta olduğu düşünülmekte ve yönetim stratejilerinin kalitesi uluslararası ve yerel boyutta karşılaştırıldığında uluslararası yönetimin çok daha kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Üçüncü neden olarak uluslararası yöneticilerin sayısının yetersizliğinin çokuluslu şirketler için problem olmaya başlaması gösterilmektedir. Scullion (1994) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre bir şirkette global kurum stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi, büyük oranda uluslararası deneyime sahip yetenekli yöneticilere bağlıdır. Creaner ve diğ. (2001)

Filizöz (2003, s. 168) uluslararası işletmeler için insan kaynaklarının önemini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

Duerr'e göre gerçekte herhangi bir uluslar arası problem türü , ya insanlar tarafından ortaya çıkarılır , ya da insanlar tarafından çözülmelidir. Bu nedenle bir işletmenin uluslar arası büyümesi anahtar olarak doğru zamanda doğru yerde doğru insanlara sahip olmasını gerektirir. Duerr, bu problem çözüldüğü zaman , diğer problemlerin

üstesinden kolaylıkla gelinebileceğini belirterek, çok uluslu işletmelerde insan kaynaklarının uluslararası perspektifle yönetilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

Tanımlar incelendiğinde hepsinin de odak noktasının aynı olduğu görülmektedir: İşletmenin global boyutta insan kaynağını verimli ve etkin bir şekilde çalıştırabilmesi. 2000’li yıllarda toplumun değişen yapısı bilgi toplumu kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışanlar artık bilgi işçisi olarak görülmekte ve bir şirketin en önemli sermayesi olarak tanımlanmaktadır. İnsan sermayesinin etkili yönetimi ulusal şirketler kadar uluslararası şirketler için de kritik önem arz etmektedir.

Brewster ve Suutari (2005) bir şirketin yetenekli çalışanlara sahip olmasının kritik önemi olduğunu , insan kaynakları (İK)’nin daha proaktif ve stratejik bir rolünün olması gerektiğini , global bir iş ortağı olarak hareket etmesinin önemli olduğunu söylemektedir.

İnsan kaynakları müdürleri arasında yapılan bir araştırmada uluslararası insan kaynakları yönetimi için üç kritik nokta ortaya çıkmaktadır: ihtiyaç duyulan iş gücüne kolay bir şekilde ulaşabilmek ve organizasyonda doğru noktada konumlandırmak , organizasyon içerisinde hangi departmanda üretilmiş olursa olsun güncel bilgiyi ve uygulamaları çalışanlarla paylaşmak , yetenekli çalışanları belirlemek ve gelişimlerine uluslararası arenada katkıda bulunmak. Brewster ve Suutari (2005)

Trudel (2009) uluslararası insan kaynakları yönetimine dair yapılan ve literatürde yer alan çalışmaların birçoğunun yurtdışında görev alan yöneticilerin yönetimi, eğitimi ve ülkeye geridönüş çalışmaları üzerine odaklandığını belirtmektedir. Ancak bu çalışmaların , ürünlerini veya sunduğu hizmeti uluslararasılaştırma niyeti olan bir şirketin farklı kültürlere ait olan çalışanlarını nasıl yöneteceğine dair bilgi verme konusunda yeterli olmayacağını ifade etmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının uluslararası yönetimi için dört bileşenli bir model önermektedir. Tablo 2.1’de Trudel’in modeli görülmektedir:

Tablo 2.1 : Uluslararası arenada insan kaynakları yönetimi

Uluslararası Liderlik	Uluslararası Operasyonel Yetenekler
İnsan Kaynakları Uygulamalarının Koordinasyonu	Verimli Uluslararası İnsan Kaynakları Uygulamaları

Kaynak : Trudel 2009 , s. 151

Uluslararası Liderlik: Uluslararası alanda faaliyet göstermek isteyen şirketler bu isteklerini çalışanlara aktarabilecek, bu anlamda onlara mentorluk ve yol göstericilik yapacak üst düzey yöneticilere ihtiyaç duyarlar.

Uluslararası Operasyonel Kapasite: Bu bileşen şirketin operasyonel faaliyetlerinin tamamının dünyanın farklı bölgelerinde aynı anda verimli bir şekilde gerçekleştiriliyor olması anlamına gelmektedir.

Verimli İnsan Kaynakları Uygulamaları: İnsan kaynakları departmanının yurtdışı görevlendirmesinin bütün aşamalarında - işe alımdan , geridönüşe kadar- aktif bir şekilde rol almasını gerektirmektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Koordinasyonu: Bu bileşen, işe alım, eğitim, kariyer gelişimi , uluslararası mobilite faaliyetleri ve kültürel farklılıkların etkili bir şekilde koordine edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Brewster ve Suutari (2005) , Black ve Ulrich'in global bir strateji oluşturmada insan kaynaklarının rolünü aşağıdaki şekilde tanımladıklarını belirtmektedirler:

- a) Global arenada başarılı olabilmek için gereken yetenekleri tanımlamak ve geliştirmek
- b) Bu yetenekleri sağılayacak İK stratejilerini tasarlamak, oluşturmak ve hayata geçirmek

Farklı bir bakış açısına göre çokuluslu şirketlerin asıl amacı en iyi uluslararası insan kaynakları (UİK) yaklaşımlarını tanımlayıp uygulamak değıl, şirketin stratejisine , yapısına ve İK yaklaşımına en uygun olan politikayı benimsemek olmalıdır. şirketin global stratejisi UİK politikaları ve uygulamalarının önemli bir bileşeni olsa da , İK yaklaşımının kendisi şirketin global stratejisinin formülasyonuna katkıda bulunmalı sadece global stratejilerin uygulanması için bir araç olmamalıdır. Creaner ve diğı. (2001)

2.1.3. Ulusal ve Uluslararası İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar

Uluslararası işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinin ulusal işletmelerde uygulananlardan daha karmaşık olduğı söylenebilir. Birden fazla ülkede faaliyet göstermek , farklı kültürlerden insanları aynı şirket içinde yüksek motivasyonla çalıştırabilmek başarması zor bir hedefdir. Herşeyden önce farklı iş yapış biçimleri , regülasyonlar ve farklı davranış tutumları hakkında detaylı bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Filizöz (2003, s.172) ulusal ve uluslar arası insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- a. Birçok ülkede faaliyet gösterme nedeni ile artan iş ve karmaşıklık
- b. Uluslararasılaşmanın getirdiği ilave fonksiyonlar
- c. Farklı uluslardan oluşan bir işgücü yapısı
- d. Farklı birçok dilin kullanılması durumu
- e. Çalışanlara daha fazla ilgi gösterme gerekliliği
- f. Yerel farklılıklar nedeniyle yönetime farklı yaklaşımlar
- g. Daha fazla toplumsal ve politik etki
- h. Daha fazla riske maruz kalma

Yüksel (1999, s. 240) ulusal ve uluslararası insan kaynakları yönetimi arasındaki farkı aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Ulusal veya uluslararası çalışan her işletme insan gücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, elemanların verimliliklerini artırabilmek için onları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır. Uluslararası işletmecilikte bu fonksiyonlar uluslararası çalışmanın karmaşıklığı dolayısıyla bazı özellikler arz eder.

Malloch (2009, s. 191) İK uygulamaları arasındaki farkı şu şekilde tanımlamaktadır:

Ulusal İK uygulamalarının kapsadığı konular :

- a) İK planlama
- b) İşe alım politikaları ve uygulamaları
- c) Performans yönetimi
- d) İK geliştirme
- e) Ücret yönetimi
- f) Çalışan ilişkileri

UİK uygulamalarının kapsadığı konular:

Uluslararası İK'nın sorumluluğunda yukarıdaki tüm alanlar bulunmakla birlikte aşağıdaki faaliyetlerden de sorumludur:

- a) Yurtdışı görevlendirmelerden sonra ülkeye geridönüş
- b) Farklı ülkelerin iş kanunları, göçmenlik yasaları, çalışma izinleri gibi konular. Vergi yasaları ve sosyal güvenlik sistemi ile ilgili bilgiler.
- c) Yurtdışı görevlendirmelerinde yöneticilerin genellikle ailesi ile birlikte taşınması

nedeni ile farklı ülkelerdeki eğitim sistemi, emlak piyasası ve de aileyi ilgilendiren diğer konularla ilgili bilgiler. Bu konular ulusal İK için kişisel konular olmasına rağmen UİK'nın sorumluluğunda olan konulardır.

- d) Her kültürde İK uygulamaları farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Bir kavramın tanımı , iş için önceliği ya da ona atfedilen değer arasında farklılıklar olabilir.*
- e) UİK, ulusal İK'ya göre daha risklidir. Daha çok hata yapma ihtimali vardır ve bu hataların maliyeti oldukça yüksektir.*

Dereli ise konuyu (2005 , s. 61) , “ Çokuluslu şirketi ulusal şirketten ayıran en önemli üstünlük, çokuluslu şirketin global maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esnekliğidir” şeklinde açıklamaktadır.

2.2. YURTDIŞI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ KADROLAMA

Çokuluslu işletmelerde yurtdiŐi görevlendirmeler için yönetici kadrolama insan kaynakları departmanının yürüttüğü kritik görevlerden bir tanesidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği coğrafya genişledikçe ve çalışan sayısı arttıkça doğru pozisyona doğru kişinin seçilmesi daha da zor bir hale gelmektedir.

2.2.1. Yönetici Kadrolama Kavramı ve Süreci Hakkında Genel Bilgiler

Yüksel (1999) uluslararası görevlendirme için personel seçiminde yaş, deneyim, eğitim, bilinen yabancı dil, sağlık, aile durumu gibi somut ölçütler yanında liderlik, esneklik, uyum yeteneği gibi kişilik özelliklerine de yer verildiğini belirtmektedir. Seçim sürecinde bazen test uygulandığını bununla birlikte en çok tercih edilen yöntemin ise görüşme yöntemi olduğunu söylemektedir. Seçim yapılırken bireyin önceden yurtdiŐi için yetiştirilmiş kadrodan olmasının kolaylık sağladığını, bu nedenle firmaların stratejik işgücü planlamalarını yaparken yurtdiŐisine gönderilecek bir kadro oluşturup hizmet içi eğitimle de bu kadroyu desteklemeyi planlarına dahil etmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Özalp (1986, s. 314) çokuluslu işletmelerin yönetici kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Çoğu işletmeler ülke dışında faaliyetlere başlamadan önce ülke dışında kimleri çalıştıracaklarını düşünürler. Ülke dışına çıkmak genel politikalar çerçevesinde başarı sağlamaktır. Bu başarıların sağlanması işletmelerin tek ve vazgeçilmez faktörü olan yöneticilerle sağlanacağından yöneticilerin seçimi önemli bir konudur.

Filizöz ise (2003, s. 166) uluslararası kadrolama ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

Özellikle farklı ülke ve kültürlerden , farklı işgücü istihdam eden çokuluslu işletmeler , kadrolama politikalarını global ölçekte değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda bu işletmeler sadece çalıştıkları departmana değil işletmenin bütününe sadık insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar.

Bingöl (2004, s. 154) ise uluslararası bir işletme için yönetici kadrolamanın önemini aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

Küresel bir işletme amaçlarına ulaşabilmek için , küresel arenanın gerektirdiği nitelikleri taşıyan çalışanlara sahip olmak durumundadır. Bu nedenle uluslararası bir pozisyon için herhangi bir kadrolama işlemini gerçekleştirmeden önce , işin gereklerine ilişkin ayrıntılı, önceden belirlenmiş somut niteliklere göre seçilmelidirler.

Bu noktada yabancı yönetici -expatriate, expat- kavramını tanımlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. İş dünyasında yabancı yönetici yerine **expat** kavramının kullanımı tercih edilmektedir. Birleşmiş Milletlerin açıkladığı yabancı yöneticilerin sayısı ile ilgili verileri Kavukcuoğlu (www.kaynagiminsan.com, 2010) şu şekilde aktarmaktadır:

Birleşmiş Milletler Verileri'ne göre , 1960 yılında sayısı 63 milyon olan expat nüfusunun 2010 yılında 200 milyona yaklaşması beklenmektedir. PWC' nin "Yetenek 2020" incelemesine göre de geçtiğimiz on yılda yüzde 25 oranında büyüme gösteren uluslar arası görevlendirmeler önümüzdeki on yılda yüzde 50 oranında artış gösterecektir.

Wikipedia'da (<http://en.wikipedia.org>, 2010) expatriate kavramı ise “Kendi yasal vatandaşı olduğu ülke dışında geçici veya kalıcı olarak bir başka ülkede ikamet eden kişidir. Latin kökenli bir kelime olan expatriatus'tan gelmektedir. Ex dışında; patria ülke , baba toprağı anlamındadır” şeklinde açıklanmaktadır.

Franko tarafından yapılan araştırmalar göstermektedir ki çokuluslu işletmelerin yabancı yönetici kullanma oranı yavru şirketin ilk kuruluş yıllarında üretim, yönetim ve teknik bilgilerin aktarılması açısından yüksek bir orandayken ilerleyen zamanlarda yerel çalışanlar bu bilgileri öğrendikçe yabancı yönetici çalıştırma oranı düşecektir. Yavru şirket , işletmenin global operasyonlarına entegre oldukça bu oran tekrar artacaktır. Grosse ve Kujowa (1992)

Grosse ve Kujowa'ya (1992) göre yabancı yöneticiler en çok teknik ve yönetim pozisyonlarında bulunmaktadır. Yurtdışında görev alan bu kişilerin sayıları ise azımsanmayacak kadar fazladır.

Günümüzde expat pozisyonları artık kariyer için bir fırsat olarak görülmekten çok zaten kariyer gelişiminin içinde olması muhtemel bir gelişme olarak görülmektedir. Barber ve Pittaway (2000)

Yurtdışı görevlerin çok sık yapıldığı çokuluslu şirketlere aşağıda çeşitli örnekler verilmiştir.

Coca- Cola global operasyonlara olan bağlılığı sayesinde bugün 160'dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir. 300'den fazla yöneticisi ülkeler arası transfer olmuştur. En az bir dil bilen , global iş dünyası hakkında bilgi sahibi olan yetenekleri aramaktadırlar. Coca- Cola deneyimin, karar verme ve stratejik planlama sürecine değer kattığını düşünmektedir.

Shell firmasının genel merkezinde 38 ayrı milletten insan çalışmakta , Asea Brown Boveri' nin yönetim kurulunda dört ayrı ülkeden üst düzey yönetici bulunmaktadır.

Fluor işletmesi çalışan kadrosunu yeniden organize ettikten sonra aynı anda birden fazla ofiste çalışan global yöneticiler yaratmıştır. Dağınık operasyonları birleştirmişler ve matrix bir organizasyon yapısı oluşturmuşlardır. Yeniden yapılanma gerçekleştikten sonra 1990 ve 1995 yılları arasında mühendislik projeleri yüzde 230 oranında artış göstermiş aynı zaman aralığında ciro ise yıllık 300 milyondan bir trilyona çıkmıştır. (Stanek 2000)

Ashridge Araştırma Yönetim şirketinin 1989'da yayınladığı bir rapora göre çok sayıda çokuluslu şirket , Electrolux ve ICI gibi , yabancı lokasyonlarda çalışabilecek ve şirketin kurumsal stratejisinin oluşturulmasında liderlik rolünü üstlenebilecek uluslar arası yöneticiler yetiştirmektedir. Bu gelişim programının bir parçası da yavru şirketlerde gerçekleştirilen görevlendirmelerdir. Grosse ve Kujowa (1992)

Hurn (2006) ise yukarıda belirtilenlerin aksine konuya farklı bir açıdan bakmaktadır. Artık **expat** kavramının daha az kullanılmakta olduğunu ve de eski uzun dönemli yurtdışı görevlendirmelerinin yerini kısa dönemli proje bazlı görevlendirmelerin aldığını söylemektedir. Bu bağlamda eski geleneksel yabancı yönetici kavramının daha az önemli olmaya başladığını belirtmektedir. Bu yeni tip kozmopolitan, uluslararası, çok yönlü ve sınırların önemli olmadığı, uluslararası arenada herhangi bir yerde çalışabilecek yöneticilere şirketlerin artan bir talebinin olduğunu ifade etmektedir. Tablo 2.2. geleneksel yabancı yönetici ve bahsi geçen yeni uluslararası yönetici arasındaki farklılıkları özetlemektedir:

Tablo 2.2: Geleneksel Yabancı Yönetici ve Uluslararası Yönetici Karşılaştırması

Geleneksel Yabancı Yönetici	Uluslararası Yönetici
a) Sadece bir bölge veya bir ülkedeki sorumluluklara odaklanırlar	a) Aynı anda birden fazla ülkede veya bölgede sorumluluk alabilirler
b) Yaşamak için yeni bir kültüre adapte olurlar	b) Çalışmak için birden fazla kültüre adapte olmaları gerekir
c) Kültürlerarası yeteneklerini öncelikli olarak yurtdışı görevlendirmelerde kullanırlar	c) Kültürlerarası yeteneklerini hem kendi ülkelerinde hem de diğer ülkelerde kullanırlar
d) Sadece bir ülkedeki insanlarla çalışır ve onlara koçluk yaparlar	d) Farklı kültürden insanlarla çalışır ve onlardan birçok şey öğrenirler
e) Yurtdışı görevlendirmesindeki amaç bir problemin çözülmesi üzerinedir	e) Yurtdışı görevlendirmesindeki amaç organizasyonel gelişim içindir
f) Sadece bir ülke için bir bakış açısı geliştirilir	f) Global, çok fazla sayıda ülkeyi içeren , bir bakış açısı geliştirilir

Kaynak: Hurn 2006, s. 280

Stanek (2000) ise bazı şirketlerin yurtdışı görevlendirmelerini hala bir lüks ya da çalışanların önceki performansları için verilen bir ödül olarak gördüklerini belirtmektedir.

Gürün (2001, ss. 153-154) yönetici kadrolama ile ilgili şunları söylemektedir:

Çokuluslu şirketlerin yaygınlaşması sonucu son yıllarda bu firmaların yönetimine özellikle çok iyi eğitim almış, tecrübeli profesyoneller getirilmektedir. Globalleşme stratejilerini kendi firmalarının avantajları doğrultusunda en iyi şekilde kullanan bu yöneticiler global yönetici olarak tanımlanmaktadır. Moran ve Reisenberger'e göre global yöneticilerde bulunması gereken nitelikler şunlardır:

- Global bir düşünce yapısına sahip olması
- Çeşitli kökenlerden gelen insanlarla eşit çalışma
- Uzun vadeli oryantasyona sahip olma
- Kurumsal değişimi kolaylaştırma
- Öğrenim sistemleri yaratma
- Çalışanları kusursuzluğa teşvik etme
- Anlaşmazlıklara işbirlikçi bir havada yaklaşım görüşme
- Yurtdışı görevlere gönderilenleri beceriyle idare etme
- Çok kültürlü ekiplere önderlik edip etkin biçimde katılma
- Kendi kültürünü,değerlerini,varsayımlarını anlama
- Başkalarının ulusal ve kurumsal kültürünü kesin bir şekilde belirleme
- Başka ülkelere yönelik bilgisini ve saygısını sergileyecek bir biçimde kültürel hatalardan ve davranışlardan kaçınma

Seçim süreci ile ilgili olarak Beeman ve Taoka'nın (1991, s. 520) görüşleri şu şekildedir:

Çokuluslu şirketlerin diğer ülkelerdeki operasyonlarında görev alacak yöneticilerin genel merkeze danışmadan alacakları kararların etkinliği oldukça önemlidir. Bu kararlar yurtdışı operasyonunun başarılı veya başarısız olmasını etkileyecektir. Çokuluslu işletmenin yurtdışında yeni bir yapılanma içerisine girerken karşılaştacağı ilk büyük zorluk nitelikli elemanların şirkete istihdamıdır. Yapılan araştırmalara göre Amerikan çokuluslu işletmelerinde yüzde 10 ile yüzde 50 arasında değişen bir başarısızlık oranı söz konusudur. Bu oranın nedenleri arasında yetersiz ve etkisiz insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Yabancı yöneticilerin seçimi ve yerleştirilmesi, eğitimi alanında iyileştirme çalışmaları yapılması gerekmektedir. Adayın uyum yeteneği ve diğer karakter özelliklerine büyük önem verilmelidir. Pozisyona en uygun deneyime ve de teknik yeterliliğe sahip olan yöneticilerin eğer ailesi yurtdışına yerleşmeye ve oraya uyum sağlamaya istekli değilse pozisyon için en az uygun olan aday haline gelecektir.

Gürün (2001, s. 154) çokuluslu işletmelerin yönetici seçim süreci ile ilgili aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur:

Özellikle üst düzey yönetim düzeylerinde yönetici seçim süreci; hala ilkeler, tahmin, önsezi, kişisel faaliyet gibi faktörlerin etkisi altındadır. Genellikle gelecekteki sonuçlar için“ geçmişteki başarılar” en iyi gösterge olarak alınmaktadır. Yönetici seçimi, geçmişte, belirli koşullarda elde edilen sonuçların bilinmesine bağlıdır. Bununla birlikte; üst düzey yöneticilerin seçimi için bir ölçü olarak geçmişteki deneyimlerin kullanılması, çokuluslu ölçekte özellikle zordur. Yurtdışı bir görev için yöneticiler köken ülkeden tedarik edildiği zaman , aşağıda belirtilen zorluklar ortaya çıkmaktadır:

a)Yöneticiler, geçmişte elde ettikleri sonuçlardan farklı olacağına emin oldukları zaman orada çalışacaklardır. Bu şekilde ; onların muhtemel başarısızlıkları tahmin etmeleri, bunu daha zor kılmaktadır.

b)Yöneticiler yapılan seçim ile ilgili olarak deniz aşırı işlerde geçerli olan koşullar ve ihtiyaçların tam olarak farkında değildirler.

Bingöl (2004) küresel kadrolara atama yapmanın dört ayrı aşamadan oluştuğunu ifade eder: Kendi kendini seçme, aday havuzu oluşturma, adayların teknik becerilerinin incelenmesi ve karşılıklı karar verme.

Bingöl (2004, s. 154) bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Kendi kendini seçmede adaylar küresel bir pozisyon için uygun olup olmadıklarına , eş ve çocuklarının bu konuda olumlu düşünüp düşünmediklerine karar verirler. İkinci aşama , örgütün kadrolama ihtiyaçlarına göre hazırlanmış bir aday veritabanı oluşturmaya içerir. Bu veritabanında çalışanın ülke dışında çalışabileceği süre , bildiği diller, tercih ettiği ülkeler ve uygun olduğu işler yer alır. Üçüncü aşamada bu liste , herhangi bir küresel pozisyon için taranır ve oluşan liste atayacak bölüme gönderilir. Daha sonra her aday , işin gerekleri baz alınarak teknik ve yönetsel hazır olma kriterleri açısından değerlendirilir. Son aşamada ise bir birey üzerinde karara varılır.

Beeman ve Taoka (1991)’ ya göre seçim aşamaları şu şekilde ilerlemektedir:

Öncelikle yöneticinin ve eşinin yurtdışı görevlendirmesi için uygun olup olmadığını saptamak amacı ile yapılan mülakatlar ve aday tarafından doldurulan soru formlarının değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Adayın uygunluğunu saptamak amacı ile yönetim bazı kişisel özellikleri değerlendirmeye çalışır: uyum yeteneği, esneklik, entellektüel kapasite, problem çözme yeteneği, karar verme yeteneği, sonuç odaklılık, profesyonellik, iletişim becerileri (astlarına yeni şeyler öğretme ve de dinleme becerileri dahil) . Adayın teknik altyapısını anlayabilmek ise genellikle daha kolaydır. Aday ayrıca ekonomi ve yönetim becerileri açısından da değerlendirilir. Bunlara ek olarak

adayın geçmişteki performansı gözönünde bulundurularak yönetim yeterliliği de tespit edilmeye çalışılır. Yönetici seçimi sırasında aynı zamanda yavru ülkenin yönetiminde çalışanların milliyetlerinin kompozisyonu da önemlidir. Bu durum için beş faktör gözönünde bulundurulur:

- a. Firmanın yönetim ve ürün stratejisi*
- b. Yerel çalışanları istihdam etmeyi teşvik eden kanunlar*
- c. Yurtdışı yönetici transferi ile ilgili mevzuat*
- d. Yerel çalışanların yönetim becerileri*
- e. Maliyet unsurları*

Sonraki aşamada , kısa dönem görevlendirmelerle ve de belli lokasyonlardaki görevlendirmelerle ilgilenmeyen adaylar elenmektedir. Bunu derinlemesine yapılan görüşmeler izlemektedir. Şirketler için mülakatlar önemli bir süreçtir çünkü adayların ve eşlerinin özelliklerini psikolojik testlerden daha iyi ortaya çıkarır. Bu mülakatlardan sonra bazı firmalar kesin kararını vermektedir. Diğer firmalar ise karar vermeden önce adayı ve eşini görevlendirmenin yapılacağı bölgeye kısa süreli bir geziye yolladıktan sonra süreci sonlandırmaktadır.

Özalp (1986, s. 318) yönetici seçim süreci ile ilgili aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Seçim işlerinde önemli olan konu bir uyum sağlayabilmektir. Bu uyum işin özellikleri ile işe alınacak personelin yetenekleri arasındaki uyumdur. Seçim işinde yetenekli adayları seçmek ilk yapılacak faaliyettir. İkinci olarak bu adaylardan hangilerinin seçileceği ile ilgili teknikleri geliştirir. İşletme kısa bir zaman sonra işi bırakacak kişileri seçmek istemez. Gerçekten bu kişilerin işe alınması ve eğitimi büyük masraflara yol açar. İş adam almak ile personel seçimi bazen çelişir. Gerçi bu iki iş birbirini tamamlamaktadır. Personeli işe almak olumlu bir iştir. İşletmede bir mevki dolduracak bir kişinin iş için uygun görülecek işe atanmasıdır. Seçim ise olumsuz bir işlemdir. Başvuranların gözden geçirilmesi ve uygun olmayanların red edilmesidir. Seçim işi bireyin çalışmasında başarı veya başarısızlık olasılığını değerlendirmektir. Seçim adayın belli bir işin yapılması için gerekli başarıyı gösterip gösteremeyeceği ve işletmenin gelişmesinde bir katkısının olabileceği veya olmayacağı olasılığının tahmin edilmesidir.

Malloch (2009) çokuluslu işletmelerin yetenekleri çalışanları şirketlerine çekmek için amansız bir rekabet içerisinde olduklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte demografik değişimlerden dolayı 35-45 yaşları arasındaki yöneticilerin sayısında yüzde 15 oranında düşüş olduğunu ve yönetici arzının azaldığını söylemektedir. Şüphesiz ki bu durum rekabeti daha da arttırmaktadır. Yetenekli çalışanlar artık daha mobil bir kariyeri tercih etmekte ve de hayat boyu tek tip bir kariyer çizgisine sahip olmayı istememektedir.

2.2.2. Seçim Sürecinde Kullanılan Kriterler

Seçim kriterleri şirketten şirkete farklılık gösterse de çoğu genel yetkinlikleri ve de kişilik özelliklerini kapsamaktadır.

Kefalas'a (1990) göre yeni bir ortama uyum yeteneği , esnek olabilme ve iletişim yeteneği yerel halk ve kurumlarla iletişimde olmayı gerektiren pozisyonlar için (genel müdür ya da fonksiyon müdürleri gibi) ; teknik ve kısa süreli pozisyonlara göre daha önemli olarak nitelendirilebilir.

Yüksel (1999) uluslararası personel seçiminde çokuluslu şirketlerde genellikle genç yöneticilerin yurtdışı görevlere gitmek , yeni ülkeler görmek , farklı kültürler tanımak amacı ile bu tarz görevlendirmeler için istekli olduklarını belirtmiştir. Yurtdışı görevinin bu kişiler tarafından hem bir başarı unsuru hem de macera heveslerinin tatmini olarak görüldüğünü , genç ve sağlıklı olmanın avantajları, aile sorumluluklarının fazla olmayışı gibi nedenlerin bu kişiler için elverişli ortam yarattığını ifade etmiştir. Verilen cazip ücretler genç yaşta daha iyi kazanma olasılığı tanıdığından yurtdışına gitmek gençlere çekici gelebilir. Ancak gençlerin yeteri kadar iş tecrübesinin de olmaması hem kendilerini hem de firmayı dış pazarlarda güç durumda bırakabilir. Bununla beraber Yüksel olgun ve tecrübeli olan elemanların da yeteri kadar hırslı ve atak olmayabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle çokuluslu şirketlerin dış görevlere çoğunlukla tecrübeli ve genç elemanları birlikte gönderip denge sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Fonterra şirketinden Deborah de Cerff global mobil işgücünün geçmiş zamanlardan bugüne oldukça değiştiğini eski geleneksel yabancı yönetici kavramının artık kalmadığını ifade etmektedir. Artık çok daha fazla sayıda çalışanın uzatılmış iş gezilerine çıktığını belirtmektedir. X ve Y jenerasyonunun bebek patlaması kuşağına mensup olanlara göre çok daha farklı ihtiyaçları olduğunu ve farklı durumlardan motive olduklarını belirtmektedir.

Çalışanların kontratında bu tarz ihtiyaçlarının açık bir şekilde belirtilmesinin önemli olduğunu söylemektedir.(Russell 2006)

Özalp (1986, ss.314-317) ülke dışında çalışacak personelde aranan özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

Ülke içi personelin seçiminde geliştirilmiş bazı geleneksel metodlar vardır. Bu metodların çoğu uluslararası faaliyetler için geçerli değildir. Bunun temel nedeni ülke içi ve ülke dışı ortamın birbirinden çok farklı olması kadar yalnız ülke içinde faaliyet gösteren işletme ile ülke dışında faaliyet gösteren işletmenin amaçları arasında büyük farklar olmasıdır. Böyle olunca ülke dışında çalışacak personelde , ülke içinde çalışacak personel personelde aranan nitelikler arandığı gibi başka nitelikler de aranmaktadır. Bu nitelikler şöyle sıralanabilir:

- 1.Sonuç elde etme özelliği*
- 2.Teknik ve yönetsel yetenekler*
- 3.Enerjik ve inisiyatif sahibi olmak*
- 4.Uyuma yeteneği*
- 5.Diplomatik yetenekler*
- 6.Kültürel anlayış*
- 7.Dil bilme ve öğrenme yeteneği*

Marx yurtdışı görevlendirmelerde görev alacak yöneticilerde yurtdışında çalışabilecek kişilik özelliklerine sahip olup olmadığına bakılmaksızın öncelikli olarak teknik becerilerinin değerlendirildiğini söylemektedir. Seçim aşamasında odak noktasının önceki performans sonuçları olduğunu belirtmektedir. (Hurn 2006)

Yüksel'e (1999) göre yüksek eğitim daha mantıklı düşünme, yaratıcı fikir geliştirme, analiz ve sentez yapabilme niteliklerini geliştirdiğinden yüksek öğrenim görenler ve yabancı dil bilenler seçimde öncelik kazanır. Ayrıca dış göreve gönderilecek kişilerin fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmalarının istendiğini, kültür şoku yaşama ihtimali daha az olanların seçilme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yüksel yurtdışı göreve gönderilecek kişilerin aile yapısı, çocukların okul durumu, aile bireylerinin kültüre ve fiziksel ortama uyum sağlayıp sağlayamayacaklarının da önemli olduğunu belirtmiştir. Yurtdışı göreve seçilecek bireylerin bu göreve istekli olmaları, göreve sadakatle bağlanmaları, macerayı ve öncü

olmayı sevmeleri, görevi ekonomik statülerini iyileştirmek , bilgi ve görgülerini artırmak için fırsat kabul etmeleri, liderlik niteliklerini taşımalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca olgunluk, hoşgörü, yabancılarla yakın iletişim kurabilme, bağımsızlık, yaratıcılık, inisiyatif sahibi olma gibi özelliklerin liderlik konusunda ipuçları olduğunu ifade etmiştir.

Hickson ve Pugh uluslararası yöneticilerin yeni bir kültüre uyum gösterebilmeleri için kritik iki özelliğe sahip olmaları gerektiğini söylemektedir: Yabancı bir kültürde çalışmak için istekli ve heyecanlı olmalılar. Karşılıklarına çıkabilecek sorunlara hazırlıklı olmalı hatta bunları çözmek için motive olmuş durumda olmalılar. İkinci olarak ise en az bir yabancı dili ortalama bir seviyede öğrenmeye istekli olmalılar. (Hurn 2006)

Özalp (1986, s. 332) çokuluslu işletmelerin birbirinden farklı kriterleri gözönünde bulundurarak kadrolama yaptığını aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir:

Çokuluslu işletmeler değişik faktörleri dikkate alırken tercihleri birbirinden farklı olabilir. Bazı işletmeler bilgi ve yönetim yeteneğine önem verirken , diğer işletmeler eğitim, dil, inisiyatif sahibi olmaya önem verebilirler.

Mutlu (2008, ss. 345-346) yabancı ülkelerde çalışacak yöneticilerin seçimi konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarında ortaya çıkan, seçim sürecinde kullanılacak kriterleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

a. İçerden yükseltmede işletmede tanınmayan bir kişinin seçimi risk yaratır. Çalışanlar , işletmeyi ve işletmede diğer çalışanların güçlü yanları ile zayıflıklarını bilir ve buna göre davranır. İşe dışardan atanan ve yöneticilik kademesine getirilen yeni kişinin zayıflıkları ise ilk anda anlaşılmaz. Bu da çalışanlarda huzursuzluk yaratır ve tepkiyle karşılaşılır.

b. Burada dikkat edilmesi gereken bir başka durum ise eğer dışarıdan atanması düşünülen kişi daha yetenekli ise bu durumda içerden yükseltme yerine bazı riskler de gözönüne alınarak dışardan terfi ettirme gerçekleştirilmelidir.

c. Uluslararası işlerde göreve gidecek yöneticide evsahibi ülkenin dilini bilmek tercih sebebidir. Ama lisan etkisini kör olacak kadar gözönüne almak işletmenin denizaşırı ülkedeki etkinliğini de tehlikeye sokabilir. Sadece yabancı ülke dilini biliyor diye o kişiyi seçmek yerine teknik ve yönetsel niteliklerine de bakmak önemlidir.

d. Bütün insanların değerlendirmeye alınması

Bazı durumlarda kadrolama kararları belirli standartlar dahilinde verilir. Örneğin birçok Japon çokuluslu işletmesi ana ülke vatandaşlarını orta düzey pozisyonlar için görevlendirirler. Benzer şekilde bazı Avrupalı çokuluslu işletmeler de ana ülke vatandaşlarını bütün kariyerleri boyunca yurtdışı pozisyonlar için kadrolarlar. Amerikan çokuluslu işletmeleri yurtdışı görevlendirmelerini genellikle geçici olarak görürler bu nedenle Amerikalı yabancı yöneticileri genellikle ev sahibi ülke vatandaşlarının altında çalışırken görülür. Yönetici kadrolamada önemli olan bir diğer faktör ücret paketidir. Yurtdışına yönetici göndermenin maliyeti arttıkça şirketler, o ülkenin dilini ve kültürünü bilen ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşlarını daha çok tercih etme eğilimi gösterirler. Örneğin birçok Amerikan çokuluslu işletmesi eskiden İngiliz sömürgesi olan Jamaika, Hindistan ve Kenya gibi ülkelerde çalışmak üzere İngiliz veya İskoç yöneticileri görevlendirirler. Collinson ve Rugman (2009)

Geçmişte yurtdışı yönetici kadrolamalarında öne çıkan kriterler yöneticilerin teknik yetenekleri ve sorun çözme becerileridir. Yurtdışı görevlendirmeleri o dönemde genellikle aniden ortaya çıkan sorunları çözmek için planlanmaktaydı. (Stanek 2000)

2005 yılında Londra İşletme Okulu tarafından 20 ülkeden 100 üst düzey yöneticiye uygulanan araştırmada, katılımcılara genç yöneticilerin uluslararası alanda başarılı olmaları için sahip olmaları gereken kriterlerin neler olduğu sorulmuştur. Gelen cevaplar global bir perspektife sahip olmak ve çokuluslu proje takımlarında çalışabilmek olarak verilmiştir. (Hurn 2006)

Bingöl (2004) dünyanın her tarafında görev yapabilecek , bulunduğu ortama uyum sağlayabilecek personelin tedariki için gerekli olan unsurların belirlenmesinin son derece güç olduğunu da ifade etmektedir.

2.2.3. Yönetici Seçim Yöntemleri

Yurtdışı yönetici kadrolama sürecinde genel olarak ulusal boyutta kadrolama yapılırken kullanılan yöntemler kullanılmakla birlikte ek olarak farklı yöntemlerden de yararlanılabilir. Yurtdışından farklı olarak yöneticinin ailesinin yeni bir kültüre adapte olması gerektiği için işe yerleştirme sürecine çoğu zaman yöneticinin ailesi de dahil edilmektedir. Yönetici kendi ülkesinde ne kadar başarılı olursa olsun yurtdışı görevlendirmesi için uygun olmayabilir. Bu anlamda yaşanabilecek başarısızlığı engellemenin tek yolu etkili bir seçim süreci gerçekleştirmektir. Bu bölümde seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve tercih edilme sebepleri tartışılacaktır.

Can'ın (1991 , s. 75) seçim yöntemleri konusundaki görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Ülke dışı görevlendirilecek yönetici adayında bulunması gereken tüm kriterler ve seçim yöntemleri aslında ülke dışı göreve gidecek olan yöneticinin başarısını garantilememektedir. Herhangi bir seçim yöntemine göre yapılan seçim , yöneticilerin yeni ortama uyum sağlayabilme sorununa çözüm getirmemektedir. Bu nedenle de yönetici adayları belirlendikten sonra uygulanacak eğitim programları yardımıyla yöneticilerin yeni ortama uyum sağlama sorunları çözümlenmeye ve başarılı olmaları sağlanmaya çalışılır.

Çok sayıdaki uluslararası şirket artık işe alım için internet teknolojilerinden yararlanmaktadır. Adaylar pozisyonları araştırıp internet üzerinden başvuru yapmakta ve eğer olumlu olarak değerlendirilirse de süreç başlamaktadır. Malloch (2009)

2.2.3.1.Mülakat

Sözlü mülakatların , işveren ile iş adayı arasında resmi olan , muhtemelen ilk ve belki de tek yüz yüze görüşme olması, mülakatları işe alım sürecinin en önemli durağı yapmaktadır. (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2003)

Yönetici kadrolamada en çok kullanılan yöntem mülakattır. Hala genel kanı yönetici ve eşi ile yapılan görüşmelerin en iyi seçme yerleştirme yöntemi olduğu yönündedir. Tung'un Amerikan çokuluslu şirketlerinde yaptığı bir araştırmaya göre şirketlerin yüzde 52'si yönetici ve eşi ile mülakat yaparken , yüzde 47'si sadece yönetici ile mülakat yapmaktadır. Teknik pozisyonlar için bu oran yüzde 40 ve yüzde 59'dur. Yaptığı araştırmaya göre Tung, çok uluslu şirketlerin yöneticiler ile yapılan mülakatın yöneticinin yurtdışında performansını öngörmede oldukça önemli olduğu sonucuna varmıştır. (Schilling 1993)

Can (1991 , s. 74) mülakat yöntemi ile ilgili olarak aşağıdaki tespitleri yapmıştır:

Yöneticilerin seçimi için yapılan görüşmeler genel olarak iki bölümden oluşuyor diyebiliriz. Birinci bölüm yöneticinin ana ülkedeki yaşam tarzını belirlemeye yönelik olan bölümdür. Yöneticinin kültürel duyarlılığı konusunda da bilgi edinilmeye çalışılır. Görüşmenin ikinci bölümü tamamıyla adayın ailesinin bu göreve göstereceği tepki ve eşin davranışlarının belirlenmeye çalışılmasından oluşmuştur. Bu görüşmelere ek olarak yönetici adayı, en azından bir defa da teknik bilgi yönünden değerlendirilmek üzere görüşmeye çağırılır. Tüm bu görüşmelerin olumlu gitmesi halinde yönetici adayına ülke dışı görev teklifi yapılır ve cevap vermek üzere ortalama 2 hafta süre tanınır. Bu sürenin sonunda eğer yönetici adayı görev teklifini kabul ederse ülke dışı göreve hazırlık süreci başlamış olur.

Yöneticinin eşi ve yaşça büyük çocuklarla yapılan derinlemesine görüşmeler ailenin değişime ne kadar hazır olduğunu anlamak açısından oldukça faydalıdır. Bu görüşmelerde sorulan bazı sorular çok kişisel gözükse de yurtdışı görevlendirmesine ailenin uygun olup olmadığını ortaya çıkaracaktır. (Schilling 1993)

Beeman ve Taoka (1991) adaylarla yapılan mülakatlarda adaya görevlendirmenin lokasyonu ve süresi hakkında net bir şekilde bilgi vermenin önemli olduğunu söylemişlerdir. Şirket ayrıca pozisyonun gereklilikleri, çalışma takvimi, iş gezileri gibi konularda bütün bilgileri aktarmalıdır. Adaya ücret paketi, vergiler ve içlerinde ulaşım , eğitim sistemi, konut gibi detayların da bulunduğu ödeme paketi açıklanmalıdır. Mülakatta ayrıca ülkeye geri dönüşün ne zaman olacağı ve nasıl olacağı detaylı bir şekilde anlatılmalıdır. Hatta yönetici sözleşme süresinin bitiminden önce dönmek isterse bunun mümkün olup olmadığı açıklanmalıdır demektedir.

Özalp (1986, s. 319) mülakat yöntemi ile ilgili olarak ,”Başvuranların örgüt hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olması sağlanır. Görüşme esnek bir sistem olup çeşiti amaçları olan kişilere uygulanabilir. Görüşme ile başvuranların biçimsel özellikleri ve kişiliğinin derinliği hakkında bilgi sahibi olunabilir” şeklinde tespit yapmıştır.

2.2.3.2. Test

Bazı şirketler son kararı vermek için adaylara birtakım testler uygulamaktadır. Ancak bu yöntem pahalı olduğu ve de seçim kararına yeterince katkı sağlamadığı için destek görmemektedir. Sonuç olarak, yöneticinin kendi ülkesinde başardıkları , üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından gelen geribildirim ve mülakat sonuçları birlikte değerlendirildiğinde güvenilir bir karar verilebilir. Collinson ve Rugman (2009)

Can (1991, s. 69) konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Testlerin kullanılma amaçları arasında yönetici adaylarının teknik yeteneğini ve psikolojik dengesini belirlemek sayılabilir. Bu testlerle, adayların uyum sağlama, duygusal denge, olgunluk vb. özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bazı çok uluslu işletmeler, adaya testlerin uygulanmasını modası geçmiş bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler. Özellikle üst düzey yönetici seçimi için testlerin uygun olmayacağı düşüncesi çokuluslu işletmelerde çok yaygındır.

Tüzüner (2008 , s. 739) konu ile ilgili aşağıdakileri söylemektedir:

Yöneticilerin kültürel uyumunun testler aracılığı ile önceden tespitinde çeşitli sorunlar yaşanmıştır. Price Waterhouse Coopers'in yaptığı araştırmaya göre çokuluslu işletmelerin sadece yüzde 12'si testleri tercih etmektedir. Çokuluslu işletmelerin yüzde 85'i mülakat yöntemini tercih etmektedir. Global işletmelerin yabancı yönetici seçiminde testleri tercih etmeme nedenleri arasında testlerin maliyetli olması, testlerin yorumlanmasında uzmanlara ihtiyaç duyulması, yurtdışı görevlendirmelerde testlerin başarıyı tam olarak ölçememesi sıralanabilir.

Can (1991 , ss. 69-70) testlerle ilgili aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki teknik ve psikolojik yeterliliği ölçmekte kullanılan testlerin kullanımındaki azalma, yönetici adaylarının bu özelliklerinin tam olarak

belirlenmesini de etkilemektedir. R.L. Tung'un yaptığı araştırmaya göre ABD kökenli çokuluslu işletmelerin yüzde 5'i, Batı Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerin yüzde 21'i gibi çok düşük bir oranın, yöneticilerini testler yardımıyla belirledikleri anlaşılmıştır. Yine aynı araştırma Japon çokuluslu işletmelerinin ise bu testleri hiç kullanmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Yine R.L. Tung tarafından yapılan araştırmalar göstermiştir ki Batı Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerde ABD kökenlilere oranla bu tür testlerden daha fazla yararlanılmaktadır.

Yönetici adaylarına uygulanan testler içinde en gerçekçi olarak bilineni "Kaliforniya Testi" adı verilmiş olanıdır. Bu test yöneticinin etnosentrizm eğiliminde olup olmadığını ölçmektedir. Bunun nedeni ise yüksek etnosentrizm eğiliminin ülke dışındaki görevde yöneticiye başarısızlık getireceğinin bilinmesidir. Bu eğilim, ülke dışı görevlendirilecek yöneticiler için istenmeyen bir özelliktir. Yüksek etnosentrizm eğilimi, yöneticide, kişisel davranış ve yönetsel stratejide kültürel farklılıkları algılamaya karşı isteksizliği ortaya çıkarmaktadır.

Hurn (2006) testlerin seçim sürecine katkıda bulunabileceğini ancak testlerin sonuçlarının her zaman güvenilir olmayabileceğini de eklemiştir. Birçok psikometrik testin , adayların yurtdışı görevlendirmelerde ortaya koyacağı davranışlarını ölçümlemede yetersiz kaldığını çünkü uygulanan testlerin birçoğunun Kuzey Amerika ya da Batı Avrupa kökenli olduğunu bu nedenle farklı kültürlerle dair doğru sonuçlar vermelerinin zor olduğunu söylemiştir.

Deller 'in (1997) de bu konuda görüşleri Hurn ile aynıdır. Öncelikli olarak işletmelerde kullanılan psikometrik testlerin kültürlerarası farklılıklara göre revize edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca Peace Corps şirketinde yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde yöneticilerin seçiminde kullanılan testlerin sonuçları ile yöneticinin göstereceği performans arasında bir ilişki olmadığı yönünde tespit yapıldığını söylemektedir. Test sonuçları yöneticinin başarısını tahmin etmede başarısız olsa da iş dünyasının hala bu tarz testleri kullanmaya devam ettiğini belirtmektedir.

2.2.3.3. Değerleme Merkezi

Yurtiçi görevlendirmelerde de sıklıkla kullanıldığı görülen değerlendirme merkezi hakkında Tüzüner (2008 , s. 740) şunları söylemektedir:

Özellikle yönetici pozisyonlarına terfi ettirilecek kişilerin yönetsel becerilerini ve yetkinliklerini değerlemek ve geliştirmek amacıyla kullanılan yöntemdir. Değerleme merkezlerinde genellikle birey ve grup alıştırmaları kullanılmakta, adayları

değerlendirmek için zihinsel ve bireysel yetenek testleri uygulanmaktadır. Mülakat, test uygulaması, işletme oyunları, grup tartışmaları vb. ölçüm ve değerlendirme araçları kullanılarak bireylerin potansiyelleri belirlenir. Bu uygulamalar sırasında yönetici ve/veya uzmanların da görüşleri dikkate alınır.

Hurn (2006) yönetici seçiminde değerlendirme merkezlerinin kullanımının önemli bir katkı sağladığını belirtmektedir. HSBC, BP ve Shell gibi şirketlerin kendi değerlendirme merkezleri olduğunu bazı şirketlerin ise bu yöntem için dışardan destek aldığını belirtmektedir. Değerleme merkezinin mülakata göre üstünlüğünü yöneticinin performansını bire bir gözlemlene şansı yaratması olarak nitelendirmiştir. Değerleme merkezleri iş için kritik önemi olan yetenek ve becerileri değerlendirmek için şirkete ya da pozisyona özel oluşturulur. 1997-1998 yılları arasında PWC tarafından yapılan araştırmaya göre şirketlerin sadece yüzde 12'si değerlendirme merkezlerini kullanırken yüzde 85'i mülakat yöntemi ile işe alım kararını verdiğini belirtmiştir.

Colley (2005, s. 25) bu konu ile ilgili şunları söylemektedir:

İnsan kaynakları yönetiminde son yıllarda hızla yaygınlaşan değerlendirme merkezi uygulamaları, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır. İşe alım sürecinde kullanılan değerlendirme merkezi, uygun profile sahip sahip bir aday havuzundan, aranan pozisyonunun özelliklerine uygun adayların belirlenmesi ve işe alım kararının verilmesi ile sonuçlanmaktadır.

Can (1991 , s. 74) ise değerlendirme merkezi ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

Değerlendirme merkezi uygulamalarında, yönetici adayını değerlemede uygulanan kişisel ve grup egzersizleri, yönetici ve psikologlarla kişisel mülakatlar ve kişisel yetenek ve zekanın ölçüldüğü testler uygulanır. Yönetici adaylarının tabi tutulduğu grup çalışmaları onların rekabet veya ortaklaşa çalışma durumunda ortaya çıkan davranışlarını belirlemede rol oynar. Değerlendirme merkezlerinin ülke dışında görevlendirebilecek yönetici adaylarıyla dolu bir havuzdan yüksek geçerlilik değerine sahip seçim yapabilen etkin bir araç olması en önemli özelliğidir.

2.2.4. Yabancı Yönetici Kadrolama Nedenleri

Çokuluslu işletmeler farklı nedenlerle uluslararası yönetici kadrolama yolunu tercih ederler. Gelecek vaat eden yöneticilerin uluslararası deneyimle donatılıp farklı bakış açısına sahip insanlarla çalışmayı öğrenmesi , yavru ülkede teknik açıdan yeterli donanımına sahip yöneticilerinin bulunmayışı , ilk defa kurulan yurtdışı operasyonlarında genel merkezin işletmeyi kontrol etme isteği, yeni kurulan işletmeye kurum kültürünün ve iş yapış şekillerinin transfer edilmek istenmesi gibi sebeplerle uluslararası yönetici kadrolama gerçekleştirilebilir.

Daniels ve Radebaugh 'ın (1991 , s. 769) konu ile ilgili görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Çokuluslu işletmeler ana ülke ve yavru ülke operasyonları arasında yönetici transferi yaparak onları geliştirmeyi ve de şirketin kurumsal sistemini ve stratejilerini daha iyi anlamalarını sağlarlar. Belirli konularda uzmanlaşarak belirli başlı ülkelerde faaliyet gösteren bazı şirketlerde uzun dönemli yurtdışı görevlendirmeleri yöneticinin yetkinliklerini geliştirmede tek araç olabilir. Bu tarz görevlendirmeler ayrıca yöneticinin farklı sosyal sistemlerde çalışma yeteneğini geliştirirken yurtiçi ve yurtdışı operasyonları için kurumsal sorumluluk kazandırmada da değerli bir araç haline gelirler. Ana ülke ve yavru ülke çalışanları arasında yapılan transferler yeni hibrid bir kurumsal kültürün oluşmasını sağlarken çalışanlarda şirketin global hedeflerini anlamasında da etkili olur. Şirketin global stratejisi netleştikçe yabancı yöneticilere olan ihtiyaç azalır.

Rus (<http://findarticles.com>, 2004) yönetici kadrolama nedeni olarak şunları belirtiyor:

Uluslar arası yönetici kadrolama nedenleri aslında iki ana grupta toplanabilir. Bazı yöneticiler organizasyonda görev alan kişilere birşeyler öğretebilmek için gönderilirken bazıları da yeni birşeyler öğrenebilmek için yabancı ülkelerde kadrolanırlar. Hangi amaçla gönderilmiş olurlarsa olsunlar genellikle de her ikisini yapmaya başlıyorlar.

Capital dergisinde çıkan bir haberde Fransız INSEAD Yönetim Okulu profesörlerinden Philippe Haspeslagh'ın aşağıdaki görüşlerine yer veriliyor:

ABD'li bir şirket Avrupa'daki yatırımlarının başına ya da yönetim kuruluna kendi ülkesinden birilerini atadığında , büyük zaman ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabiliyor. Özellikle de yönetim kurullarının toplantı ve çalışma takvimlerinde bu sorunlar ortaya çıkıyor. Deniz aşırı

uçuşlar ve bunlar için gereken zaman , şirketleri sıkıntıya sokuyor. Bu nedenle de denizaşırı şirketleri olan uluslararası gruplar, yakın ülkelerden ya da o ülkeden yönetici atama yoluna gidiyor. Şirketler uzun zamandır global pazarların artan ve giderek daha komplike hale gelen taleplerini yerine getirmek konusunda da sıkıntı çekiyor. Bu sıkıntı şirketleri daha tecrübeli yabancı yöneticilere yöneltiyor. Uluslar arası şirketlerin yönetimleri, uluslararası tecrübesi yetersiz lokal yöneticilerden oluşuyor ve global pazarın taleplerini yerine getirebilmek konusunda hayli sınırlı kalıyor. (Süzer 2002)

Tüzüner (2008 , s. 731) konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Yabancı yöneticilerin uluslararası görevlendirilmeleriyle ilgili literatüre bakıldığında çeşitli stratejik nedenlerin ortaya konduğu dikkat çekmektedir. En temel nedenler arasında " boş olan pozisyonların doldurulması" , " yönetici geliştirme" ve "örgüt geliştirme" yer almaktadır.

Pozisyonların doldurulması : İşletmeler boş pozisyonu genellikle gerekli niteliklere sahip bireylerle kısa sürede doldurmayı tercih ederler. Bu nedenle çokuluslu işletmeler, yabancı yöneticilerle çalışma eğilimindedirler.

Yönetici geliştirme: Çalışanlar işletmenin farklı bölümlerine "eğitim ve geliştirme" amacı ile ve işletmenin "değerler sisteminin gelişimini" desteklemeleri için gönderilirler. Bu tip görevlendirmelerde belli bir süre sınırı bulunmamakta ve çalışanlar gittikleri ülkelerde proje çalışmalarına katılarak belirli konularda eğitim görmektedirler. Eğer çokuluslu işletmede uluslararası deneyim ve kariyer geliştirme arasındaki bağ kuvvetli olursa çalışanların yurtdışı deneyim kazanma istekleri artacaktır.

Örgüt Geliştirme: Kontrol ihtiyacı, bilgi transferi, uzmanlık, farklı bölgelerdeki prosedür ve uygulamalar ve global pazar fırsatlarının genişlemesi vb. stratejik nedenlerle çokuluslu işletmeler yöneticilerini/çalışanlarını bağlı kuruluşlarda çalışmaya gönderirler. Birden fazla ülkede bulunarak farklı deneyimler elde eden uluslararası yöneticiler diğer yöneticilere göre daha geniş bakış açısı elde ederler.

Özalp'in (1986, s. 312) konuya bakışı ise aşağıda özetlenmiştir:

Çokuluslu işletmeler ülke dışına çıkarken temel amaçlarından en önemlisi kar elde etmek ve ülke dışı pazarları en iyi şekilde değerlendirmektir. Diğer bir deyişle ülke dışındaki faaliyetlerde riski en az düzeyde tutmak temel ilkedir. Bunu sağlamanın yollarından biri de ülke dışı faaliyetlerde özellikle yönetim basamaklarına kendi ülkelerinde yöneticiler seçmeyi tercih ederler. Bu tercih ülke dışına yeni çıkan veya bir bölge veya ülkede yeni faaliyete başlayacak işletmelerde önem kazanır.

Capital dergisinde çıkan bir haberde Süzer (www.capital.com.tr, 2002) şunları söylüyor:

Uluslar arası şirketler , yabancı yöneticilerle çalışırken daha esnek hareket edebileceklerini planlıyorlar. Diğer yandan da , yabancı yöneticilerle çalışmanın dış pazarlara açılan şirketler arasında bir rekabet unsuru olduğunu da dikkate alıyorlar. Ayrıca globalleşme idealini bir kenara bıraktıklarında , bir ya da iki yabancı yöneticiyi bünyeye katmak şirketler için bir kültür devriminin de başlangıcı kabul ediliyor.

Sonuç olarak şirketlerin , büyüklüğü , faaliyet alanı, mevcut insan kaynağı yapısı, stratejik planlarına göre farklı amaçlarla uluslararası yönetici kadrolama yaptıklarını söylenebilir.

2.2.5. Yönetici Seçiminde Kullanılan Kaynaklar

Uluslararası yönetici seçme ve yerleştirme süreci ulusal seçme ve yerleştirme sürecinden birçok anlamda farklılık göstermektedir. Yerel yönetici seçme yerleştirme sürecinde gözönünde bulundurulmuş kriterlere ek olarak uluslararası seçme ve yerleştirme sürecinde yöneticinin farklı bir kültüre uyum gösterme becerisi , global bakış açısına sahip olup olmaması ve ailesinin yeni bir ülkeye alışıp alışamayacağı gibi faktörler önem kazanmaktadır. Bunlar yöneticinin yeni görevinde başarılı olup olamayacağını ve ne kadar yüksek bir başarı göstereceğini etkileyen unsurlardır.

Tüzüner (2008, s. 724) şirketlerin yönetici seçiminde hangi kaynağı kullanacağına karar verirken aşağıdaki faktörleri gözönünde bulundurduğunu belirtmektedir:

- a) Genel merkezdeki ve bağlı kuruluşlardaki kilit pozisyonlarda kimlerin çalışabileceği ile ilgili genel temin politikaları (anayurt merkezli, çok merkezli, dünya merkezli ve bölge merkezli)
- b) Ev sahibi ülkenin temin ile ilgili ortaya koyduğu hukuki sınırlar
- c) Mevcut işgücünün durumu

Mutlu (2008, s. 334) farklı kaynaklardan yönetici istihdamını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Bugün birçok çokuluslu işletme işgören politikası olarak çok çeşitli uluslardan işgücü kadromalası yaparak globalleşme yolunda büyük adımlar atmışlardır. Ünlü Toyota İşletmesi kontrat esasına dayanarak deneyimli otomobil tasarımcıları kiralamaya başlamıştır. Bu yeni çalışanlar her yaştan ve ulustan olabilirler ve bunların kıdemlilik esasından ziyade deneyim ve değerlilik esasına göre ücretleri arttırılır.

Yüksel (1999, ss. 242-243) yönetici seçiminde kullanılan kaynaklarla ilgili şunları söylemektedir:

Çokuluslu şirketlerin çeşitli kaynaklardan eleman istihdamı uluslararasılaşma derecesine göre değişmektedir. Başlangıçta şirket yabancı ülkelerdeki şubelerinde daha çok ana ülke vatandaşlarını istihdam etme eğiliminde olacaktır. Zamanla şube deneyim kazandıkça yerel personel istihdamı eğilimi artacaktır. Diğer bir yaklaşım da ev sahibi ülkenin gelişmişlik düzeyini dikkate almaktır. Gelişmiş ülkelerde yerel personel , az gelişmiş ülkelerde ana ülke personeli istihdamı tercih edilecektir. Üçüncü bir yaklaşım yeni kurulacak birimlerin başlangıç aşamalarında ana ülkeden bir elemanı birimi kurmak , işleri organize etmek üzere görevlendirmek, belirli bir düzen kurulduktan sonra da görevi yerel ülke personeline devretmek şeklindedir.

2.2.5.1 Ana Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler

Bu yaklaşımda yönetici , şirketin ana merkezinin bulunduğu ülkenin çalışanlarından seçilir ve yurtdışında görevlendirilir. Şirketler özellikle farklı ülkelere yeni yatırımlar yaparken ana ülkeden yönetici tedarigi yaklaşımını benimserler. Bu fikrin altındaki temel sebep yatırım yapılan ülkede yeterli teknik ya da yönetsel bilgi birikiminin olmayışıdır. Ana ülkede bu bilgi birikiminin olması sebebi ile ana ülke yöneticileri görevlendirilerek bilgilerin aktarımı sağlanmış olur.

Gürün (2001, s. 161) konu ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

Köken ülke yöneticileri , ev sahibi ülkelerdeki şubelerde görevlendirildiğinde ; merkez ile iletişim kolaylaşmakta , merkezin teknik ve yönetim gücünün transferi sağlanabilmekte , merkez ve şubeler arasında politikalar daha iyi koordine edilebilmektedir. Ev sahibi ülkelerde yeni kurulacak birimlerin başlangıç aşamalarında köken ülkeden bir yönetici ; gerekli birimleri kurar , işleri organize etmek üzere görevlendirmeler yapar ; belirli bir düzen kurulduktan sonra da yönetimi ev sahibi ülkeden yöneticilere teslim ederler.

Bingöl (2004, s. 155) ,”Bu stratejinin varsayımı , merkezi bakış açısının yerel bakış açısına göre üstün olduğudur” şeklinde yorum yapmaktadır.

Mutlu (2008 , s. 340) şirketlerin ana ülkeden yönetici tedarik etme yaklaşımını benimsemesinin temel sebeplerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

1. *Teknik uzmanlığa yeteri kadar sahip olan evsahibi ülke vatandaşlarının bulunmayışı*
2. *İşletmenin ümit vaat eden yöneticilerini uluslar arası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi*
3. *Organizasyonel koordinasyon ve kontrolün sağlanması ve kolaylaştırılması*
4. *Ev sahibi ülkede yönetsel yetenek eksikliği*
5. *İşletmenin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin kısa süreli olması*
6. *Ev sahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle bunlardan birine mensup bir yöneticinin siyasi ya da sosyal sorunlara yol açabilecek olması*
7. *Ana merkezin işletmenin evsahibi ülkede bir yabancı imajı taşıması gerektiğine inanması*
8. *Bazı işletmelerin ana ülke yöneticilerinin , o işe en uygun kişilerin kendi ülkelerinden olacağını düşünmeleri*

2.2.5.2.Ev Sahibi Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler

Bu yaklaşımda şirket yöneticileri , yatırım yaptığı ülkenin vatandaşlarından seçer. Ana ülke yöneticilerinin yurtdışı görevlendirmeleri genellikle belirli bir zaman dilimi içindir ve bir süre sonra yöneticiler kendi ülkelerine geri dönüş yapmak istemektedirler. Ana ülke yöneticisi yatırım yapılan ülkedeki yöneticilerle bilgi birikimini paylaşmıştır ve artık yerel yöneticiler de kritik pozisyonlar için hazır hale gelmişlerdir. Bu noktada gerekli teknik ve yönetsel bilgiye sahip olan yöneticilerin kritik ve üst düzey pozisyonlarda görev almaması için hiçbir sebep bulunmamaktadır. İşletmeler kimi zaman da hükümetlerin baskısı ile yerel yöneticileri istihdam etmek durumunda kalmaktadırlar. Yerel yöneticilerin dil probleminin olmaması tercih edilmeleri için etkili olan faktörlerden bir tanesidir. Ayrıca bazı yatırım durumlarında yerel pazarı ve yerel kültürü bilmek ciddi önem arz etmektedir ve çok uluslu şirketler yerel yöneticileri istihdam ederek onların deneyim ve bilgilerinden yararlanmak istemektedirler.

Bingöl konu ile ilgili olarak (2004, s. 155) , “Bu tür tedarik faaliyetlerinin temel varsayımı ise konuk ülke vatandaşlarının koşullara ilişkin bilgi ve deneyim fazlalığının önemli bir unsur olarak görülmesidir. Ayrıca bu şekilde örgüt , konuk ülkeye olan inancını ve bağlılığını ortaya koyabilmektedir.” şeklinde fikirlerini söylemektedir.

Mutlu (2008, s. 341) ev sahibi ülkeden yönetici tedarikinin dezavantajlarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

-Çokuluslu şirketin köken ülke politikaları , ev sahibi ülkeden tedarik edilen yönetici tarafından tam olarak anlaşılmayıp yabancı kalınabilir.

-Ev sahibi ülkeden tedarik edilen yöneticileri, çok uluslu şirketin köken ülkedeki merkezinde veya başka bir ev sahibi ülkedeki şubelerinde çalışma konusunda isteksiz davranabilirler. Bu , onların terfi konusunda hiçbir çaba göstermemelerine neden olur . Bunun sebebi güçlü ailevi ve kültürel bağlardır. Bu nedenle ülke dışına gitmek istemezler.

-Ev sahibi ülkeden tedarik edilen yöneticilerin yetiştirilmeleri gerekir. Bu kişilerin çoğu, yetiştirilip çokuluslu şirkete tam faydaları olacak zamanda, diğer yerel firmalar ve çokuluslu şirketler işletmeler tarafından transfer edilirler.

-Ev sahibi ülke ve işletme sahibi arasında bağlılık ve sadakat konusunda çatışmalar olabilir. Ev sahibi ülke vatandaşı yönetici ,yerel firmaları da tercih edebilir.

- Yerel yöneticiler ayrıca düşük transfer fiyatlarına ve ev sahibi ülkeye ödenen düşük vergiler konusunda merkezin isteklerine mani olmak pozisyonuna girebilirler.

2.2.5.3. Üçüncü Ülkeden Yapılan Görevlendirmeler

Şirketlerin globalleşme derecesi arttıkça her milletten insanın istihdamı gündeme gelmektedir. Ülke ayrımı gözetmeksizin önemli ve kritik bir pozisyon için onu en iyi yapabilecek kişi istihdam edilmektedir. Örneğin geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren İngiliz menşeeleli bir çokuluslu şirketin Almanya operasyonunda bir Fransız istihdam edilebilir. Bu tercih yapılırken pozisyon için gerekli olan teknik ve yönetsel becerilere sahip, pozisyon için en uygun olan kişi tercih edilir. Bu kaynağın kullanılmasının başlıca sebebi ana ülkede veya ev sahibi ülkede pozisyon için aranan teknik özelliklere sahip çalışanların bulunmayışıdır. İşletmeler kimi zamanda performansı yüksek parlak çalışanlarını uluslar arası deneyim ile donatmak için onları uluslararası görevlendirmelere gönderirler. Örneğe geri dönülürse bir İngiliz şirketinin Fransa şubesinde çalışan parlak bir yönetici daha fazla

deneyim ve kültürlerarası bakış açısı kazanmak için şirketinin Almanya şubesinde görevlendirilebilir.

Bingöl (2004, s. 155) bu konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Bu yaklaşımda önemli olan en nitelikli işgöreni tedarik edebilmektir. Dünya ölçeğinde entegre edilmiş bir tedarik stratejisi kullanılır. İşletme, belirli bir pozisyon için ülkesi ne olursa olsun , bilgi ve uzmanlığı dikkate alarak işgörenleri tedarik etmeye çalışmaktadır.

Mutlu (2008, s. 342) ise üçüncü ülke vatandaşlarının tercih edilmesinin sebepleri olarak aşağıdaki maddeleri sıralamaktadır:

a) Ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının istihdam edilmesinin dezavantajlarından sakınmak için ve yönetim görevlerine her iki ülkenin dışında kalan üçüncü ülke vatandaşlarının getirilmesi

b) Çokuluslu işletmenin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından faydalanmak istemeleri

c) Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini, dilini, kültürünü iyi bilmeleri

d) Bölgesel işletmelerde üçüncü ülke vatandaşlarının kullanılması yaygındır. Bunun sebebi zaten o yerde oturan , yaşayan bu kişilerin yerel lisan ve müşteriler hakkında bilgiye sahip olması ile çalışma izni konusunda sorunlarının olmayışıdır.

Bazı kaynaklar ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarına üçüncü ülke vatandaşlarından daha fazla maaş ödendiği için üçüncü ülke vatandaşlarının tercih edildiğini belirtse de günümüzdeki uygulamalar bu tezi çürütmektedir. Yabancı yönetici kavramı genel olarak günümüzde oldukça masraflı bir süreç olarak anılmaktadır. Maaş ödemelerinin yanında yöneticiye tahsis edilen ek ödemeler (taşınma yardımı, eş yardımı, çocukların okul masraflarının karşılanması, kira vb.) hem ana ülke vatandaşları hem de üçüncü ülke vatandaşları için ayırım gözetmeksizin şirketler tarafından karşılanmaktadır.

2.2.6. Yönetici Seçiminde Etkili Olan Görüşler

Uluslararası işletmelerdeki temin süreci hem yerel ortamlara göre daha karmaşıktır hem de karşılaşılan bazı sorunlar sadece uluslararası işletmeler için geçerlidir. Bir pozisyona atama yapılırken işletme farklı yaklaşımlar izleyebilir.

UİK literatüründe en çok kullanılan ve konu ile ilgili yeni ufuklar açan model Perlmutter'ın 2000 yılında çokuluslu işletmelerin gelişimi ile ilgili çalışmasına dayanarak yarattığı modeldir. Söz konusu modelde işletmenin işe alımlarda hangi kaynağı kullanacağını üst yönetimde bulunan kişilerin düşünce yapıları ile ilgili olduğu öne sürülmektedir. (Mallock 2009)

2.2.6.1. Anaülke Merkezli (Ethnocentric)

İşletmenin kilit pozisyonlara ana ülke vatandaşlarını yerleştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın benimsenmesindeki temel düşünce anaülke bakış açısının bağlı işletmeye göre daha tercih edilebilir olduğu yönündedir. Anayurt merkezli yaklaşım yönetici seçme-yerleştirme kaynaklarından ana ülke vatandaşlarının seçilmesi demektir ve adı geçen bölümde belirtilen tüm avantaj ve dezavantajlar içerikte tekrara düşmemek için burada belirtilmese de bu yaklaşım için de geçerlidir. Aşağıda ek olarak anayurt merkezli yaklaşımın bazı dezavantajlarından bahsedilmektedir:

-Yabancı yöneticilerin yurtdışı görevlendirmeler için seçilmeleri, eğitimleri yöneticinin ve ailesinin yurtdışına gönderilmesi çokuluslu şirketler için maliyetli bir süreçtir.

-Yurtdışı görevlendirmelerinde yönetici eşlerinin kariyerleri genellikle kesintiye uğrar ve eşler kariyerlerini devam ettirmekte ve uygun bir iş bulmakta zorlanabilirler. Ayrıca çocukların eğitimlerini devam ettireceği uygun bir okulun bulunması da kimi ülkelerde bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

Mead (2004) çocuklar için iyi eğitim veren bir okul bulup bulamama konusunun yöneticilerin yurtdışı görevlerini kabul edip etmeme kararını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmiştir. Tung (1982) ise Avrupa'da yabancı yöneticiler için yöneticinin eşinin ülkeye alışmamasının yönetici başarısızlığını doğuran en önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Tung'a göre bu olgu Japon şirketleri için daha az önemlidir. Yukarıda belirtilen her iki tespitin de dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü yetersiz bir yönetici kendi başarısızlığını gizlemek ve reputasyonuna zarar gelmesini önlemek için çocuklarının okul problemini ve eşinin ülkeye adapte olamamasını mazeret olarak kullanma yolunu tercih edebilir. Malloch (2009)

Kefalas (1990, s. 427) çok sayıda İK müdürünün ethnocentric istihdam politikalarını benimsediğini belirtmektedir. Bunun sebebini ise işe alım sürecinden sorumlu olan İK müdürleri ve hat yöneticilerinin kendi ülkelerinin konseptlerine , eğitim sistemine ve kültürüne aşina olmaları nedeniyle ana ülke merkezli çalışanların teknik ve sosyal becerilerini daha iyi değerlendirebilmeleri olarak belirtmiştir. Ayrıca işe alacakları çalışanın firmanın kültürüne ve prosedürlerine tanıdık olması, işe yeni başlayan çalışanın eğitim sürecini azaltacağını ya da eğitime gerek kalmayacağını da düşündürmektedir.

2.2.6.2.Çok Merkezli (Polycentric)

Tüzüner (2008 , s. 725) çok merkezli yaklaşımı şu şekilde tanımlamaktadır:

Evsahibi ülke vatandaşlarının kendi ülkelerinde istihdam edilmesi , ana ülke yöneticilerinin ise şirket merkezinde görev alması temeline dayanır. Bu yaklaşımda , çokuluslu işletme her bağlı kuruluşu ayrı bir bağımsız merkez olarak kabul eder hatta bazı konularda karar alma yetkisini de ilgili bağlı kuruluşlara bırakır. Bağlı kuruluşlar genellikle ev sahibi ülke vatandaşları tarafından yönetilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda ev sahibi ülke vatandaşları nadiren genel merkezdeki bir pozisyona atanabilmekte, ana ülke vatandaşları da nadiren bağlı kuruluşta görev alabilmektedir.

Bu yaklaşım daha çok yerel reguasyonlar, teknik standartlar ve tüketici tercihlerinin belirgin bir şekilde gözlemlendiği , ülkeler arası farklılıkların daha fazla fark edildiği sektörlerde

tercih edilir. Ayrıca uluslararasılaşma sürecinin ilk evresini atlatan şirketlerde bu yaklaşımın görülme olasılığı yüksektir. Malloch (2009)

Bu yaklaşımın avantajlarını Tüzüner (2008 , s.726) aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

-Bağlı kuruluşun yönetiminde süreklilik sağlar. Kilit pozisyonlarda istihdam edilen yöneticilerde işgücü devri düşüktür.

-Yöneticileri yurtdışında görevlendirmeden önce verilmesi gereken bazı eğitimlere (kültürel bilinçlendirme,yabancı dil eğitimi) daha az gereksinim duyulur.

Malloch ise (2009, s. 194) şunları eklemektedir:

Anaülke vatandaşının aniden ülkeden ayrılması ve yerine yeni birinin gelmesine kadar olan süreçte yaşanan karışıklıkları engeller. Çokmerkezli yaklaşım, genel olarak personel politikası düşünüldüğünde daha az maliyetlidir. Bu durumda yabancı yöneticilere ödenecek yüksek maaşlar yerine yerel yöneticilere ödenecek ekstra primler kalifiye ve nitelikli işgücünü çokuluslu işletmeye çekmekte yardımcı olur.

Tüzüner (2008, s. 726) çok merkezli yaklaşımın dezavantajlarını aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

-Yabancı dille ilgili engeller ve kültürel farklılıklar (kişisel değer farklılıkları, davranışlarda farklılıklar) ana ülke işgücünü ev sahibi ülke işgücünden ayırır. Bu tip ayrılmalar, çokuluslu işletmenin çeşitli ulusal birimlerden oluşan federasyon görünümünü almasına sebep olur.

- Ev sahibi ülke yöneticilerinin kendi ülkeleri dışında tecrübelerini artırma fırsatları kısıtlıdır ve üst pozisyonlara ulaşmaları zordur. Ana ülke yöneticilerinin ise ülke dışında tecrübelerini artırma fırsatları sınırlıdır.

Anayurt merkezli ve çok merkezli temin yaklaşımları karşılaştırıldığında çok önemli bir soru gündeme gelir: Çok uluslu işletmelerde kilit pozisyonlarda kim istihdam edilmelidir? Yabancı yöneticiler mi yoksa yerel yöneticiler mi?

2001 yılında Harzing tarafından çokuluslu işletmelerde bağlı ülkelerin yöneticileri ile yapılan bir araştırmada sorunun cevabının ülkelere ve sektörlerle ilgili olarak değiştiği görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre Japon şirketlerinin anaülke vatandaşlarını istihdam etme eğiliminde olduğu görülmüş ve uluslararası pozisyonların yüzde 75'ine Japon yöneticilerinin atandığı belirlenmiştir. Diğer taraftan İskandinav ülkeleri yüzde 40,8 ile anaülke vatandaşlarını istihdam etmede ortalamanın altında kalırken, Danimarka yüzde 18.2 ile anayurt merkezli yaklaşımı benimseyen en düşük yüzdeye sahip ülke konumundadır.

Veriler sektörlere göre incelendiğinde ise anaülke vatandaşlarını istihdam etme oranı bankacılık sektöründe yüzde 76.1 , motor ekipmanları sektöründe yüzde 62.2 , telekommunikasyon ekipmanları sektöründe yüzde 53.2 olarak belirlenmiştir . Diğer taraftan gıda sektöründe bu oran yüzde 25.8 , ilaç sektöründe yüzde 25 olarak ölçümlenmiştir. Bu sektörlerde anayurt merkezli yaklaşımın yüksek oranlarda tercih edilmemesinin nedeni her iki sektörde de yerel regülasyonların ve tüketici tercihlerinin ön plana çıkmasıdır.

Pozisyon bazında incelendiğinde ana ülke vatandaşlarının en sık istihdam edildiği pozisyonlar direktörlük pozisyonlarıdır. Finans direktörlerinin yüzde 17.2'si , pazarlama direktörlerinin yüzde 10.1'i , insan kaynakları direktörlerinin ise yüzde 2.2'si anaülke vatandaşıdır. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan bir başka sonuç , Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerin Japon çokuluslu şirketlerinden daha fazla sayıda üçüncü ülke vatandaşı istihdam ettiği yönündedir. Malloch (2009)

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çokuluslu şirketler tarafından gerçekleştirilen expat görevlendirmeleri önceden belirlenmiş keskin ve net bir personel politikasından ziyade çokuluslu işletmeyi etkileyen birçok durumun sonunda karar verilen stratejiler haline gelmeye başlamıştır. Şirketlerin üzerindeki maliyetlerin azaltılması yönündeki baskı anaülke merkezli işe alım politikalarından, çokmerkezli işe alım politikalarına geçişe sebep olmaktadır. Bu durum işletmenin piyasada yaşadığı ve etkilendiği faktörler sonucunda kendiliğinden meydana gelir. Barber ve Pittaway (2000)

2.2.6.3.Dünya Merkezli (Geocentric)

Tüzüner (2008, s. 726) dünya merkezli yaklaşımı şu şekilde açıklamaktadır:

Bu yaklaşımda, çokuluslu işletme faaliyetlerinde global yaklaşımı benimsemekte ve herbir birimin kendi yetkinliği doğrultusunda bütüne olan katkısını kabul etmektedir. Vatandaşlığa önem vermeye , organizasyondaki işler için en iyi kişileri arama temeline dayanan bir yaklaşımdır. Yönetici seçiminde dünya merkezli bir tutumun başarılı olabilmesi için dünya çapında bütünleşmiş bir işletmecilik felsefesiyle desteklenmesi gerekir.

Electrolux ve Coca-Cola Dünya merkezli yaklaşımı benimseyen şirketlere örnek olarak verilebilir. Coca-Cola 195'den fazla ülkede faaliyet göstermektedir ve çalışanlarının çoğunu üçüncü ülke vatandaşları oluşturmaktadır. Üçüncü ülke vatandaşlarının en çok bulunduğu işletmeler dünya merkezli temin yaklaşımını benimseyen çokuluslu işletmelerdir. Malloch (2009)

Tüzüner (2008, s. 727) dünya merkezli yaklaşımın üç temel avantajından aşağıdaki şekilde bahsetmektedir:

-Çokuluslu işletmenin global bakış açısını sürdürmesine katkıda bulunacak nitelikli kadro geliştirmesine ve çokuluslu işletmenin farklı ülkelerde istihdam etmek üzere aday havuzu oluşturmaya yardımcı olan bir yaklaşımdır.

-Birimler arasındaki işbirliğini ve kaynak paylaşımını destekler.

-Çokmerkezli yaklaşımdaki federasyon anlayışının olumsuz özelliklerini taşımaz.

Malloch (2009) ise bir başka avantaj olarak bu yaklaşımın yaygın bir coğrafyada faaliyet gösteren çokuluslu işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerin sosyo- kültürel , politik ve yerel koşulları hakkında bilgisi olan ve gerektiği takdirde uygun aksiyonları alabilen yöneticiler yetiştirmesi olduğunu söylemektedir.

Tüzüner (2008, ss.727-728) bu yaklaşımın dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

a)Ev sahibi hükümetler , ülkelerinin sınırları içinde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin kendi vatandaşlarını istihdam etmesini talep edebilir. Bu amacı gerçekleştirmek için kendi göçmenlik yasalarını kullanabilirler.

b)Birçok ülke kendi ülkesi içinde faaliyet gösteren işletmelerin yerel işgücü yerine ana ülke veya üçüncü ülke vatandaşlarını istihdam etmeleri durumunda onlardan oldukça kapsamlı belgeler hazırlamalarını isteyebilirler. Bu tür belgeleri hazırlamak oldukça pahalı ve zaman kaybettirici olabilir. Bu durum aynı zamanda anayurt merkezli yaklaşımı benimseyen işletmeler için de geçerlidir.

c)Dünya merkezli yaklaşım artan eğitim ve yerleştirme maliyetlerinden dolayı pahalıdır. Uluslararası temel ücretin standart hale getirilmesi maliyetle ilgili diğer bir faktördür. Çünkü bu ücret düzeyi birçok ülkede ulusal ücret düzeyinden daha yüksek olmaktadır.

d)Dünya merkezli yaklaşımı destekleyen temin ve seçim politikası ;çok sayıda ana ülke, evsahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının uluslar arası takım oluşturabilmek ve bunu sürdürmek için yabancı ülkelere gönderilmesini öngörmektedir. Bu durum, temin ve seçim işlevinin merkezi bir şekilde yönetilmesini gerektirir ancak bağlı kuruluşun da bazı konularda özerkliklerini azaltır.

Birçok yazara göre dünya merkezli yaklaşım bir çok çokuluslu şirket için ideal bir modeldir. Yaygın bir coğrafyada lokal hareket edebilme ve global anlamda bilgi birikimi sağlama imkanı işletmeler için oldukça önemlidir. Ancak pratikte dünya merkezli yaklaşımın çok fazla benimsenmediği görülmüştür. Örneğin Harzing'in yaptığı bir araştırmaya göre (2001) çokuluslu işletmelerde pozisyonların sadece yüzde 5'inin üçüncü ülke vatandaşları tarafından doldurulduğu ortaya çıkmıştır. Bu da Electrolux ve Coca-Cola şirketlerinin geneli temsil eden bir örnek olmaktan ziyade istisna olduklarını göstermektedir. Malloch (2009)

2.2.6.4. Bölge Merkezli (Regiocentric)

Çokuluslu işletmenin çalışanlarını belirli coğrafi sınırlar içerisinde dış görevlendirmelere göndermesini ifade etmektedir. Çokuluslu işletme bütün dünyada faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarını çeşitli coğrafi bölgelere ayırır: Güney Amerika, Batı Avrupa, Doğu Avrupa vb. Bir yöneticinin sadece Doğu Avrupa bölgesinde yer alan bağlı kuruluşlarda görev alabilmesi bölge merkezli yaklaşıma bir örnektir.

Tüzüner (2008, s. 728) konu ile ilgili olarak , “Bu yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmelerde bölgesel yöneticiler genel merkeze terfi edilmemekte ancak buldukları bölge dahilinde karar alma özerklikleri bulunmaktadır” demektedir.

Tüzüner (2008, ss. 728-729) bu yaklaşımın avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

Avantajları:

Aynı bölgede bulunan yöneticiler birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde bulunmaktadır.

Bağlı kuruluşlar ev sahibi ülke yöneticileri tarafından yönetildikleri için yerel şartlara duyarlılık gösterilmektedir.

Çokuluslu işletmenin anayurt merkezli veya çok merkezli yaklaşımdan dünya merkezliye doğru kademeli olarak geçiş yaparken izlediği yol olarak kabul edilir.

Dezavantajları:

Federalleşme bölgesel düzeyde gerçekleşmekte ve işletmenin globalleşmesini sınırlamaktadır.

2.2.7. Kadın Yöneticilerin Yurtdışı Görevler İçin Seçimi

İş dünyasında cam tavan uzun yıllardan beri bilinen ve tartışıla gelen bir durumdur. Cam tavan kısaca kadın çalışanların üst düzey pozisyonlarda görevlendirilmesine yönelik uygulanan cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanabilir.

Yukarıda bahsedilen bölümde olduğu gibi genel anlamda yurtdışı görevlendirmelerinde de şirketlerin kadın yöneticilere ayrımcılık uyguladığı iddia edilmektedir. Dünya'nın farklı ülkelerinde yer alan işletme okullarının mezunlarının çoğunluğunun kadın olduğu düşünüldüğünde bu durumun ironik olduğu da gözden kaçmayacaktır. Geçmişten günümüze yönetim kademelerinde görev alan kadınların sayısında hızla artış gözlemlense de gelinen seviyenin hala yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu duruma istisna olarak farklı birkaç bölgeden ve lokasyondan bahsedilebilir. Örneğin Kuzey Avrupa Ülkeleri.

Şirketlerin yurtdışı görevlendirmeleri için kadın yöneticilere yeterince şans vermediği söylenirken diğer taraftan kadın yöneticilerin aslında erkekler kadar bu görevlendirmeler için istekli olmadığı da tespit edilmiştir. Ailenin sorumluluğunun genellikle kadınların üzerinde olması ve yerdeğiştirme durumunda değişecek olan aile yaşantısı kadınların yurtdışı görevleri kabul etmekteki isteksizliklerini büyük ölçüde açıklamaktadır. Bununla birlikte

kadın yöneticilerin eşlerinin , yer değiştirme için çoğu zaman istekli olmaması ve kendi kariyerinin kesintiye uğrayacağı yönündeki endişesi , eşi ile beraber yurtdişına yerleşme kararının önündeki engellerdir. Özellikle ölkemizin sosyolojik yapısının erkek egemen olması kadın yönetici için çoğu zaman olumsuz bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Linehan ve Scullion (2001) son 15 yılda özellikle Kuzey Amerika'da yabancı kadın yöneticilerle ilgili çok fazla sayıda araştırma yapılmadığını , konunun dikkat çekmediğini belirtmiştir. Bu alanda birçok sorunun cevapsız kaldığını ya da kısmen cevaplandığını da eklemişlerdir. Avrupa , Amerika ve Avustralya'da yapılan çalışmaların birçoğunun erkek yabancı yöneticileri kapsadığını , bu anlamda çıkan sonuçların her iki cinsiyet için genellenemeyeceğini, bulguların daha çok yurtdişi görevinde bulunmuş erkek yöneticilerin kariyer çizgisini yansıttığını belirtmektedirler. UİK literatürünün de konuya yeterince ilgi göstermediğini çünkü konunun erkek egemen bir alan olduğu yönünde önyargılar olduğunu ifade etmişlerdir. Adler'in ise geçmişte birçok ölkede bayan yönetici azlığından dolayı, işletmelerin bayan yöneticileri yurtdişına görevlere gönderme konusunu çok fazla düşünmediğini iddia ettiğini eklemişlerdir.

Linehan ve Scullion (2001) daha önce yurtdişi görevinde bulunmuş ve ölkeye geri dönüş yapmış 50 kadın yöneticinin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin **expat kariyeri** ve aileleri arasında bir tercih yapmak için zorlandığı ve kariyerleri ile aile rolleri arasındaki güçlü bağ nedeniyle erkek çalışma arkadaşlarına göre bu kararı vermenin onlar için daha zor olduğu tespit edilmiştir.

Mutlu (2008, ss. 344 - 345) konu ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

Uluslar arası işletmecilikte kadın yöneticilerin denizaşırı görevlere gidip gidemeyecekleri halen tartışma konusudur. Özellikle; Amerika'da yapılan çeşitli araştırmaların sonucunda endüstri ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sadece yüzde 36'sında yurtdişi görevlerde kadınların çalıştıkları belirlenmiştir. Bunun sebepleri arasında yüzde 33.9 oranla kadınların teknik yetersizliği, yüzde 19.6 oranla yerel önyargılar, yüzde 17.9 oranla eşler arası anlaşmazlıklar , yüzde 16.1 oranla nitelikli kadın yönetici olmayışı ve diğer nedenler yer almaktadır. 1994'te eşlerini takip ederek

ülke dışı yerlere giden erkeklerin yüzdesi 10.9'dan 15.7'ye çıkmıştır. Yani bu artış da ülke dışına gönderilen kadınların sayısının gün geçtikçe arttığına kanıttır. Günümüzde dış ülke görevlerine gönderilen kişilerin yüzde 10'unu kadınlar oluşturmaktadır.

Daniels ve Radebaugh (1991 , ss. 771- 772) ise konuyu aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

Japonya, Tayland , Hindistan gibi ülkelerde kadın yöneticilerin özellikle hizmet sektöründe endüstri ürünleri sektöründen daha başarılı olduğu görülmüştür. Bunun sebebi , bu ülkelerde kadın yöneticilerin öncelikle yabancı , sonrasında ise kadın olarak algılanmasıdır. Kadın yöneticilerin daha çok kabul görmesi için önerilenler diğer grupların da kabul edilebilirliğini artırmak için kullanılabilir. Örneğin ; iyi eğitilmiş, orta yaşlı, kariyerinin ortasında , daha kolay otorite kurabilecek kadınların yurtdışı operasyonları için seçilmesi gibi. Kadınların rol model olarak görülmesi için yönetim kademelerinde kadınların olduğu lokasyonlarda görevlendirilmesi ve de normalde uygulanan görevlendirme süresinden daha uzun süre ülkede kalması gibi önlemler düşünülebilir.

Son yıllarda kadın yöneticilerin sayısında meydana gelen artışa rağmen yurtdışı pozisyonlarda görevlendirilen kadın yöneticilerin sayısında çok fazla bir artış meydana gelmemiştir. Bu anlamda atılan olumlu adımlar kadın yöneticilerin Avrupa'da ve Amerika'da üst düzey pozisyonlara gelmesine yardımcı olurken yurtdışı pozisyonlarını isteyenler ise genellikle değerlendirme dışında bırakılmaktadır. Birçoğu bu pozisyonlara başvuru için gerekli eforu sarfetmese de ya da pozisyon kendilerine teklif edildiğinde reddetseler bile çoğu henüz seçim aşamasında elenmektedirler. Bu durum için gösterilen sebep , kadın yöneticilerin yurtdışındaki cinsiyet ayrımcılığından ya da halkın kadın yöneticilere olan tutumundan etkileneceği yönündedir. Orta Doğu, Latin Amerika ve Asya'da birçok ülkede kadınlara karşı kültürel önyargılar bulunmaktadır. Bu ülkelerde kadınlar yönetici pozisyonlarına getirildiğinde genellikle olumsuz bir tepki ile karşılaşmaktadırlar. Yerel yöneticilerin birçoğu kadın çalışanların şirket genel merkezindeki etkilerinin daha az olduğu yönünde düşüncelere sahiptir. Oysa ki birçok kuzey Avrupa ülkesinde kadınların yönetim pozisyonlarında etkili olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde kadınların yönetim dışında tutulmaya çalışılması için hiçbir sebep gösterilmemektedir. Beeman ve Taoka (1991)

Helm (2001) tarafından 2000 yılında Güney Afrika'da , Cape Town'da, 6 büyük uluslararası şirketin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre günümüzde başarılı iş kadını

modelinin oldukça popüler olması ve artık insanların bu kavrama alışması nedeni ile post-modern kadın yöneticiler geçmişten gelen , kendilerine karşı uygulanan bir cinsiyet ayrımcılığı hissetmediklerini belirtmişlerdir. Sonuçlar göstermiştir ki kadın yöneticiler sadece başarılı birer yönetici olmakla kalmayıp iyi performans sergiledikleri takdirde kariyerlerinde yükselme ve terfi alabilirler. Kadın yöneticilerin cam tavanı çoğu zaman hissetmedikleri ve bu olayı yaşadıkları zaman da beklemedikleri bu durum karşısında şaşkınlığa uğradıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cam tavan baskısını yaşayan kadın yöneticilerin konu ile ilgili bilgi vermekten kaçındıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmada Güney Afrika kültürünün araştırma sonuçlarına etkisi olduğunu görmek mümkündür. Güney Afrika'da cinsiyet ayrımcılığını azaltmak için bir dönüşüm gerçekleştirilse de hala geliştirilmesi gereken noktalar vardır.

2.3. YÖNETİCİNİN UYUM SÜRECİ

Yurtdışı görevlendirmelerde pozisyon için uygun kişinin seçilmesinden sonra yerdeğiştirme süreci başlamaktadır.Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yönetici ve ailesinin yeni bir ülkeye ve kültüre uyum göstermesi sırasında en çok problem yaşadığı zaman ülke değiştirdiği ilk dönemdir. Özellikle kadrolama sürecinin doğru bir şekilde yürütülemediği ve yanlış görevlendirmelerin yapıldığı durumlarda bu aşamada yaşanan problemler çok ciddi sorunlar haline gelebilmektedir.

2.3.1 Yönetici Başarısı

Yurtdışında görev alan yöneticilerin başarısı ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde yönetici başarısızlığının oranının yüksekliği dikkat çekmektedir. Yurtdışı görevlendirmelerin oldukça maliyetli bir süreç olduğu göz önüne alındığında şirketlerin yurtdışına gidecek yöneticileri dikkatli bir şekilde seçmesi, yöneticinin ve ailesinin ülkeye uyumu için gerekli desteğin sağlanması hatta yer değiştirmenin ilk aşamalarından sonra bile yöneticilere gerekli asistanlık desteğinin sağlanması gerekmektedir. Yöneticilerin yurtdışı görevlendirmelerdeki performansı sorgulandığında ve bu durumun altında yatan nedenler

araştırıldığında işletmeler bundan sonraki yönetici seçimlerinde daha bilinçli hareket edebilecektir. Bu bölümde yabancı yönetici başarısı genel olarak açıklanmaya çalışılmakta ve bu durumun işletmeye olan etkisi ortaya konmaktadır.

Öncelikli olarak yönetici başarısı incelenmiştir.Konu ile ilgili ortaya konulan görüşler aşağıda farklı bakış açıları ve söylemler verilmiştir.

Mutlu (2008, s. 339) , başarılı yöneticiyi “Mükemmel yönetici bir kültürde verimli bir şekilde çalışan , operasyonlarını o kültüre ve diğer kültürdeki idarecilere anlatabilen, açıklayabilen kişidir “ şeklinde tanımlamıştır.

Mutlu (2008, s. 339) , Robock ve Simmonds'ın başarılı yöneticiyi tanımlayan “Herhangi bir uluslararası sorun incelendiğinde , bu sorunun bir kişi tarafından yaratıldığı veya bir kişi tarafından çözümlenmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkar " sözlerinin başarılı yöneticilerin önemini vurguladığını ifade etmiştir.

Daft (2008, s. 115) uluslararası görevlendirmelerde yöneticilerin başarısı ile ilgili olarak aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Uluslararası bir görevlendirmede başarılı olabilmek için yöneticiler kültürel anlayış yeteneklerini geliştirmelidirler. Kültürel anlayış bir kişinin kendisi için tanıdık olmayan farklı durumları anlayabilmesi , yorumlayabilmesi ve bu durumlara uygun davranışlarla karşılık verebilmesi olarak tanımlanabilir. Bu gibi durumlarda yapılacaklar ve yapılmayacaklar gibi uzun bir listeden çok kültürel anlayış kavramının daha faydalı ve daha pratik bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Tüzüner (2008, s. 734) ise yöneticinin başarısını etkileyen faktörleri aşağıdaki belirtildiği gibi tanımlamaktadır :

Yabancı ülkeye uymada yetersizlikler:Bu anlamda en temel problemin yöneticinin ailesinden kaynaklandığı görülmektedir.Yabancı yöneticinin eşinin yeni ülkeye uyum

sağlayamaması,eşin kendi kariyerini bırakması,çocukların eğitim sorunları temel problemler arasında sıralanabilir.Yeni ülkeye uyumda yaşanan sorunlar,yeni yönetimi biçiminin getirdiği zorluklar,kültür ve dil problemleri de diğer nedenler arasındadır.

Görev süresinin uzunluğu:Görev süresinin uzunluğu ile ,yöneticinin başarısı ve uyumu arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır.Örneğin Japon işletmeleri için ortalama görev süresi 4-5 yıl iken,Amerikan işletmeleri için ortalama süre 2-3 yıldır.Japon işletmeler,yabancı yöneticinin üçüncü yıla kadar tam bir başarı göstermesini beklememekte ve ilk yılı yeni ortama uyum süresi olarak kabul etmektedirler.

İş ortamı ile ilgili faktörler:Yabancı yöneticinin işinde kendini bağımsız hissetmesi , işten ayrılma niyetini azaltır.Ayrıca genel merkezin ve ağılı kuruluşun yabancı yöneticiyi desteklemesi yine işgücü devrini azaltmaktadır.Bu nedenlerin dışında yabancı yöneticinin genel merkeze olan bağlılığı ,genel yaşam koşulları ve ev sahibi ülke vatandaşları ile kurduğu ilişki bireyin başarısını etkiler.

Görev isteği:Yabancı yöneticinin ve ailesinin deniz aşırı görevde bulunma istekleri,yöneticinin başarısındaki temel faktörlerdendir.Yapılan çalışmalarda farklı ülkelerdeki görevlendirmeler için istekli olan yöneticilerin başarısızlık oranlarının da düşük olduğu tespit edilmiştir.

İstihdam politikaları:Çokuluslu işletme ile yabancı yönetici arasındaki ilişkinin maddi ve sosyal boyutu başarıyı etkileyen faktörlerdendir.Yabancı yönetici yurtdışında çalışmanın kendisine salayacağı maddi getirinin yanında ;bağlılık,destek,adalet vb. çalışan ile işletme arasındaki duygusal sözleşmeyi oluşturan öğeleri de dikkate alarak yurtdışında çalışma kararını verir.Yabancı yöneticinin yurtdışında kalma isteğini ve başarısını etkileyen temel unsur,işin maddi boyutu değil,duygusal sözleşmenin sağlanıp sağlanmadığıdır.

Akademisyenler ve konusunda uzman olan kişiler başarılı yöneticileri yukarıda belirtilen şekilde tanımlarken eş zamanlı olarak başarısızlık durumuna da açıklık getirmişlerdir.Bölüm başında da belirtildiği üzere yurtdışı görevlendirmelerinin oldukça maliyetli bir süreç olması nedeniyle uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında konuya önem verildiği görülmektedir. Çok sayıda araştırmacı konu ile ilgili araştırmalar gerçekleştirmiştir .

Tüzüner 'in (2008 , s. 733) yabancı yönetici başarısızlığı ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yabancı yönetici başarısızlığı ile ilgili literatüre bakıldığında , kavramın farklı tanımlandığı görülmektedir. Yabancı yöneticinin görev süresi tamamlanmadan ülkesine geri dönmesi, en kabul görmüş tanımlardan birisidir. Genellikle yabancı yönetici başarısızlığı , seçim hatası ve ayrıca iyi bir biçimde yönetilememiş yabancı yönetici istihdamı olarak kabul edilmektedir.

Daft (2008, s.115) son dönemlerde yönetici olan kişilerin kariyerlerinin ilerlemesi için uluslararası deneyimin kendileri için önemini anladığını ifade etmekte ve konu ile ilgili aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Yabancı bir ülkede çalışmak kişisel ve organizasyonel meydan okumayı da barındırmaktadır. Uluslararası çalışmanın kompleks yapısına ışık tutacak önemli bir ipucu, uluslararası görevlendirmelerin başarısız olmasına sebep olan faktörleri araştıran bir çalışmadan gelmektedir. Araştırmada yurt dışında görev yapan yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmelerde, araştırmacılar kişisel özellikler, kültürel yapı veya işletme tarafından yapılan yönetim hatalarının uluslararası görevlendirme başarısızlığına katkıda bulunduğunu belirlemişlerdir.

Özalp (1986, s. 278) ise yöneticilerin ülke dışında başarısızlığa uğramalarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Birçok faktör Amerikan yöneticilerinin ülke dışında başarısızlığa uğramalarına neden olmaktadır. Bu faktörlerden bazıları kendisiyle ilgili olduğu halde bazıları ülke dışında görev yapmasıyla ilgilidir. Bazıları yöneticinin durumuna ve kabiliyetine bağlıdır. Diğerleri ise yöneticilerin kontrolü ötesindedir. Bu faktörleri şöylece sıralayabiliriz:

- 1. Çokuluslu işletmeyle ilgili faktörler*
 - Ülke dışı için yetersiz eğitim*
 - Ana işletmenin üst yönetimde önemli yönetim değişikliği*
 - Ana işletmenin sahipliğindeki değişim*
- 2. Yönetici ve ailesi ile ilgili faktörler*
 - Aile hayatı ile ilgili sorunlar*
 - Sağlık sorunları*
 - Yeni durumun yetersizliğinden meydana gelen çelişki*
 - Yöneticinin ve ailesinin ülke dışında muhite uyum göstermesi*
 - Memlekettekileri merak*
 - Yöneticinin değer yargıları*
- 3. Yabancı ülke ile ilgili faktörler*
 - Politik ve ekonomik değişiklikler*
 - Yerel hükümetteki değişiklikler*

Yöneticilerin yurtdışı görevlendirmelerde başarısız olması halinde hem şirket hem çalışan bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Yöneticiler kariyerlerinde daha önce

yaşamadıkları olumsuz bir durumla karşılaşılır. Başarısızlık yaşamaya alışmamış olan aksine yüksek performans gösterdikleri için yurtdışı görevlendirmesine gönderilen yöneticiler bu durumdan psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedirler.

Shilling (<http://hrmagazine.com> , 1993) bu durumda şirketin katlanmak zorunda olduğu maliyetleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

Yöneticinin başarısızlığından dolayı direkt ortaya çıkan maliyetler , yerdeğiştirme ücreti, ek ödemeler ve geridönüş masrafları vb. önemli olsa da bunlar karşılaşılabilecek en ciddi sorunlar değildir. Başarısızlık durumunda ortaya çıkan daha ciddi problemler dolaylı maliyetlerdir. Örneğin, yavru ülke hükümeti , yavru şirket ve yerel müşteriler ile zarar gören ilişkiler ve potansiyel pazar payının kaybı.

Expat başarısızlığı yöneticilerin evine erken dönmesi ya da belirlenen tarihte dönse bile yurtdışında gösterdiği performansın yetersiz olması olarak gösterilebilir. Konu ile ilgili ilk yapılan çalışmalar başarısızlığa neden olarak aşağıdaki konulara işaret etmektedirler:

- a) Kariyer Duraklaması
- b) Kültür Şoku
- c) Yer değiştirmeden önce verilmesi gereken eğitimlerin verilmemesi
- d) Kişisel yeteneklere yeterince önem verilmeyip teknik yeteneklere çok fazla önem verilmesi
- e) Bir başka çalışandan dolayı problem yaşamak
- f) Aile sorunları

Son dönemde yapılan araştırmalar ise başarısızlığa neden olarak aşağıdaki faktörleri göstermektedirler:

- a) Eşin memnuniyetsizliği
- b) Aile problemleri
- c) Yeni bir kültüre adapte olamamak
- d) Yetersiz iş performansı

- e) Yaşam kalitesi
- f) Uygun olmayan adayların seçilmesi
- g) Güvenlik ile ilgili problemler (Leskowich 2009)

2.3.2 Yöneticilerin Yurtdışında Yaşadığı Sorunlar

CIGNA ,Ulusal Dış Ticaret Konseyi ve de Worldat Work şirketi tarafından ikincisi gerçekleştirilen Global Yabancı Yöneticiler araştırması sonuçlarına göre 709 katılımcının yüzde 55'inin görev aldıkları ülkenin sağlık ve güvenlik politikaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını düşündüklerini belirtmektedir. İnternet üzerinden beş ayrı dilde ve kendi ülkeleri dışında çalışan yöneticilere yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlar şirketlerinin kendilerini potansiyel olarak tehlike arz eden durumlara karşı güvenlik bildirimleri, beklenmedik durumlarda takip edilmesi gereken kurallar ve acil durum planları gibi konularda daha güncel bilgilerle donatmasını beklemektedirler. Araştırmaya katılanların sadece yüzde 20'si şirketlerinin bu konularda kendilerini bilgilendirdiğini belirtmişlerdir. (Britt 2002)

Yurtdışı görevlendirmelerin oldukça sık yapıldığı günümüzde ortaya çıkan bu sonuçlar oldukça şaşırtıcıdır. Bilgi paylaşımının çok kolay olduğu , istenilen her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşıldığı günümüzde işletmelerin yurtdışı görevlendirmesine gönderdikleri yöneticilere çok daha güncel ve pratik bilgiler vermesi beklenmektedir.Bu durum görevlendirme kabul edildikten sonraki süreçte yaşanan problemleri hiç şüphesiz ki en aza indirgeyecektir.

Aynı araştırmanın sonuçlarını yorumlayan CIGNA Uluslar arası Yabancı Yönetici Ücretlendirme Birimi Başkan Yardımcısı Hollis (<http://findarticles.com> 2002) , “Özellikle Dünya’da artan siyasal ve politik gerginlik durumu gözönüne alındığında çalışanlar şirketlerinin kendilerine bu konularda yeterince destek vermediğini düşünmektedir” şeklinde tespitlerde bulunamaktadır.

Araştırmanın yöntemi, katılımcılar ve çıkan sonuçlarla ilgili bilgiler aşağıda detaylı bir şekilde bulunabilir.

Araştırmaya katılan kişilerin temsil ettiği uluslararası şirket sayısı 200'den fazla olup , şirketlerin çoğunun Amerika,Kanada ve Kuzey Avrupa lokasyonlu olduğu görülmüştür. Sorular görevlendirme öncesi hazırlık süreci, ücret ve yan haklar, görevlendirme sürecinde ailenin durumu ve yönetici için önem arz eden kişisel ve profesyonel konulara yönelik olarak hazırlanmıştır.

Katılımcılar şirketlerinin bu konulardaki desteğinin yetersiz olduğunu düşünse de yüzde 77'si görevlendirmenin sonuna kadar geri dönüşü düşünmediğini belirtmiş , yüzde 74'ü ise gelecekte yeni bir uluslararası görevlendirmeyi kabul edebileceklerini bildirmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların yüzde 40'ı uluslararası görevlendirme öncesinde yeterince destek verilmediğini yüzde 56'sı ise ana ülke ve evsahibi ülke insan kaynakları departmanları arasındaki koordinasyonun yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Yüzde 35 oranındaki katılımcı beş yıl içerisinde şu anda çalıştığı şirketi değiştirmeyi düşündüğünü ifade etmiştir.

Araştırma sonuçları çalışanların şirketlerinden aşağıda belirtilen konularda destek beklediğini ortaya çıkarmıştır:

- a) Yönetici ve ailesi için kültürel oryantasyon ve dil eğitiminin sağlanması
 - b) Ev sahibi ülkenin sağlık ve güvenlik politikaları ile ilgili detaylı bilgi
 - c) Uluslararası çalışan yöneticinin ihtiyacına göre cömert bir ücret paketi
 - d) Yöneticilerin iş hayatı ve özel hayatındaki sorumluluklarını dengeleyebilmesi için destek
- (Britt 2002)

Collinson ve Rugman (2009 , s. 356) yöneticilerin yurtdışında yaşadığı kültürel şok ile ilgili aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Araştırmalar göstermektedir ki birçok yönetici ilk başta dışarıya görev için gönderileceğini duyduğunda sevinmektedir. Birkaç ay sonra ise kültürel şok yaşamaya başlamaktadır ve bu işlerinden duyduğu tatmin duygusunu etkilemektedir. Bununla birlikte zaman geçtikçe bu duygu azalmakta ve yerini yeniden iş tatmini duygusuna bırakmaktadır. Torbiorn, birçok yöneticinin ilk yılın sonunda kültürel değişim safhasını atlattığını ve yeni durumlarına alışmaya başladığını belirtmektedir. Yurtdışında iki yıldan fazla kalan yöneticilerin ise iş tatmini duygusunu daha yüksek seviyede hissetmeye başladığını belirtmektedir. Araştırmalar, erkeklerin kadınlara göre değişime daha hızlı uyum gösterdiğini aynı zamanda 35 yaşından büyük olan kişilerin ise 1 yıl sonunda daha yüksek oranda tatmin duygusunu yaşadığını göstermektedir.

Konu ile ilgili olarak bir çalışanın kültürel değişime ne kadar uyum gösterebildiğini anlayabilmek için çokuluslu işletmeler birçok noktaya dikkat etmektedir :

- a) Çalışanın kendi kültürü dışındaki diğer kültürlerle çalışma deneyimi
- b) Daha önce gerçekleştirdiği yurtdışı seyahatleri
- c) Yabancı dil bilgisi (Yabancı dil bilgisinin çok üst seviyede olmasına gerek yoktur)
- d) Farklı bakış açılarını göz önünde bulundurarak problem çözme yeteneği
- e) Çevresine karşı olan duyarlılığı ve çevresinde yaşananları gözlemlene yeteneği Collinson ve Rugman (2009)

Dünya üzerinde bazı coğrafyalarda çalışmanın ve yaşamının özellikle zor olduğu bilinen bir gerçektir. Gelişmemiş ülkelerde eğitim, sağlık , ulaşım ve yerleşime ait konuların Batı ülkeleri seviyesinde olmaması özellikle Avrupa'dan ve Amerika'dan bu bölgelere giden yöneticilerin ciddi problemlerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Yöneticiler bu lokasyonlardaki görevleri kolay kabul etmemekte , kabul etse bile ailesini yanında götürmek istememektedir. Bu durum geçmiş yıllarda çok daha ciddi önem arz etse de gelişen dünya ile birlikte eskisi kadar karar verme aşamasında belirleyici olmamaktadır. Ancak yine de bazı bölgelere yönetici göndermenin çok zor olduğunu işletmeler ifade etmektedir.

İş'te İnsan 'da yer alan bir habere göre dünya üzerinde yaşam koşullarının zor olduğu bu tarz yerlere şirketler çalışanlarını gönderirken onlara ekstra ödeme yapmayı kabul etmektedir. (Uysal 2010)

Yabancı bir ortamda çalışmak çoğu zaman streslidir. Yurtdışı görevlendirmelerde bulunan yöneticiler ev özlemi ve yalnızlık hissettikleri , birden bire farklı bir kültürde yaşamının meydana getirdiği bir kültürel şok dönemi yaşarlar. Bunun sebebi farklı bir dil , değer yargıları, inançlar, iş yapış şekilleri ile haşır neşir olmalarıdır. Kültürel şokun sürekli olarak neyin yapılabilir neyin yapılamaz olduğuna dair ipuçları arayan , kendisine yabancı olan durumları kavramaya çalışan bir kişinin hissettiği hayal kırıklığı ve endişe duygularından kaynaklandığı söylenebilir. Yüksek seviyede kültürel anlayışa sahip birisi bu durumu yani kültürel şok evresini hızlıca atlatabilir. Ayrıca bu kişilerin yeni düşüncelere ve yeni yaklaşımlara daha açık olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası görevlendirmelerde en çok başarı gösteren kişilerin kendilerinden farklı özelliklere sahip kişilerle çalışabilen , o kişileri anlamaya çalışıp empati kurabilen çalışanların olduğu belirlenmiştir. (Daft 2008)

Yabancı yöneticiler gittikler ülkelerde kim olduklarından bağımsız olarak bazı sorunlarla da karşılaşabilirler. Örneğin yöneticilerin çalışanlar üzerinde kişisel otoritelerini oluşturması zaman alır. Yabancı yöneticiler ise kendi otoritelerini oluşturacak kadar uzun süre yurtdışında kalmayabilirler. Yerel çalışanlar ise en iyi pozisyonların oldukça yüksek maaşlar alan yabancılara verildiğini düşünüyor olabilirler. Yönetici şirketin global hedeflerine ulaşmak amacı ile alışılmadık dışarda kararlar alabilir ve bu yerel çalışanların tepkisini çekebilir. Ya da yerel yönetim kısa dönemli kararlar alan ve de verdiği kararların uzun dönemdeki etkilerini görmeden ülkeden ayrılan yöneticilere karşı tepkili olabilirler. Eğer negatif stereotipler de bunlara eklenirse yöneticinin başarıma oranı oldukça düşük olacaktır. Bazı kişiler belirli ülkelere transfer konusunda potansiyel adaylar dışında tutulurlar: Örneğin Yahudi bir yöneticinin Libya'da, çok genç bir yöneticinin Japonya'da ya da bayan bir yöneticinin Suudi Arabistan'da çalışanlarla , tedarikçilerle ya da müşterilerle aşılması zor problemler yaşaması olasıdır. 1991'de Amerika Yüksek Mahkemesi çalışanlarda ayrımcılığa

karşı olan yasanın Amerikan çokuluslu şirketlerinin yurtdışı operasyonlarında uygulanamayacağını belirtmiştir. Buna rağmen kongre ve halk yasanın yurtdışı operasyonları için de genişletilmesi yönünde destek vermektedir. Daniels ve Radebaugh (1991)

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşıldığı üzere yurtdışı görevlendirmeler sırasında yaşanan problemlerin çoğu kültür, din ve milliyet kaynaklıdır. Kadrolama sırasında yöneticinin teknik ve yönetsel yetenekleri ile birlikte yaş, din , milliyet, cinsiyet gibi unsurlarına da dikkat etmek gerekebilir.

Özalp (1986, ss. 325-329) konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Ülke dışında çalışan özellikle Amerikan yöneticileri sık sık iş tatmini ile ilgili çeşitli araştırmalara muhatap olmuştur. Bu araştırmalarda üzerinde durulacak üç konu vardır. Birincisi ülke dışında oluşacak kültürel şokun incelenmesi, ikincisi yöneticilerin ülke içi ve ülke dışı iş tahmininin karşılaştırılması, üçüncüsü ülke dışına yollanan yöneticilerin durumlarının incelenmesi.

Ülke dışına giden yöneticilerin ülke dışına giderken ne gibi değişkenleri dikkate aldıkları belirsizlik taşımaktadır. Bunlar daha fazla gelir elde etme , yeni yerleri tanıma, görme, ülke içinde kadro tıkanıklığı nedeniyle ülke dışında kendini gösterme arzusu olabilir.

Ülke dışına giden yönetici yeni bir kültürde Maslow'un belirttiği her çeşit ihtiyacını karşılamakta güçlük çekebilir. Özellikle kültürel şok dediğimiz olayla karşılaşır. Ülke dışına giden bir yönetici o ülkenin kültürü hakkında tam bir bilgiye sahip değilse ve bu konuda eğitilmemişse çevreyle olan ilişkileri olumlu bir yönde gelişemez, kültürel şok yaşayabilir. Faaliyet gösterilen ülkeye çabuk uyabilen kişilerde bu kültürel şok daha az etkili olur. Buna rağmen , kültürel şok genel bir görüntüye sahiptir ve herkesi etkiler. Yeni faaliyet bölgesinin eskisinden çok farklı olması halinde daha etkili olur.

2.3.3. Uyum İçin Gerçekleştirilen Eğitim ve Destek Faaliyetleri

Çokuluslu işletmelerde yöneticinin gideceği ülkeye uyumu için görevlendirme öncesi ve görevlendirmenin ilk aşamalarında farklı konularda çeşitli eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimler sadece yöneticinin faydalanması için organize edilebileceği gibi yöneticinin ailesini de kapsayabilir. Yeni ülkeye uyumun kısa sürede gerçekleşmesine katkıda bulunan eğitim faaliyetleri , yöneticinin hızlı ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar ve performansının yükselmesine etki eder. Yöneticinin eşinin ve ailesinin ülkeye uyumunun

yöneticinin performansını etkilediği birçok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır bu nedenle bazı firmalar eğitim faaliyetlerine aileyi de dahil etmektedir. Kimi zaman ailenin gidilen ülkeye alışmaması nedeni ile dış görevlendirmeler başarısızlıkla sonuçlanmakta yöneticiler ülkeye planlanan zamandan daha önce dönmektedirler. Bu da şirket için masraflı bir süreçtir. Eğitim faaliyetlerinde vaka analizinden rol oynamaya, seminerlerden test uygulamalarına kadar birçok farklı eğitim tekniği uygulanabilir.

Alanyazınında konu oldukça geniş yer bulmuştur. Ortak görüş durumdan bağımsız olarak herkesin belli bir eğitim programından geçmesi gerektiği yönündedir. Konu ile ilgili olarak hem şirketler hem akademisyenler çeşitli araştırmalar gerçekleştirmiştir. Katılımcıların çoğu eğitim programlarının yeterli olmadığı yönünde geri bildirim vermiştir.

Can (1991 , s. 79), eğitim faaliyetlerini “Çokuluslu işletme yöneticilerinin göreve hazırlanması kendi için yeni ve bütünüyle yabancı olan ortama alışmasını ve uyumunu sağlayacak sosyokültürel bir gelişim hazırlığı” şeklinde tanımlamaktadır.

Yüksel (1999, ss. 244-245) yurtdışı görevi için verilen eğitim faaliyetleri hakkında şöyle söylemektedir:

Yurtdışına gidecek yöneticileri geliştirme eğitimi yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmelerine, yönetim bilgisi konusunda en son bilgileri edinmelerine ve genel olarak etkinliklerini artırmalarına yardımcı olur. İlaveten yurtdışına gönderilen yöneticilerin eğitimi yöneticilerin gittikleri ülkelerdeki yerel işgücünü daha etkin çalıştırabilmeleri için yerel örf ve adetler , kültür , çalışma alışkanlıkları gibi konularda bilgi ve deneyim kazanmalarına yöneliktir.

Beeman ve Taoka (1991 , s. 528) yurtdışı eğitim programları ile ilgili aşağıdaki şekilde görüş bildirmişlerdir:

Yöneticinin uyumu için gerçekleştirilen oryantasyon programları yöneticiyi gideceği ülkenin kültürü hakkında bilgilendirirken aynı zamanda etnik önyargıların azaltılmasında da etkili olurlar. Ancak yine de yöneticiyi yurtdışındaki hayata tamamen hazırlamakta yetersiz kalabilirler.

Dereli (2005, s. 72) bu konuyu şöyle açıklamaktadır:

Yavru şirketlerde görev yapacak yöneticiler ,öncelikle yönetim geliştirme programlarına alınarak , gerek önderlik özelliklerinin geliştirilmesi, gerekse yönetim bilgilerinin ve etkinliklerinin etkinliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma , zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır.

Aycan (1997, s. 445) , konu ile ilgili “Yöneticilerin yeni ülkelerine alışması için aynı zamanda çalışacağı yerel işletmenin de yöneticinin kültürel ve karakteristik özellikleri hakkında bilgilendirilmesi önemlidir. Tıpkı yöneticinin yeni çalışacağı ülkenin ve işyerinin özelliklerine uyum sağlamak zorunda olması gibi” şeklinde fikir beyan etmektedir.

Çalışanları uluslararası görevlendirmeler sırasında transfer etmek birçok yönetim yeteneğini gerektirir. Bazı organizasyonlar (oldukça bilinen popüler şirketler de dahil olmak üzere) çalışanlara belli bir miktar ödeme yaparak yer değiştirme işlemleri ile kendilerinin ilgilenmesini istemektedir. Bütün detaylarla çalışanın uğraşması gerekmektedir. Diğer taraftan bazı şirketler yer değiştirme hizmeti/asistanlığı hizmet veren kurumlarla işbirliği yaparak taşınma işleminin her ayrıntısının dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Şirket yöneticinin ve ailesinin görev alınacak lokasyona tanıma gezilerinin gerçekleştirilmesi, konut alma ve satma işlemlerinde destek alınması, dil ve kültürel eğitimler, çocuklar için okulların bulunması, eş için kariyer desteği gibi her türlü detayın halledildiğinden emin olmak isterler. (Russell 2007)

Grosse ve Kujowa (1992, s. 497) ise konuya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadırlar:

Yurtdışı görevlendirmelerinin sıklıkla yapıldığı büyük ölçekli global şirketlerde yabancı yöneticiler için eğitim programları hazırlansa da daha küçük ölçekli ve yurtdışı görevlendirmelerinin sıklıkla yapılmadığı şirketlerde eğitim programlarının gerçekleştirilmesinin daha az olduğu görülmüştür. Bu tarz eğitim programlarının yaygın bir coğrafyada gerçekleşmesi, zaman ve para kısıtının olması, eğitimleri tasarlamak için gerekli bilgi birikiminin olmayışı firmanın karar verme aşamasında etkili olmaktadır.

Can (1991,ss. 81-82) da tıpkı Grosse ve Kujowa gibi benzer tespitler yapmaktadır:

Birçok işletme , etkin bir göreve hazırlık hatta işbaşında eğitim ve geliştirme programları uygulayabilecek kaynaklara ve yapıya sahip değildirler. Bu niteliklere sahip olmayan işletmeler genellikle, üniversiteler veya uzman kuruluşlarca hazırlanan programları uygulama yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Bu tür programların hazırlanmasının temel amacı katılan yöneticilerin gelecekteki görevlerinde kullanabilecekleri birçok konuda bilgilendirilmelerini sağlayabilmektir. Özellikle ABD'de birçok üniversite ve enstitüde çokuluslu işletme yöneticileri için değişik amaçlara hizmet veren eğitim programları bulunmaktadır. Bu programların çoğunluğu yöneticilerin ülke dışı göreve hazırlanması amacıyla yönelik olup , yabancı ülkelerin dilinin, sosyal yapısının, ticari sistemlerinin anlaşılması konularını kapsamaktadır. ABD'de ve Avrupa ülkelerinde zaman ve para konusunda yeteri kadar kaynağa sahip olmayan çokuluslu işletmeler için kurulmuş olan özel eğitim kurumları periyodik olarak isteyen yöneticilerin katılabileceği brifingler düzenlerler. Bu tip programlar geleceğin uluslar arası yöneticilerinin bir süre için günlük işlerinden uzaklaştırılarak , eğitim konusu üzerinde yoğunlaştırılmasını sağlamak amacıyla yöneliktirler. Aynı zamanda , yöneticilerin uluslararası yöneticilikle ilgili teorilerle ve araştırma sonuçlarıyla ilgilenmesini sağlayarak uluslar arası yönetim hakkında bilgi edinmeleri sağlanmaya çalışılır.

Beeman ve Taoka'ya (1991) göre birçok Avrupa ve Japonya menşeli şirket bu tarz eğitim programlarını Amerikan çokuluslu şirketlerinden daha ciddiye almaktadır. Japon şirketlerin birçoğu Fuji yakınlarında bulunan, uluslar arası yöneticilerin eğitimi ve gelişimini sağlamak amacı ile kurulan Uluslar arası Eğitim Enstitüsü'nün çalışmalarından faydalanmaktadır. Bu enstitü içlerinde İngilizce dil eğitiminin, Amerikan Kültürü Çalışmaları, genel ve uluslar arası yönetim, ikinci yabancı dil ve de yöneticinin görev alacağı ülkenin kültürü ile ilgili eğitimlerin de bulunduğu bir yıllık bir program sunmaktadır. Programda ayrıca Dünya'nın herhangi bir yerine iki aylık bir gezi de dahildir. Genç yöneticiler işverenleri tarafından genellikle şirketlerinin birçok biriminde görev aldıkları rotasyon programını tamamladıktan sonra bu programa gönderilirler.

Araştırmalar yöneticilerin uyumu için gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin en popüler olanlarını altı grupta toplamaktadır:

1.Yöneticinin içinde bulunacağı çevre ile ilgili genel bilgiler veren eğitimler . Örneğin iklim, coğrafya, ev sahibi olmak ve okullar ile ilgili detaylı bilgiler.

2. Katılımcıları ev sahibi ülkenin kurumları ve değer yargıları ile ilgili daha detaylı bilgi sahibi yapmak için verilen kültürel oryantasyon eğitimleri
3. Dil eğitimi
4. Katılımcıların ev sahibi ülkenin davranışları için hoşgörü gösterebilmesi için duyarlılık eğitimleri
5. Katılımcıyı yaşayacağı ülkenin bazı normlarına alışması için daha önceden o ülkeye geziye göndermek
6. Kültürel assimilatörlerin kullanılması Collinson ve Rugman (2009)

Yüksel (1999, ss. 245-246) ise eğitim programlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır:

Eğitim programları standartlaştırılmış ve özel eğitim programları olmak üzere iki grupta toplanabilir. Standartlaştırılmış eğitim programları genelde her yönetici için verilebilen , yöneticiye nasıl daha iyi bir lider olunabileceğini , nasıl iyi iletişim kurulacağını elemanların nasıl motive edileceğini gösteren programlardır. Özel eğitim programları ise yurtdışına gönderilecek elemanın ihtiyaçlarına göre hazırlanmış programlardır. Bu programlar şu konulardan oluşabilir:

- a.Çevre Tanıtımı
- b.Kültürel Tanıtım
- c.Kültürel Kaynaşma
- d.Dil Eğitimi
- e.Duyarlılık Eğitimi
- f.Alan Eğitimi

Bu tarz programlarda konferans, örnek olay çalışması, rol oynama, dil pratiği yapma, test grup çalışması vb. eğitim-öğretim teknikleri uygulanabilir.

Hurn (2006 , s. 11) yer değiştirmeden önce yöneticiye verilebilecek eğitimleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- a) Kültürlerarası Duyarlılık
- b) Kültürlerarası İletişim Becerileri
- c) Ülke/Bölgeye Özel Bilgilendirme
- d) İş Etiği ve Prosedürleri
- e) Uluslararası Müzakere Becerileri
- f) Uluslararası Takımlar Oluşturma ve Destekleme
- g) Dil Eğitimi

- h) *Bilginin ve Becerilerin Kùltùrlerarası Transferi*
- i) *Geridönüş*

Tayeb (2003) kùltürel duyarlılık eğitimlerinin başarıya ulaşması için aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- a) *Hedef kitleyi belirlemek*
- b) *İhtiyaç ve beklentileri değerlendirmek*
- c) *Programın amacını detaylandırmak*
- d) *Programın içeriğine karar vermek*
- e) *Programı uygulamak*
- f) *Programı değerlendirmek*

Yukarıda detaylı bir şekilde bahsedildiği üzere yurtdışı görevlendirmesine gidecek yöneticilerin eğitimi oldukça kritik olmasına rağmen birçok işletme konuya yeterince özen göstermemektedir. Chao ve Sun (1997, s.207) bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

Çin'de çalışan yabancı yöneticiler ve yerel yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yabancı yöneticilerin eğitim alması gereken konular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- a) *Kùltürel duyarlılık ve iş uygulamaları*
- b) *Dil eğitimi*
- c) *Yerel, Çinli, halkla etkili iletişim kurabilmek için sosyal davranış kalıpları*
- d) *Gerçekçi bir oryantasyon*
- e) *Stres yönetimi*
- f) *Yönetim becerileri*
- g) *Davranış değişikliği*

Çıkan sonuçlara göre yerel, Çinli, çalışanların alması gereken eğitimler ise aşağıdaki gibidir:

- a) *Batı kùltürü ve iş yapış şekilleri*
- b) *Sözlü ve yazılı dil bilgisi eğitimi*
- c) *Çalışılan pozisyon için teknik ve iş yapış şekli ile ilgili eğitim.*

Bu araştırmada 44 derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin yarısı Çin'de çalışan yabancı yöneticilerle yarısı ise Çinli yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan bulgular ise görüldüğü üzere şaşırtıcıdır. Sadece yabancı yöneticilerden ülkeye uyum göstermesi beklenmemekte , yerel yöneticilerin de aynı şekilde yeni gelen yöneticinin daha hızlı uyum gösterebilmesi ve daha etkili bir işbirliği gerçekleşmesi için bazı konularda gelişim göstermesi gerekmektedir.

Yurtdışında görev alan birçok yönetici dil, adetler, hayat koşulları, ekonomik durum, iş hukuku, devlet ve politika yapısı, coğrafya ve özellikle eşlerin ve ailenin durumu konularında kendilerine verilen eğitimlerin yetersiz olduğu yönünde sürekli geribildirim verirken şirketlerin bu eğitim programlarını çok fazla geliştirmemesi şaşırtıcıdır.

Diğer taraftan şirketlerin yöneticilere verdikleri eğitime çok fazla önem vermemesinin de bazı sebepleri vardır:

- 1) Birçok yurtdışı görevi geçicidir.
- 2) Çalışanlar bir an önce yurtdışında göreve başlamak zorundadırlar.
- 3) Uzun dönemli ihtiyaçlar için şirketler genellikle yerel yöneticileri tercih etmektedirler.
- 4) Birçok şirket eğitimin gerekli olduğuna inanmamaktadırlar.
- 5) Şirketler eğitimin etkililiği konusunda şüphe duymaktadırlar. Beeman ve Taoka (1991)

2.3.3.1. Dil Eğitimi

Yöneticinin gittiği ülkede oranın yerel dilini kullanabiliyor olması hem çalışma arkadaşları ile iletişimini kolaylaştıracak hem de yöneticinin ülkeye uyum sürecine olumlu yönde etki edecektir. İngilizce günümüzde iş dünyasında en çok kabul gören dil haline gelmiştir. Yabancı yöneticinin ev sahibi, ülkenin dilini bilmesi yöneticinin etkililiğini ve müzakere gücünü arttıracaktır.

İngilizce uluslar arası yönetim ve işletme alanında temel dil haline gelmiştir. Ancak buna rağmen ev sahibi ülkelerin dilini öğrenmek yöneticilerin yerli çalışma arkadaşları ile daha efektif iletişim kurmasını aynı zamanda tedarikçiler ve de müşteriler ile daha direkt iletişim kurmasına olanak sağlar.

Dil eğitiminin bir diğer avantajı ise rekabeti daha yakından ve direkt bir şekilde takip edebilme olanağı sunmasıdır. Rakiplerle ilgili birçok gelişme daha çok yerel gazetelerde ve diğer yerel haber kaynaklarında yer bulur. Bunları takip edebilme adına ev sahibi ülkenin dilini bilmek oldukça önemlidir.

Dil eğitimi aynı zamanda bir ülkenin kültürünü öğrenmekte ve de insanlarla sosyal ilişkiler kurmakta oldukça yararlıdır. Araştırmalar göstermektedir ki birçok Amerikalı yönetici ikinci dilin önemini yeterince kavrayamamıştır. Bunun tersine Güney Amerika, Avrupa ve Japonya'lı yöneticiler birden fazla dil konuşmanın oldukça önemli olduğunu düşünmektedirler. Collinson ve Rugman (2009)

2.3.3.2.Kültürel Assimilatörlerin Kullanılması

Bu yöntem yapılandırılmış/programlanmış bir öğrenme tekniğidir. Bir kültüre ait olan temel konseptleri, rolleri, normları, davranış şekillerini ve değerleri diğer bir kültüre ait olan kişilere öğretmek amacı ile yapılır. Bu yöntem Dünya üzerinde yer alan herhangi iki kültür için oluşturulabilir ve format her zaman aynıdır: Katılımcıdan adapte olması gereken kültür ile ilgili olarak hazırlanmış kısa bir hikaye okuması istenir ve daha sonra neyin neden olduğuna dair yorum yapıp doğru cevabı bulması beklenir. Eğer cevap doğru ise katılımcı bir sonraki hikayeye geçer. Eğer cevap yanlış ise katılımcıdan hikayeyi tekrar okuması ve tekrar bir cevap vermesi beklenir. Bu yöntemde kritik olaylar eğitim çalışması için kullanılır. Bu olaylar genellikle yöneticinin ev sahibi ülkede yaşama ihtimali olanlar , yönetici eğitilmediği takdirde yanlış anlama veya yanlış değerlendirilme ihtimali olanlar ve de yöneticinin sorumluluk ve yetkileri ile doğrudan bağlantılı olanlar arasından seçilir. Olaylar daha önce

aynı ülkede görev almış olan yöneticiler ve de ev sahibi ülke yaşayanları tarafından belirlenir. Olaylar belirlendikten sonra daha önce o ülkede görev yapmış kişiler üzerinde test edilir ve cevapların gerçekçi olup olmadığı kontrol edilir. Collinson ve Rugman (2009)

Tüzüner (2008 , s. 748) konu ile ilgili şunları söylüyor:

Belli bir kültüre sahip bireylere, diğer bir kültürün değerlerini, adetlerini, tutumlarını ve rol algulamalarını aktarmak için tasarlanmış bir öğrenme tekniğidir. Bu yöntemde eğitime kültürel öğeler içeren kısa bir hikaye okutulur ve neyin , neden ve nasıl olduğunu yorumlaması istenir. Kritik olaylar yöntemine dayanan kültürel benimseme yabancı yöneticiler ve evsahibi ülke vatandaşlarının yaşadıkları olaylara veya deneyimlere dayanılarak oluşturulmuştur.

2.3.3.3.Ön Geziler

Yöneticiyi görev yapacağı ülkeye önceden gönderip kültür ve ülke hakkında daha detaylı bilgi edinmesi sağlanır. Bazı yöneticiler daha önce hiç görmedikleri lokasyonlarda kendilerine pozisyon teklif edildiğinde karar vermeden önce ülkeyi gidip görmek isterler. Bu deneyim sonucunda da karar verirler. Kimi zaman da yönetici görevi kabul etse de yer değiştirmeden önce gidip ülke ve sosyal hayat hakkında bilgi edinmeye çalışır.

Tüzüner (2008, s. 749) konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Yola çıkış öncesi eğitimlerin bir ögesi olan ön geziler, yabancı yöneticinin oryantasyonu olarak da kabul edilebilir. Uluslararası düzeyde çalışacakları ev sahibi ülkeye alıştırmaların bir tekniği de onları yola çıkış öncesi görev yapacakları ülkeye kısa bir geziye göndermektir. Görev yerine çalışan ve ailesi önceden gönderilerek ülkeye olan ilgileri arttırılmaya çalışılır ve ayrıca oradaki durumlarının değerlendirilmesi istenir. Böylelikle yabancı yönetici iş ortamına ısınacak ve gitmeden önce daha hazırlıklı olacaktır. Önceziler bazen seçim amaçlı da kullanılabilir. Çalışanları önceden ilgili ülkeye göndererek nasıl bir ortamda çalışacakları bilmeleri sağlanır ve seçim sürecindeki başarısızlıklar en aza indirgenmeye çalışılır. Önceziler ortalama bir hafta sürer. Ön gezilerin belirlenmesinde görevlendirmenin olacağı ülke oldukça önemlidir.

2.3.3.4. Destek/Asistanlık Hizmetleri

Tüzüner (2008, s. 750) uygulamalı destek hizmeti için şunları söylemektedir:

Yola çıkış öncesi eğitimin bir diğer ögesi de yöneticinin gideceği ülkeye yerleşmesi sırasında ihtiyaç duyacağı bilginin sağlanmasıdır. Uygulamalı destek hizmeti, yabancı yönetici ve ailesinin yeni ortamlarına alışmalarına katkıda bulunur. Bu hizmet kişilerin günlük yaşamda iç içe oldukları konularda (banka, alışveriş, temizlik, ulaşım, konaklama, okul vb.) yardım ve bilgi sağlanmasını içerir.

Aycan (1997, s. 450) yöneticiye günlük hayatla ilgili sağlanan pratik bilgilerin oldukça önemli olduğunu belirtmekte ve sadece yer değiştirme öncesinde verilen eğitimin yeterli olamayacağını aşağıdaki sözlerle vurgulamaktadır:

Birçok şirket görevlendirmeden önce yöneticiye verilen kültüre uyum eğitimi ile görevlerinin sona erdiğini düşünmektedir. Daha sonraki süreci yöneticinin kendisinin yönetmesi gerektiğini düşünmektedirler. Oysaki akla gelmeyen birçok neden ötürü yöneticiler görevlendirmelerin ilk dönemlerinde asistanlık hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu dönemde yöneticiye verilen destek çalışanın işletmeye olan bağlılığını ve sadakatini önemli ölçüde etkilemektedir.

Aycan (1997 , s. 445) işletmelerin yabancı yöneticilere uyum sürecinde sağladığı organizasyonel destek ile ilgili aşağıda belirtilen noktaları ifade etmiştir:

Guzzo, Noonan ve Elron yabancı yöneticilerin şirketleri tarafından gerekli desteği görmesi halinde işletmeye karşı daha yüksek seviyede bağlılık duyduklarını belirtmişlerdir. Guzzo bu bulguları Schein'in psikolojik kontrat kavramı ile açıklamaktadır. Psikolojik kontratın bozulması yöneticilerin hayal kırıklığı yaşamasına sebep olmaktadır.

Destek hizmetlerinde iklim, barınma , sağlık koşulları, vergiler, ev satışı, eğitim ve ülkedeki politika hakkında genel bilgiler verilir. Görev alınacak ülkenin dilinde eğitim vermek yöneticiler için bir gereklilik iken ailesi için de gerekli olduğu sürece verilebilir.

Yöneticinin ülkeye yerleşmesi sırasında yeni evi ile ilgili yasal düzenlemeler, destek hizmetleri, maaş dağılımı ve hukuk danışmanlığı gibi konularda da bilgi verilir. Kültürel

duyarlılaştırma prpgramına en iyi yaklaşım yöneticiyi ailesi ile birlikte görev alacağı ülkeye gönderip o ortamda eğitim almasını sağlamaktır. Beeman ve Taoka (1991)

2.3.3.5. Mentor Aileler

Bazı durumlarda yöneticinin ve ailesinin gideceği ülkeye daha rahat uyum sağlaması için gittiği ülkede daha önce benzer süreci yaşamış bir aile belirlenerek yöneticiye ve ailesine birçok konuda mentorluk yapması sağlanır. Daha önce yaşadıkları problemleri ve kendi deneyimlerini paylaşarak yönetici ve ailesine destek olurlar.

Bu uygulamaya örnek olarak Milwaukee merkezli Fransa, Japonya ve Singapur'da yabancı yöneticileri olan bir şirket , uluslararası görevlendirmeye gidenleri daha önceden aynı bölge için görevlendirilmiş olan aileler ile eşleştirmektedir. Örnekte bahsi geçen ikinci aileler, yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara buldukları çözümleri yeni gelen aile ile paylaşmakta ve alışma süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Collinson ve Rugman (2009)

2.3.3.6. Yöneticilerin Ailesi İçin Destek Faaliyetleri

Eğitim sürecine yöneticinin ailesi de dahil edilirse yeni kültüre uyum çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşir. Bu durumun farkında olan bazı şirketler yöneticilerin ailesini de eğitim programlarına dahil etmektedirler.

Can (1991, s. 84) , konu ile ilgili olarak “ Aslında çoğu çokuluslu işletme , yöneticilerinin aileleri için ayrı eğitim programları hazırlanmamaktadır.Genellikle yöneticilere uygulanan göreve hazırlama programlarının bazılarında yönetici aileleri de dahil edilmektedir” şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir.

Can (1991, s. 85) ayrıca aşağıda verilmiş olan örnek olay ile ailenin eğitiminin ve yöneticinin görevine göstereceği ilginin ne kadar önemli olduğunu ve eğer aile yeni görevini

benimsemese çokuluslu işletmelerin katlanmak zorunda olduğu riskleri açıkça göstermektedir:

ABD kökenli bir mühendislik işletmesi İtalya'daki bir çelik fabrikasında bir sorunla karşılaşmıştır. Bu sorun , ne tecrübesiz İtalyan personel ne de istikrarsız İtalyan politikasının getirdiği sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır. Ana neden, Amerikalı bir üst düzey yöneticisinin eşinin İtalya'ya uyum gösterememesinden kaynaklanmıştır. Dil, okul, alışveriş sorunlarından rahatsız olan eş sürekli olarak diğer yöneticilerin ve çalışanların eşlerine durumundan yakınıyordu. Onlar da sonunda kendilerini huzursuz hissetmeye başlayarak durumu eşlerine yansıtmaya başlamışlardı. İşletmedeki moral o denli düşmüştü ki söz verilen işler zamanında yetiştirilmemiş ve sonunda işletmedeki tüm Amerikalılar ülkelerine geri dönmek zorunda kalmışlardı.

Hurn (2007) yöneticinin ailesinin yerdeğiştirmeden önce verilen eğitimlere katılmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Özellikle yöneticinin eşi çalışmıyorsa ülke değiştirmek çalışan bir eşe göre daha zor olacaktır. Çalışan bir eş en azından işyerinde sosyal bir çevre edinecek ve kültüre alışmaya başlayacaktır. Yöneticinin başarısında eşinin gidilen ülkeye uyum göstermesinin çok büyük etkisi olduğu düşünöldüğünde, ailenin eğitiminin neden bu denli önemli olduğu anlaşölmaktadır.

2.3.3.7. Eşlere Sunulan Olanaklar

Şirketlerin yöneticilerin eşlerine sunduğu olanaklar yönetici başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir. Eşlere sunulan olanakların iki yönde etki ettiği söylenebilir. Öncelikle yönetici , eşine yurtdışı görevlendirmesi sırasında farklı alanlarda şirketinin destek sağlayacağını bilirse , görevi kabul etmesi daha kolay olabilir. Bununla birlikte yerdeğiştirdikten sonra yöneticinin ülkeye uyum göstermesi ve akabinde yüksek bir performansla çalışabilmesinde eşinin de ülkeye uyum gösterebilmesinin etkisi büyüktür. İşletmeler sunduğu farklı olanaklarla eşin, ülkeye uyumuna katkıda bulunabilir hatta hızlandırabilirse , yöneticisinin başarısına büyük ölçüde etki edecektir.

Günümüzde çift kariyerli eşlerin sayısında hızla artış olmaktadır. Yurtdışı görevlendirmeleri sırasında çiftlerden birinin kariyeri kesintiye uğramakta ya da sona ermektedir. Bazı çokuluslu işletmeler eşlere kariyerlerinin devam edebilmesi ya da ülkeye geri dönüşte istihdam piyasasında hala aranan bir eleman olabilmesi için destek sağlamaktadır.

Bu , kimi zaman yeni ülkede iş arama desteği kimi zaman da teknik ve yönetsel becerilerini artıracak çeşitli eğitimlere katılması yönünde gerçekleşebilir.Yeni ülkesinde çalışmak isteyen eşe özgeçmiş hazırlama , aracı danışman kuruluşlara yönlendirme, istihdam piyasası hakkında bilgi verme hatta bazen eşinin de çalıştığı şirket de iş teklifinde bulunma gibi konularda yardımcı olunabilir.

Bazı şirketler ise eş için belli bir miktarda ödenek ayırmakta kendi ülkesinde çalıştığı dönemde elde ettiği yıllık kazancının bir kısmını belli bir süre ile para olarak vermektedir.Bu şirketlerden biri de Quaker Oats işletmesidir.

Yukarıda bahsedildiği üzere kimi işletmeler de yabancı dil, bilgisayar, özel teknik programlar için eşe eğitim desteği sağlamaktadır. Bu sayede yöneticinin eşinin ülkesine geri döndüğü zaman hala işgücü piyasasında kalifiye ve aranan bir çalışan olması amaçlanmaktadır.

Eğitim desteğini eşin ülkeye uyumunu hızlandırmak için hobilerini geliştirmesi olarak tasarlayan şirketler de mevcuttur.Bu sayede yeni insanlarla tanışarak sosyalleşmesi sağlanır.Örnek olarak fotoğrafçılık, resim, farklı spor dalları vb. Buradaki temel amaç eşin yeni kültüre hızla adapte olabilmesi ve yeni pozisyonunda eşine destek vermesidir.

Konu ile ilgili Pellico ve Stroh (1997, s. 228) aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

Şirketler yurtdışı görevlendirmelerin başarılı olabilmesi için çift kariyerli eşlerin sorunlarına çözüm bulmak zorunda olduklarını fark etmişlerdir. Çift kariyerli eşlerin

sayısında artış olduğu müddetçe işletmeler yurtdışı görevlendirmelerde yöneticilerin eşlerinin yaşadığı sorunların çözümünde gerekli desteği verebilirlerse şirketin global liderler yetiştirme yeteneğini de o denli artırmış olurlar.

Genellikle yabancı bir yönetici istihdam edilirken yöneticinin eşinin yaşayacağı kariyer duraklaması ya da kesintisi de gözönüne alınmalıdır. Birçok aile her iki taraf da çalıştığı için iki gelire sahiptir. 2005 yılında HP 'de işe yerleştirme danışmanı olarak çalışan Heather Duncan ile yapılan bir röportaja göre HP yurtdışı kadromalarında yöneticilerin maaş düzeyini bu durumu gözönünde bulundurarak belirlemektedir.

Toyota birçok çalışanını Japonya'ya göndermektedir ancak eşler için vize almanın zor olduğunu Toyota 'dan Sue Calvey , Global Görevlendirmeler İşe Yerleştirme Sorumlusu, ifade etmektedir. Eğer yöneticinin eşi için çalışma vizesi almak mümkün ise şirket aynı zamanda özgeçmiş hazırlamak ve de iş arama konularında yöneticinin eşine destek verdiğini belirtmiştir. (Rus 2004)

Yurtdışı görevlendirmesini kabul eden çift kariyerli eşleri sosyal ve ekonomik birçok problem beklemektedir. Aile ve arkadaşlık ilişkileri azalır ayrıca yakın çevreden gelen destek ise hemen hemen hiç yoktur. Brett,Stroh ve Reilly tarafından yapılan bir araştırmaya göre yurt dışı görevlendirmeler yetişkinlerin hayatındaki üç önemli noktayı etkiler: günlük hayat, insanlararası ilişkiler ve de işyerindeki hayat. Yurtdışı görevlendirmelerin aile ilişkileri ve kişisel benliği etkileme olasılığı da yüksektir.

Havens'a göre eşleri ile birlikte yurtdışı görevlendirmesine gidenlerin çoğu finansal özgürlüklerini ve iş kontaklarını kaybederler . Bu da yüksek oranda stres ve kendine güvenin azalmasına neden olur. Kısaca yurtdışı görevlendirmeleri sırasında eşlerden birinin kariyerini kaybetmesi en çok stres yaratan durumlardan bir tanesidir denilebilir.

Brett ve Stroh tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre yurtdışı görevlendirmesini kabul etmeye istekli olan eşler genellikle evliliklerinden, aile hayatlarından ve kişisel sağlıklarından tatmin olan, daha iyi eğitilmiş ve çocuğu olmayan kişilerdir. Bu araştırmadan çıkan sonuçlar eşin çalışıp çalışmama durumunun görevlendirmeyi kabul edip etmeme de bir etken olmadığını ileri sürse de diğer araştırmalar eşin kariyer durumunun etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Pellico ve Stroh (1997)

Collinson ve Rugman (2009 , s. 357) çift kariyerli eşler için şunları söylemektedir:

Batı toplumundaki çift kariyerli eşler durumu da şirketler için bir handikap yaratmaktadır. Eşler kendi kariyerlerinin yurtdışında kesintiye uğradığını düşünebilirler. 332 yönetici ile yapılan bir araştırma göstermiştir ki ülkesine geri dönen yöneticilerin çoğunun yaşadığı en büyük hayal kırıklığı eşleri için yeterli kariyer desteği olmamasıdır.

Yabancı yöneticilerin eşlerinin yeni bir ülkeye uyumu konusunda çalışmaları yapan Adler konu ile ilgili şunları söylemektedir. Eşine yurtdışı görevlendirmesinde eşlik eden bir kişi geride uzun bir kariyer ya da sosyal ilişkilerini bırakmıştır. Bu anlamda yöneticinin eşine destek olmak ve yeni bir ülkeye alışması için gerekli desteği sağlamak önemlidir. Fish ve Wood (1997)

3. ÜLKEYE GERİDÖNÜŞ

Geridönüş genellikle şirketler tarafından çok fazla önemsenmeyen ve de zamanı geldiği zaman karar verilecek olan bir evre olarak görülmektedir. Oysaki yurtdışı kadrolaması yapılırken eş zamanlı olarak geridönüş planının da oluşturulması yöneticinin görevi kabul edip etmeme konusunda çok daha kolay karar vermesine, kabul ettiği takdirde ise kafasında soru işareti olmadan psikolojik olarak daha rahat bir şekilde yer değiştirmesine neden olacaktır. Bu durumu fark eden bazı işletmelerin geridönüş planları üzerinde çalışmaya başladığını araştırmalar göstermektedir.

3.1. GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Yüksel (1999, s. 248) geri dönüş süreci ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

Genellikle yurtdışı görevler geçici olarak kabul edilmekte ve 2-5 yıl sonunda yurtdışı personelin geri dönüş sorunu ortaya çıkmaktadır. Yurtdışı görevleri geçici görev olmaktan çıkarıp sürekli bir kariyer haline getirmeye çalışan firmalar varsa da elemanın sürekli yurtdışında kalması merkezden kopmalara neden olmakta, şirket felsefesinin uzantı birimlerde uygulanması ihtimali azalmaktadır.

Yurtdışı görevlendirmesine belirsiz süreli giden ve ülkesine dönme tarihi belli olmayan yöneticiler için geri dönüş problemi yaşanması muhtemeldir. Bu nedenle şirketler detaylı ve spesifik geri dönüş programları hazırlamaktadır. Beeman ve Taoka (1991)

Ülkeye geridönüş süreci sanıldığı kadar basit ve kolay değildir. Yabancı bir ülkede uluslar arası görevlendirmede bulunmuş olan çalışanların deneyimleri göstermektedir ki zaman zaman geri dönüş, uluslararası görevlendirmeyi kabul edip farklı bir ülkeye gitmekten daha zorlu bir şekilde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte şirketlerin bu konuda çalışanlarına gerekli desteği sağlamadıkları da tespit edilmiştir. (Cerff 2003)

Gani ve Hyden (2008) bir yurtdışı görevlendirmesinin eğer geridönüş sürecinin planlaması erken başlarsa başarılı olacağını belirtmektedirler. Yurtdışına gidiş ve geridönüş birbirinde bağımsız iki ayrı kavram olarak görülmemelidir. Gidiş aynı sürecin ilk aşaması iken, geridönüş son aşamasıdır.

Collinson ve Rugman (2009, s. 358) yöneticilerin geri dönmeyi isteme sebepleri olarak şunları belirtmektedir:

Yöneticilerin ülkeye geridönmesi için birçok sebep ortaya çıkabilir. Bunlardan birtanesi ve en çok karşılaşılan sebep görevlendirme süresinin dolmasıdır. Yurtdışı görevlendirmeleri genellikle 2 ila 3 yıl arasında sürse de son dönemlerde birçok şirket uluslararası arenada çalışmayı yeni bir kariyer şekli haline dönüştürmektedir. Yöneticilerin geri dönmeye etken olan bir diğer sebep çocuklarının kendi ülkelerinde eğitim almalarını sağlamaktır. Son olarak ise yöneticinin yurtdışında mutsuz olması sebebi ile ülkeye geri dönme sürecine girdiğini söylenebilir.

Şirketin geridönüş süreci ile ilgili belirli politika ve stratejilerinin olmaması yöneticiyi kendi problemleri ile baş başa bırakmaktadır. Eğer uygun pozisyonlar önerilmez ise yöneticiler yurtdışı görevini kabul etmemiş olsalardı ülkelerinde kariyerlerinde daha çok ilerleyebileceklerini düşünürler. Çalışma arkadaşlarının yükselmesi de bu şüphelerini doğrular nitelikte yöneticilere veri sağlamaktadır. Yöneticinin yurtdışına gitmeden önceki pozisyonu ve döndükten sonraki pozisyonu karşılaştırıldığında genellikle gitmeden önce daha çok yetki ve sorumluluğunun olduğu görülür. Ayrıca yöneticinin bir yabancı kültüre ne kadar hızlı ve başarılı bir şekilde uyum gösterirse ülkesine geridönüşte uyum göstermede o kadar zorlandığı görülmüştür. Beeman ve Taoka (1991)

Bingöl (2004, s. 265) küresel şirketler için yurtdışına gidenlerin yönetiminin , kariyer yönetimi ve planlamasının önemli bir parçası olduğunu belirtmekte ve konuyu şu şekilde açıklamaktadır:

Yurtdışı görevlerden geri dönenlerin yönetimine özel bir ilginin gösterilmesi ihtiyacı gündemde olan bir meseledir. Bu tür programın önemli bir yönü , yurtdışı görevler için katı bir hazırlığı öngörmesidir. Bu hazırlık aşamasında kültürel etki konusuna ağırlık verilir. Diğer yandan yurtdışına gidenlerle iletişimi sürdürme, geriye dönüş dönemini uygun bir şekilde belirleme de bu programda üzerinde durulması gereken hususlardır. Özellikle geriye dönenlerin dönüş kültür şoku yaşamaları nedeniyle özel bir program uygulanmalıdır.

Geridönüş, yöneticinin yurtdışındaki görevini tamamlayıp geridönüş hazırlıkları ile başlamaktadır. Yurtdışında edindiği deneyim sayesinde yöneticinin değişmiş olduğu söylenebilir. Kendi ülkesindeki bazı değişiklikler nedeni ile ülkeye alışmakta problem yaşayabilir. Şirketler yöneticilere adaptasyon için destek olmalı ve onların edinmiş olduğu yeni bilgi birikimlerinden yararlanmalıdırlar. Gani ve Hyder (2008)

Amerikalı yöneticiler arasında yurtdışı görev süresi bitmeden ülkelerine geridönenlerin sayısı oldukça fazladır. Eğer yönetici yurtdışında yaşadığı ülkenin kültürüne alışmamış ve de görev süresinin sonuna gelmeden ülkesine geri dönmüş ise yaşadığı deneyim daha da travmatik olabilir. İş arkadaşları ile karşılaşmak ve neden döndüğünü açıklamak yöneticinin kaçmak istediği, hoşlanmadığı durumlardır. Yabancı kültürlerle alışmada sorun yaşayan kişileri tekrar eski pozisyonuna çekmek ise şirketler açısından maliyetli bir süreçtir. Yönetici ülkesine geri dönmek için şirket değiştirmeye karar verirse şirket için yetenek kaybı olacaktır. Beeman ve Taoka (1991)

Marks& Spencer geridönüş sürecini iyi yöneten şirketlerden biridir. Ülkeye geridönen yöneticilere alışma sürecinde destek olmakta ve şirketlerinin onları önemseydiğini göstermektedirler. (Hurn 1999)

3.2. GERİDÖNÜŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Cerff (2003) yöneticilerin ülkeye geri dönüş sürecinde yaşadıklarının dört ayrı aşamada incelenebileceğini belirtmiştir.

- 1.Ülkeden ayrılma
- 2.Balayı
- 3.Karşıt kültür şoku
- 4.Yeniden alışma

Ülkeden Ayrılma: Bu süreçte çalışanlar evlerine geri döneceği için oldukça heyecanlıdır. Bununla birlikte bu dönemde ailesel krizlerin ortaya çıkması da karşılaşılan durumlardan bir tanesidir. Yöneticinin ailesi tekrar taşınıp farklı bir hayata alışmaya çalışacak olmaktan dolayı memnun olmayabilir. Yöneticiler bu durumdan dolayı suçluluk duyabilir ve ailesinin yaşamak zorunda olduğu durum için kendilerini sorumlu hissedebilirler.

Balayı: Bu dönem çalışanların oldukça mutlu olduğu, aile ve arkadaşlar ile görüşülemeyen zamanların telafi edildiği, yurtdışında edinilen tecrübelerin aktarıldığı, evde özlenen herşeyin yapıldığı bir süreçtir. Bu dönemde çok az sorumluluk vardır ve hiç kimsenin eve dönen yöneticilerden yüksek beklentisi yoktur. Yönetici henüz yurtdışında yaşadığı hayatı düşünmeye başlamamıştır.

Karşıt Kültür Şoku: Ülkeye döndükten bir süre sonra yöneticiler dönüşte bekledikleri ortam ve koşullar ile karşılaştıkları ortam ve koşulları karşılaştırıp hayal kırıklığına uğrarlar. Ev ile ilgili çok az şey onları memnun ederken yurtdışındaki hayatları ile ilgili birçok detayı mükemmel olarak tanımlarlar. Bu dönemde yöneticilerin tavırlarının birçok açıdan eleştirel olduğu görülmüştür. Genellikle sabırsız hareket ederler ve duygusal açıdan kararsız bir durumdadırlar. İş ortamında, yurtdışında elde ettikleri bilgi birikiminin kendilerine neler kattığını, meslektaşlarından nasıl farklılaştırdığını anlarlar. Hatta bazen kendi bakış açılarının anlaşılmadığını düşünüp kendilerini yalnız ve yabancılaşmış hissederler. Bu durum bazen doğru pozisyonda hatta doğru ülkede bulunup bulunmadıklarını sorgulamaya kadar gidebilir. Bu duygular oldukça kafa karıştırıcıdır ve yeni bir başlangıç yapmanın ortaya çıkardığı duygular ile birleşince çalışanlar çoğu zaman kendi ülkelerindeki

hayatlarından memnuniyetsizlik duymaya başlarlar. Hatta tekrar deniz aşırı ülkelere gitmenin hayalini kurmaya başlarlar ya da daha iyi bir iş arayışına girerler.

Yeniden Alışma: Bu dönemde yöneticiler tekrar evlerinde olduklarını hissetmeye başlayıp karşıt kültür şokunun etkilerini üzerlerinden atmaya başlarlar. Kendi ülkelerinde çalışmanın avantajı ile yabancı ülkede elde ettikleri deneyimi birleştirerek yeni bir bakış açısı geliştirirler. Aynı zamanda kültürel şoktan kurtulmanın etkisi ile çevreleri ile kurdukları ilişkileri de geliştirir. Kendilerini daha rahat ve huzurlu hissetmeye başlarlar.

Dereli (2005, s. 78) yöneticilerin geri dönüşte yaşadıklarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

Tüm geri dönenler , kişisel finans, yeni yaşam stiline tekrar alışma problemlerini tekrar yaşarlar. Aynı zamanda gelecekteki kariyerlerinden ve terfi edecekleri yerlerden endişe duyarlar. Geri dönenler deniz aşırı primlerini alamayacakları için finansal kayba uğrayacaklardır. Ev sahibi ülke alışkanlıklarını yabancı, uç ve sıkıcı bulabileceklerdir. Geri dönenlerin çoğunda , ülkelerine dönüş atamalarında denizaşırı pozisyonlarına oranla statü ve yetki yokluğu şikayeti olabilecektir.

Linehan ve Scullion (2002) , Gregersen ve Black (1996) ile Tung (1988) ‘un yöneticinin ülkesine geridönmesinin hem kendisi hem de ailesi üzerinde derin etkileri olduğunu söylediklerini , belirtmiştir. Aynı zamanda Harvey’nin (1982) , bu süreçte yöneticilerin beklenmeyen bir kültür şoku ya da ülkelerinin yeni durumu ile ilgili son gelişmelere aşina olmadıkları için kaybolmuşluk ya da izole edilmişlik hislerini yaşadığını söylerler.

Gani ve Hyder (2008) , Hurn ‘un (2007) bir süre yurt dışında yaşadktan sonra ülkesine geridönen yöneticilerin karşıt kültür şoku yaşadığını söylediğini belirtmektedirler. Gani ve Hyder’e göre (2008) geridönüşten sonra yöneticiler, eski arkadaşları ile tekrar görüşmek, iş ve sosyal hayatlarındaki bağlantılarını tekrar kurmak ve eski hayat tarzlarına tekrar geridönüş yapmak isterler.

Hyder ve Lövblad (2007) , yabancı yönetici literatüründe kültür şoku kavramının uzun

süreden beri çalışıldığını belirtmektedirler. Geridönüş sürecinde ise kültür şoku kavramının tersi karşıt kültür şokunun yaşandığını belirtmektedirler. Yönetici yurtdışı görevlendirmesiyle ülkesinde birtakım değişiklikler meydana gelir. Aynı şekilde yönetici de değişir. Bu anlamda yönetici ülkesini terk ederken ülkesiyle ilgili aklında kalanlarla geridöndüğünde karşılaşmayabilir.

3.3. GERİDÖNÜŞTE ŞİRKET TARAFINDAN SUNULANLAR

Birçok şirket ülkeye geri dönüşte yaşanan ters kültür şokuna yöneticiyi hazırlamak için geri dönüşten yaklaşık altı ay önce danışmanlık ve oryantasyon programlarına başlamaktadır. Yöneticiyi yeni görevine hazırlamaktadırlar. Uluslararası görevlendirmelerle karşılaştırıldığında yerel pozisyonlar genellikle daha az yetki düzeyine sahiptirler. Bu anlamda yurtdışı görevini kariyerinde hızlı yükselmek amacıyla kabul eden bir yönetici hayal kırıklığına uğrayabilir. Yurtdışı görevlendirmesini kabul eden yöneticilerin yarısından azı ülkelerine geri döndüklerinde terfi alarak daha iyi bir pozisyona getirilmişlerdir. Beeman ve Taoka (1991)

Aşağıda şirketlerin çalışanlarına geridönüşte ne şekilde destek verebileceğine dair bazı örnekler verilmiştir :

- a) Yönetici görevi kabul etmeden önce, görevlendirmenin dönüşte pozisyonunu ne şekilde etkileyeceği tartışılmalıdır.
- b) Yöneticinin görevlendirme sırasında kendi ülkesi ile irtibatta olması sağlanmalıdır.
- c) Kariyer planlaması hizmeti sunulmalıdır.
- d) Tercihen benzer deneyimleri yaşamış bir mentordan destek sağlanmalıdır.
- e) Yöneticinin geri dönüşünde bir an önce aktif bir şekilde iş hayatına dahil edilmesi sağlanmalıdır.

- f) Döndükten sonra bir ay içinde hemen geri dönüş oryantasyon programları hazırlanıp çalışanın iş hayatına kolay adapte olabilmesi sağlanmalıdır.
- g) Yönetici ve ailesi ile geri dönüşte yaşanabilecek durumlar paylaşılmalı ve bu evreyi en kolay şekilde atlatalmaları için destek verilmelidir. (Cerff 2003)

2003 yılında KPMG' nin gerçekleştirdiği Global Görevlendirme Politikaları ve Uygulamaları ile ilgili olan araştırmanın sonuçları göstermektedir ki araştırmanın yapıldığı dönemden önceki son beş yılda şirketler geri dönüş stratejilerini oluşturmada ilerleme kaydetmişlerdir. 1998'de araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 24'ü geridönüş sürecinde uygulanmak üzere kariyer planlama stratejisine sahip olduklarını belirtirken bu rakam 2003'te yüzde 41 seviyesine çıkmıştır. Aynı şekilde yöneticilere verilen geridönüş danışmanlığı 1998'de araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 26'sı tarafından uygulanırken 2003'te bu rakam yüzde 34 seviyesine çıkmıştır. (Cerff 2003)

Dereli (2005, ss.78-79) geri dönüşte yöneticilere sıkıntılarını azaltabilmek için planlama, kariyer yönetimi ve ücret stratejileri ile ilgili aşağıdaki konularda işletmelerin destek olabileceğini belirtmektedir:

Planlama:

Hem göç edenlerin atamaları hem de geri dönüş hareketleri bir bütün olarak sınanmalıdır. Kişisel kariyerler için yapılan ilgisiz olaylar olarak görülmemelidir. Firma atamayı yaparken bazı öncelikleri kabul etmiş olmalıdır. Atama, ücret paketleri, pozisyon düzeyi, işgören döndüğünde yerleşim yeri hazır olmalıdır.

Kariyer Yönetimi:

Bazı çokuluslu işletmeler, gönderilen kişinin yurduna döndüğünde uygun bir atama yapabilmek için kariyer ilgilerini incelemektedir. Bu kişi iş şokuna hassas olabilir. Ülkeye geri dönüşten etkilenebilir. Bu nedenle işgören tekrar ülkeye döndüğünde yeni duruma uyum sağlayabilme konusunda kendisine olduğu kadar ailesine de danışmanlık desteği sunulmalıdır.

Ücret:

Yurtdışında alışılmış olan ücretin kaybı her ne kadar rasyonel olunmaya çalışılsa da finansal olarak şoktur. Bu problemin üstesinden gelmede bazı firmalar yabancı servis tazminatı ile bir süre örneğin üç ay hareketlilik tazminatı ödemektedirler.Çokuluslu işletmeler aynı zamanda düşük faizli finansal destek de sağlayabilirler. Böylece geri dönenler en azından kaldıkları yerlerle eşit düzeyde bir ev alabilirler. Sonuç olarak

finansal danışma desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu gibi avantajlar ile geri dönüşte gösterilen psikolojik danışmanlık avantajları birleştirildiğinde finansal problemler de çözümlenecektir.

Şirketler ülkesine geri dönen yöneticilerin yaşadıkları problemleri minimuma indirmek için çeşitli dönüşüm stratejileri oluşturmaktadır. Bu stratejilerden bir tanesi de yönetici görevlendirmeye gitmeden önce şirket ile aralarında imzaladıkları sözleşmedir. Bu sözleşmeye göre yöneticinin yurtdışında ne kadar süre ile çalışacağı ve de ülkesine geri dönüşte kendisine önerilecek olan pozisyon belirlenir. Geridönüş için spesifik bir pozisyondan ve maaş düzeyinden bahsedilmese de en az yöneticinin yurtdışında yürüttüğü pozisyonda sahip olduğu yetki ve de gelir düzeyi (her iki ülkedeki yaşam standartları gözönünde bulundurularak) yöneticiye vaat edilir. Bu sayede yöneticiler ülkerinden uzaktayken şirketlerinin onları unuttuğu endişesinden kurtularak geri dönüşte şirkette kendilerine ayrılan bir yerin olduğunu bilirler. Collinson ve Rugman (2009)

Collinson ve Rugman (2009, ss.358-359) şirketlerin geridönüş için verdiği destek konusunda ayrıca şu görüşleri ortaya atmışlardır:

IBM ve Union Carbide gibi şirketlerin uyguladığı bir yöntem yurtdışında bulunan her bir yöneticiye bir mentor atamaktır. Bu mentorlar yöneticinin yurtdışı görevlendirmesi boyunca onu yakından takip ederek performansını, kariyer çizgisini ve ücret paketlerini gözlemlerler ve yöneticinin ülkeye geridönüşü planlanmaya başladığı anda onun için en uygun pozisyonu bulmak üzere şirket içerisinde yapılan çalışmalara katkı sağlarlar. Bu yöntemin oldukça verimli olduğu uygulayan şirketler tarafından belirtilmektedir.

Son olarak dışarda görev alan yöneticinin kendi ülkesi ile iletişimini koparmaması sağlanmaya çalışılır. Kendi ülkesindeki gelişmeler yöneticiye aktarılır ve eğer geridönüş planlanmaya başlanmış ise şirket dışardaki çalışanını kendi ülkesinde yürütülen projelere dahil etmeye başlar. Böylece yöneticinin kendi ülkesindeki bilinirliği sağlanmış olur ve kendisini bir yabancından çok yönetim kadrosunun bir parçası gibi hissetmeye devam eder.

Hurn (1999) 'un belirttiği üzere bazı şirketler yöneticilere ülkeye geridönüşleri sırasında bir pozisyon önerileceğine dair söz verirler. İlk başta önerilen ve yerleştirme yapılan pozisyon yönetici için çok uygun olmasa da ve yöneticinin beklentilerini tam anlamıyla karşılamasa da yönetici bu pozisyonu kabul edebilir ya da bir süre beklemeyi tercih edebilir.

Hurn (1999) bazı şirketlerin geridönüşte yönetici ve ailesine önceden yapılandırılmış çeşitli kurslar sunduğunu belirtmektedir. Bu kursların içeriğine İK'dan konuya hakim bir uzman, yönetici, ailesi ve eğitimi verecek kişi ile birlikte karar verilir. Aşağıda konu başlıklarına örnekler verilmiştir:

- a) Karşıt kültür şoku
- b) Ülkesi ile ilgili son gelişmeler ve bilgiler
- c) Regülasyonlar, şirket politikası,trendlerdeki değişmeler
- d) Finansal planlama ile ilgili bilgi (Vergi, sosyal güvenlik vb.)
- e) Eğitim sistemi ile ilgili bilgiler
- f) Eş için kariyer desteği

3.4. YÖNETİCİLERİN GERİDÖNÜŞTE YAŞADIĞI DURUM

Yurtdışı görevlendirmelerde bulunan yöneticilerin kariyeri her zaman bekledikleri şekilde ilerlemeyebilir. Ülkelerine geri dönerken kendilerine uygun bir pozisyonun teklif edilememesi sebebi ile çoğu çalışan hayal kırıklığına uğramakta ve yurtdışında geçirdiği süreyi zaman kaybı olarak görmektedirler.

Daniels ve Radebaugh (1991, ss.772-773) konu ile ilgili şunları söylemektedir:

Yurtdışı görevlendirmenin çalışanların kariyerine etkisi farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Yapılan araştırmalarda yurtdışı görevlendirmesi kişinin kariyerine uzun dönemde nötr bir şekilde etki etmekte yani etki etmemektedir. Kişisel farklılıklara ek olarak, şirket farklılıkları, şirketlerin yurtdışı operasyonlarına verdikleri önem, yurtdışı ve yerel operasyonlar arasındaki entegrasyon ve de genel merkez ile yavru ülkelerdeki personelin iletişimi buna etki eden faktörlerdendir. Global operasyonlarına önem veren şirketler için yurtdışı deneyimi çok fonksiyonlu ve çok ürünli birimlerde deneyim kazanmak kadar önemlidir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki yurtdışında kalma süresi ne kadar uzarsa ülkeye geri dönüşte yaşanan problemler o kadar büyük olur.Bu problemlere örnek olarak :

- a) Yöneticinin kendi ülkesinde çalışan insanların değişmesi ve yeni kadroyu tanımaması
- b) Eski pozisyonlarının organizasyon şemasından kaldırılması ya da görev tanımlarının büyük ölçüde değişikliğe uğraması
- c) Kendi ülkesindeki teknolojik gelişmelerin yöneticilerin sahip olduğu yetenekleri ya da bilgi birikimini yetersiz ya da kullanılmayan duruma getirmesi.

İncelenen bir çok örnek göstermektedir ki geri dönen yöneticinin verimli bir şekilde çalışmaya başlaması 6 ila 12 ay arasında zaman almaktadır. Adler'e göre birçok yönetici ilk 60-90 gün arasında düşük veya orta verimlilikte çalışmakta her geçen ay ise verimliliklerini artırmaktadır. Collinson ve Rugman (2009)

Ülkesine geri dönen yöneticilerin bir çoğunun iki yıl içerisinde şirket değiştirmesi, 3 yıllık bir uluslararası görevlendirmenin maliyetinin 3 milyon doları aştığı gerçeği ile birlikte değerlendirildiğinde görünen odur ki şirketlerin önlerinde geri dönüş sürecini yönetmeleri için katetmeleri gereken uzun bir yol vardır. (Cerff 2003)

Yöneticiler ülkelerine geri döndüğü zaman sadece kariyerleri açısından etkilenmezler finansal anlamda da yeni bir duruma adapte olmak zorunda kalırlar. Yöneticilere yurtdışı görevlendirmesini kabul etmeleri için oldukça cömert bir finansal paket sunulur. Yurtdışı görevlendirmesi sırasında şehrin en iyi yerlerinde otururlar, çocukları en iyi özel okullara gider, üst düzey kişilerden oluşan sosyal bir çevreleri olur ve kendi ülkelerine göre daha çok tasarruf yapıp para biriktirirler. Bu üst düzey yaşantı ülkelerine geri döndükleri zaman sona erer. Amerikalı yöneticilerin ülkelerine döndükleri zaman maaşlarında neredeyse yüzde 50 oranında bir artış olduğu takdirde yurtdışındaki yaşam standartlarını tutturaldıkları görülmüştür. Daniels ve Radebaugh (1991)

Yöneticilerin de geridönüş sürecinde yapmaları tavsiye edilen bazı uygulamalar vardır. Eğer yönetici de çeşitli aksiyonlar alırsa yer değiştirme daha kolay gerçekleşecektir. Öncelikle geridönüş ile ilgili beklentiler gerçekçi olmalıdır. Ulaşılabilir hedefler belirlenmelidir. Arkadaşlarla ve iş hayatındaki kişilerle tekrar iletişim kurmak ve çeşitli sosyal etkinliklere katılmak önemlidir. Ayrıca yöneticiler yeni gelişmelere kendilerini biran önce adapte etmelidirler özellikle şirket ile ilgili olan değişmelere. (Hurn 1999)

4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ULUSLARARASI YÖNETİCİ KADROLAMA VE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİNİN UYUMUNUN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırma konusu kariyerlerinde yurtdışı görevlendirmesinde bulunmuş olan yöneticilerin yurtdışı pozisyon için kadrolanma, yer değiştirme sürecinde şirketleri tarafından sağlanan eğitim ve destek hizmetleri ile geridönüş süreçleri olarak belirlenmiştir. Bu araştırma katılımcıların bu süreçlerde yaşadığı deneyimler ve şirketlerinin konuya yaklaşımını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bilgilerin İK Birimlerine yurtdışı görevlendirmelerindeki alması gereken rollerine yönelik nitelikli bilgi sağlaması amaçlanmıştır. Araştırma 8 Türk yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Bu da sonuçların genellenebilir olmasını engellemektedir. Sonuçlar ve bulgular sadece bu örneklem ile sınırlıdır.

4.2. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Bu araştırmanın amacı hipotez testi gerçekleştirmekten ziyade örneklemdeki kişilerle bire bir görüşmeler yaparak deneyimlerini incelemektir. Bu nedenle örneklem seçilirken yaşadığı deneyimleri detaylı bir şekilde paylaşabilecek araştırmaya katılmak için gönüllü kişiler tercih edilmiştir. Örneklem oluşturulurken üst düzey yöneticilerin üye olduğu bir sosyal medya sitesine araştırma konusu ile ilgili duyuru yapılmış ve öncelikli olarak gelen geridönüşlerin aranılan önşartı sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerden eğer varsa yönlendirebilecekleri kişileri yönlendirmeleri istenmiştir. Bahsi geçen ikinci yöntemin adı literatürde kartopu örnekleme (snowballing sampling) yöntemi olarak yer almaktadır. Geridönüşler arasından uygun olan **sekiz yönetici** ile görüşmeler yapılmıştır. Beş yönetici gönüllü olarak katılımcı olurken üç yönetici yönlendirme yolu ile çalışmaya katılmıştır. Örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak Şimşek ve Yıldırım (2008, s. 115) şunları söylemektedir .”Örneklem büyüklüğü belirlenirken toplanacak olan verinin derinliği ve

genişliği 3nemlidir. 3rnekleme dahil edilecek birey ya da bireylerden elde edilmesi planlanan verinin derinliği ve genişliği 3rneklem b3y3kl3ę3 ile genellikle ters orantılıdır.” Bu anlamda sekiz ayrı y3netici ile yapılan g3r3şmelerden elde edilen veriler araştırma sorusunu aydınlatmıştır.

Araştırmanın 3nşartı :

- a) Yurtdışına gitmeden 3nce ve yurtdışında aynı şirkette 3alışıyor olmak (şirket i3erisinde pozisyon değişikliğinin yapılmış olması)

4.3. ARAşTIRMA Y3NTEMİ

Uluslararası g3revlendirmeler karmaşık ve birbirine benzemeyen farklı durumlar olarak d3ř3n3lebilir. Bir3ok şirketin yurtdışı g3revlendirmeler i3in izlediği net bir stratejisi yoktur. Bu anlamda y3neticiler birbirinden bağımsız 3ok farklı deneyimler elde etmektedirler. Bu deneyimleri 3ęrenmenin en etkili yolunun g3r3şme olduğu d3ř3n3lmektedir. Bir g3r3şme y3z y3ze, yedi g3r3şme ise telefonda ger3ekleştirilmiştir. G3r3şmeler ortalama 30 dakika s3rm3ř ve g3r3şme boyunca not tutularak katılımcıların verdiği bilgiler kaydedilmiştir.

şimşek ve Yıldırım (2008, s. 119) g3r3şme y3ntemi ile ilgili şunları s3ylemektedir:

Briggs (1986) g3r3şmenin, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama y3ntemi olduğunu savunmakta ve bu durumun, g3r3şme y3nteminin ; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına , g3r3şlerine, şikayetlerine, duygularına ve inan3larına ilişkin bilgi elde etmede olduk3a etkili bir y3ntem olmasından kaynaklandığını belirtmiştir.

şimşek ve Yıldırım (2008, ss.119- 120) Stewart'ın ve Cash'in g3r3şme ile ilgili fikirlerini aşağıdaki şekilde 3zetlemişlerdir:

3nceden belirlenmiş ve ciddi bir ama3 i3in yapılan , soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim s3recidir. Bu tanımda s3re3 iletişimdeki s3rekliği ve dinamikliği , karşılıklı iki veya daha fazla birey arasında ger3ekleşen karşılıklı etkileşimi, etkileşimli g3r3şmeye dahil olan bireyler arasında oluşan

bireylerarası bağı , önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç görüşmeye dahil bireylerden en az birinin belirli bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu ifade eder.

Şimşek ve Yıldırım (2008, s.123) sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan görüşme yönteminin güçlü yönleri hakkında aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar:

Nicel araştırmada sık kullanılan anketlerle karşılaştırıldığında görüşme yönteminin açık seçik bazı güçlü yönleri vardır. Bunlar esneklik, yanıt oranı, sözel olmayan davranış, ortam üzerindeki kontrol, soru sırası, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi olarak sıralanabilir.

4.4. GÖRÜŞME FORMU

Görüşme formu hazırlandıktan sonra pilot bir görüşme yapılmış , soruların net ve anlaşılır olup olmadığı test edilmiştir. Görüşmelerde amaç yöneticileri çok fazla kısıtlamadan mümkün olduğunca detaylı bilgi alabilmektedir. Bu anlamda soru formlarında yer almayan ancak yöneticilerin ilave ettiği görüşler olduğu zaman ek sorularla konuyu açıklamaları istenmiştir. Soruların anlaşılır olması üzerine üzerinde değişiklik yapılmadan uygulamaya geçilmiştir. Görüşme formunda 42 açık uçlu soru yer almaktadır. Bazı sorularda ayrıntı elde etmeye yönelik sondalar hazırlanmıştır. Görüşme Formu Bkz. EK-1

Görüşme formu hazırlanırken Şimşek ve Yıldırım'ın (2008, s. 128) aşağıda belirttiği kriterler gözönüne alınmıştır:

- Kolay anlaşılacak sorular yazma
- Odaklı sorular hazırlama
- Açık uçlu sorular sorma
- Yönlendirmekten kaçınma
- Çok boyutlu soru sormaktan kaçınma
- Alternatif sorular ve sondalar hazırlama
- Farklı türden sorular yazma
- Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme
- Soruları geliştirme

4.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİLİK

Nitel araştırmalarda araştırmacı elde ettiği bilgileri yansız bir şekilde aktarmalıdır. Görüşmelerde yönlendirici soru sormaktan kaçınılmış ve yöneticilerin verdiği bilgiler üzerinde yorum yapılmadan kaydedilmiştir.

Şimşek ve Yıldırım (2008 , s. 255) nitel araştırmada geçerliği “ Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir” şeklinde ifade etmektedirler.

Şimşek ve Yıldırım (2008, s. 256) nitel araştırmanın geçerliği ile ilgili şunları söylemektedir:

Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlik açısından önemli artılar ortaya koymakta ve araştırmacıya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır. Örneğin nitel araştırmada araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı araştırma sürecinde gerekli gördüğu takdirde , yeni stratejilere başvurabilir; görüşmeye yeni sorular ekleyebilir; daha önce planlanmayan yeni görüşmeler yapabilir; elde ettiği bilgileri teyit etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir.

Şimşek ve Yıldırım (2008, s. 259) nitel araştırmaların güvenirliliği ile ilgili şunları söylemektedir:

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte, güvenirlilik konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Herşeyden önce nicel araştırma için geçerli olan güvenirlilik ile ilgili bazı etkenler , nitel araştırma için söz konusu değildir. Örneğin, nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlık, güvenirlilik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir.

4.6. ANALİZ

4.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan yöneticiler ile ilgili genel bilgiler toplu bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Görüşme yapılan kişilere ait genel bilgiler

KİŞİ NO	YAŞ	CİNSİYET	CİNSİYET	EĞİTİM D.	GÖRÜŞME ŞEKLİ	SEKTÖR
1	36	Bayan	0	Lisans	Telefon M.	H.Tüketim
2	37	Bay	1	Y.Lisans	Telefon M.	Bilişim
3	36	Bayan	0	Lisans	Yüz yüze M.	Telekommunikasyon
4	34	Bayan	0	Lisans	Telefon M.	Otomotiv
5	68	Bay	1	Lisans	Telefon M.	H.Tüketim
6	30	Bayan	0	Lisans	Telefon M.	Elektrik&Elektronik
7	30	Bay	1	Y.Lisans	Telefon M.	H.Tüketim
8	30	Bayan	0	Lisans	Telefon M.	Elektrik&Elektronik

Cinsiyet

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı Tablo 4.2. 'de ve Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2 : Cinsiyet dağılımı

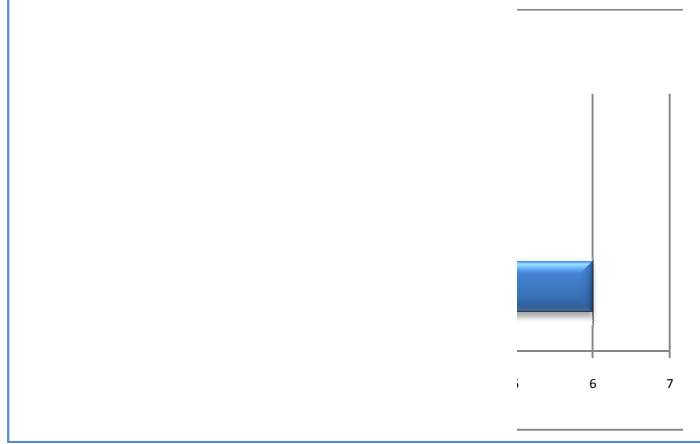
KİŞİ NO	CİNSİYET
1	Bayan
2	Bay
3	Bayan
4	Bayan
5	Bay
6	Bayan
7	Bay
8	Bayan



Şekil: 4.1: Cinsiyet dağılımını gösteren grafik

Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu Tablo 4.3.'de ve Şekil 4.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2 : Eğitim durumunu gösteren grafik

Tablo 4.3: Eğitim durumu

Kişi NO	EğTİM D.
1	Lisans
2	Y.Lisans
3	Lisans
4	Lisans
5	Lisans
6	Lisans
7	Y.Lisans
8	Lisans

4.6.2. Ampirik Veriler

1.Yönetici

Sektör: Hızlı Tüketim

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 36

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Telefon Mülakatı

İlk yönetici 14 yıldan beri şu anda çalışmakta olduğu şirkette görev almaktadır. 2 sene süre ile yurtdışı görevlendirmesine gitmiş ve döndükten sonra kadrolandığı pozisyonda yaklaşık olarak 1,5 yıldan beri çalışmaktadır. Yurtdışına gitmeden önceki pozisyonunun finans departmanında müdür pozisyonu olduğunu , yurtdışında görev aldığı pozisyonun ise bölgesel bazda tedarik zinciri müdürlüğü olduğunu belirtmiştir. Üst yönetim tarafından pozisyon için önerildiğini ve kadrolama sürecinde mülakat yönteminin kullanıldığını belirtmiştir. Bu süreçte toplam iki mülakata katıldığını bunlardan bir tanesinin bölge yönetim kurulu diğerinin ise bağlı bulunacağı yönetici ile gerçekleştiğini ifade etmiştir. Kadrolama sürecinin 1,5 – 2 ay kadar sürdüğünü belirtmiştir. Pozisyonu kabul ettikten 3 hafta sonra ise ülke değiştirdiğini söylemiştir. Kadrolama sürecinde test, öngezi ya da kısa süreli görevlendirme gibi farklı yöntemlerin kullanılmadığını ifade etmiştir. Gitmeden önce gideceği ülke ile ilgili genel ve sosyal, günlük hayata dair pratik bilgilerin paylaşılmadığını gideceği ülkede şirketin durumu hakkında bilgi sahibi olduğunu ancak daha spesifik bilgileri ise çalışacağı departmandan edindiğini belirtmiştir. Bahsi geçen görevlendirmeden daha önce kısa süreli veya proje bazlı bir uluslararası görevde bulunmadığını ifade etmiştir. Yönetici , yer değiştirmeden sonra ülkeye uyumu için şirket tarafından formal bir eğitim verilmediğini bir günlük şehir turu gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu turda emlak piyasası ve spor kulüpleri

gibi konularda bilgilendirildiğini söylemiştir. Gerçekleştirilen bir günlük şehir turunun içerik açısından yeterli olmadığını yabancı yöneticiler için araba satın almaktan, ev kiralamaya, bankada hesap açtırmaya kadar günlük hayatta gereken her türlü pratik bilginin yer aldığı bir kitapçık hazırlanabileceğini belirtmiştir. 1 günlük şehir turunun şehri tanımak açısından yeterli olduğunu ancak ülke ile ilgili daha çok bilgi gerektiğini söylemiştir. Bu bilgilerin formal bir eğitimde verilmesinin zorunlu olmadığını farklı yollardan yöneticilere bu bilgilerin aktarılabilirliğini söylemiştir. Örneğin kitapçık veya gerekli durumlarda aranıp destek alınabilecek yardım masası gibi. Yönetici pozisyonunun bölgesel bir pozisyon olduğunu ancak şirketlerinde bölgesel insan kaynakları departmanının olmadığını kendisine ülkeye uyum için eğitim verilmemesinin sebebinin bu olabileceğini belirtmiştir. Yönetici yurtdışı görevlendirmesine gittiği dönemde bekar olduğunu yer değiştirmeyi tek başına gerçekleştirdiğini söylemiştir. Ülke değiştirdikten 1 hafta sonra ise çalışmaya başladığını eklemiştir.

Geridönüş planlarının , geridönüş gerçekleşmeden yaklaşık olarak 4 ay önce yapılmaya başladığını şirketin organizasyon yapısında değişiklik olduğunu öncelikle bir başka yurtdışı görevinin kendisine teklif edildiğini söylemiştir. Kendisinin üst yönetime önerisi ile bahsi geçen pozisyonu lokasyon olarak Türkiye’de yürütmesine karar verilmiştir. Kısaca yönetici yurtdışında kendisine önerilen pozisyonu tüm sorumlulukları ve yetkileri ile kendi ülkesinde yapmaya devam etmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi nedeni ile bu durumun bir sorun yaratmadığını belirtmektedir. Geridönüş sürecinde sorumluluklarının arttığını ve direktör pozisyonu için aday haline geldiğini belirtmiştir. Maddi olarak ülkeye geridönüşte yurtdışından daha az kazandığını çünkü yurtdışı tahsisatlarının tamamının kesildiğini ancak bunun kendisi için sorun olmadığını ifade etmiştir. Geridönüşte sosyal anlamda ülkeye veya işe tekrar alışmakta sorun yaşamadığını söylemiştir. İş hayatına tekrar alışmakta sorun olmadığını ve yurtdışında edinmiş olduğu deneyimin Türkiye’de iş yapış şeklini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Yurtdışında görev aldığı sürede 5 defa insan kaynakları departmanındaki kontaklarının değiştiğini, Türkiye’deki insan kaynaklarından destek aldığını belirtmiştir. Yerdeğiştirme sürecinde öngörü yapılmasının ve yöneticilerin her konuda

destek alabileceği bir yardım masasının oluşturulmasının oldukça etkili olabileceğini belirtmiştir. Örneğin banka hesabı açtırmak ya da yeni eve telefon bağlatmak için neler yapılabilir gibi.

2.Yönetici

Sektör: Bilişim

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 37

Eğitim Durumu: Yüksek Lisans

Görüşme Şekli: Telefon Mülakatı

2. yönetici yurtdışı görevlendirmesine gittiği şirketin şu anda çalıştığı şirketten 3 önceki şirket olduğunu belirtmiştir. Yurtdışına gitmeden önce proje yöneticisi olarak görev aldığını yurtdışına da proje yöneticisi pozisyonunda çalışmak için gittiğini belirtmiştir. Gitmeden önce 1 sene süre ile proje yöneticisi olarak çalıştığını , yurtdışında 5 sene boyunca çalıştığını ifade etmiştir. Pozisyonu kabul ettikten 1 ay sonra ülke değiştirdiğini , ülke değiştirdikten 1 hafta sonra da işe başladığını söylemiştir. Kadrolama sürecinde 3 adet mülakata girdiğini bu mülakatların yüz yüze ve telefonda gerçekleştiğini söylemiştir. Kadrolama süreci 2 ay sürmüştür. Mülakatları gideceği ülkedeki insan kaynakları yöneticisi ve bağlı bulunacağı departmanın yöneticileri ile yaptığını belirtmiştir. Kadrolama sürecinde gideceği ülkedeki insan kaynakları birimi tarafından test uygulandığını söylemiştir. Gittiği ülkedeki şirketin faaliyetleri ve operasyonları ve ülkenin genel durumu ile ilgili bilgilerin gideceği ülkedeki insan kaynakları ve bağlı bulunacağı birimdekiler tarafından paylaşıldığını belirtmiştir. Bahsi geçen yurtdışı görevlendirmesinden önce kısa süreli bir görevlendirme için 1 sene boyunca proje mühendisi olarak yurtdışında görevlendirildiğini eklemiştir. Dil , kültürel oryantasyon, firma ile ilgili oryantasyon ve firmanın iş yapış biçimi ile ilgili oryantasyonların

tamamını aldığını belirtmiştir. Eğitimlerin içerik açısından hemen hemen yeterli olduğunu ancak daha uzun süreli eğitim verilebileceğini de eklemiştir. Yerdeğiştirmeyi bekar olduğu için tek başına gerçekleştirmiştir.

Geridönüş planının 4. seneden itibaren kendisi tarafından yapıldığını ve geridönüş için kendisine pozisyon önerilmediğini söylemiştir. Geridönüşte başka bir şirkete geçiş yaptığını ifade etmiştir. Geridönüşte sosyal hayata ve iş hayatına alışmada sorun yaşamadığını ancak orada edindiği deneyimlerin iş yapış biçimine ve çalışma şekline olumlu yönde etkide bulunduğunu bu değişimin kimi zaman Türkiye'deki çalışma arkadaşları tarafından anlaşılmadığını ifade etmiştir. Şirketin ve üst yönetimin yurtdışına gönderdiği kişileri görevlendirme boyunca takip etmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Geridönüş planının oldukça önemli olduğunu kişilere kalmadan geridönüş planının şirket tarafından yapılmasının gerektiğini ifade etmiştir.

3.Yönetici

Sektör: Telekomunikasyon

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 36

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Yüz yüze mülakat

Görüşme yapılan yönetici şu anda çalışmakta olduğu şirkette 3 yıldan beri çalıştığını 1 sene süre ile yurtdışı görevlendirmesinde bulunduğunu söylemiştir. Yurtdışına gitmeden önce CFO pozisyonunda çalıştığını yurtdışında da aynı pozisyonda , CFO, görev aldığını eklemiştir. Yurtdışı kadrolamasından 6 ay kadar önce CFO pozisyonunda çalışmaya başladığını kadrolama süreci için ise kesin bir tarih veremese de çok hızlı bir şekilde karar

verildiğini söylemiştir. Şirketinin yurtdışında başka bir telekom şirketini satın aldığını ve yeni satın alınan şirketin CFO pozisyonu için tek adayın kendisi olduğunu belirtmiştir. Yeni faaliyet göstermeye başladıkları bir ülkede kontrolü sağlamak, iş yapış şekilleri ve bilgi transferi sağlamak için kendisinin tercih edildiğini belirtmiştir. Satın alma gerçekleşikten 1 sene sonra yurtdışı görevlendirmesinin yapıldığını eklemiştir. Türkiye’de kendi yerine yeni biri kadrolanır kadrolanmaz yer değiştirmenin gerçekleştiğini , gider gitmez de hemen göreve başladığını eklemiştir. Pozisyonun kendisine üst yönetim tarafından teklif edildiğini formal bir mülakat sürecinden geçmediğini ve kendisine herhangi bir test uygulanmadığını belirtmiştir. Kadrolama öncesi sorumlu olduğu ülkeler arası iş için sürekli seyahat ettiğini bunun kararı kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Ülke ile ilgili sosyal ve günlük hayata dair pratik bilgilerin resmi bir eğitimde kendisi ile paylaşılmadığını şirket ile ilgili bütün bilgilere zaten sahip olduğunu söylemiştir. İşyle ve şirketle ilgili bilgilerin paylaşılmama sebebinin halihazırda bu bilgilere sahip olduğu için yapılmadığını düşünmektedir. Bununla birlikte bu tarz konularda eğitim verecek resmi bir birimin olmadığını da eklemektedir. Çalışma izni konusunda ana ülke ve yavru ülkenin birlikte çalıştığını söylemiştir. Yönetici ayrıca şirketinin ilk yurtdışı görevlendirmesini kendisi ile birlikte gerçekleştirdiğini eklemiştir. Bahsi geçen yurtdışı görevlendirmesinden önce kısa süreli veya proje bazlı bir görevlendirmede bulunmadığını , dil eğitimi ve kültürel oryantasyon programlarının uygulanmadığını belirtmiştir. Yönetici , çocuğu için dil eğitimi konusunu kendisinin planladığını söylemiştir.

Geridönüşü için planlama yapılmadığını yeni başlayan operasyonda beklenmeyen bir durum yaşandığı için yatırımın iptal edildiğini ve ülkeye ani bir kararla geri döndüğünü belirtmiştir. Türkiye’de yerine kadrolama yapıldığı için eski pozisyonuna dönemediğini bu anlamda eskisinden biraz daha düşük bir pozisyonda çalıştığını belirtmiştir. Taşınma masrafları vb. için kendisine ödeme yapılmadığını bu masrafları kendisinin karşıladığını belirtmiştir. Bunun sebebinin ise yurtdışı görevlendirmeleri için ödenen tahsisatların yönetmelikte yer almaması olduğunu , maddi anlamda kazancının ülkeye geridönüşte azaldığını belirtmiştir. Yönetici taşınma sırasında yapılan masrafların şirket tarafından ödenmesi gerektiğini

belirtmiştir. Yaşanabilecek bir kriz sırasında şirket satılması, strateji değişikliği vb. gibi durumlarda şirketin yapılan masrafları ödemesinin gerekli olduğunu eklemiştir. Bununla birlikte kendisi bir grup şirketine çalıştığı için her bir grup şirketinin kendi insan kaynakları biriminin olmasının faydalı olacağını söylemiştir.

4. Yönetici

Sektör: Otomotiv

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 34

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Telefon mülakatı

Görüşme yapılan yönetici 13 yıldan beri aynı şirkette çalışmaktadır. Yurtdışı görevlendirmesine gittiği dönemde de aynı şirkette çalışmakta olduğunu söylemiştir. Yurtdışı görevine gitmeden önce Proses Sorumlusu olarak 2 sene çalıştığını yurtdışına ise Proje Yöneticisi olarak gittiğini belirtmiştir. Yurtdışı görevinin 2 sene sürdüğünü eklemiştir. Kadrolama sürecinde mülakata girmediğini performans göstergelerine bakılarak kadrolamanın gerçekleştiğini söylemiştir. Seçme sürecinin 1 hafta sürdüğünü belirtmiştir. Kadrolama sürecinde test, öngezi, kısa süreli görevlendirme gibi işe alım yöntemleri uygulanmadığını belirtmiştir. Yerdeğiştirme yapılmadan önce gidilecek ülkedeki şirketin faaliyetleri ve operasyonları ve ülkenin genel durumu ile ilgili bilgilendirmenin yapılmadığını söylemiştir. Bahsi geçen yurtdışı görevinden önce iki defa 1 'er haftalık iki ayrı yurtdışı görevinde proje bazlı olarak görev aldığını , her iki projede de görevinin Proses Sorumlusu olduğunu söylemiştir. Görevi kabul ettikten 2 ay sonra ülke değiştirdiğini , ülkeye taşınır taşınmaz da işe başladığını belirtmiştir. Çalışacağı ülkeye hızlı uyum gösterebilmesi

için eğitim almadığını buna gerek olmadığını söylemiştir. Kadrolama sürecinde eşi ile görüşme yapılmadığını kararı tek başına verdiğini ifade etmiştir.

Geridönüş zamanının görevi kabul etmeden önce belli olduğunu bu nedenle ekstra bir planlama yapılmaya ihtiyaç olmadığını söylemiştir. Geridönüş sürecinde yatayda daha iyi bir pozisyonun kendisine önerildiğini söylemiştir. Geridönüşte maddi kazancının azaldığını çünkü yurtdışı tahsisatlarının kesildiğini söylemiştir. Geridönüşte sosyal hayata ve iş hayatına alışmada sorun yaşamadığını ancak işteki bazı kimselerle iş yapış şekilleri ile ilgili sorunlar yaşandığını söylemiştir. Yurtdışı görevi sırasında edindiği deneyimlerin iş hayatında kendisine farklı bir bakış açısı kazandırdığını ve zaman zaman bu durumu iş arkadaşlarının anlamasında sorun yaşadığını söylemiştir. Yerdeğiştirme sırasında ev tutma gibi konularda kendisine daha çok destek olunabileceğini söylemiştir. Günlük hayattaki birçok operasyonel işi kendisinin yapmak zorunda olduğunu belirtmiştir.

5. Yönetici

Sektör: Hızlı Tüketim

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 68

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Telefon mülakatı

Görüşme yapılan yönetici 26 yıldan beri kendi şirketinde yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürmektedir. Söz konusu yurtdışı görevlendirme yaklaşık olarak 30 sene önce gerçekleşmiştir. Yönetici yurtdışına gitmeden önce yaklaşık olarak 2,5 sene boyunca Ürün Grup Müdürü olarak görev aldığını yurtdışına ise Pazarlama Müdürü olarak gittiğini belirtmiştir. 3 seneye yakın yurtdışında çalıştığını ifade etmiştir. Yönetici seçin yöntemi

olarak kendisine mülakat uygulandığını psikometrik testlerin uygulanmadığını belirtmektedir. Türkiye'deki Pazarlama Direktörü ve Genel Müdür ile mülakatları gerçekleştirdiğini söylemiştir. Eşi ile de görüşme yapıldığını eklemiştir. Göstermiş olduğu performansın da pozisyon için seçilmesinde önemli bir etken olduğunu eklemiştir. Seçim sürecinin yaklaşık olarak 1 ay sürdüğünü vize çok geç çıktığı için yer değiştirmeyi 8-10 ay sonra gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Vize işlemleri tamamlanınca 20 gün sonra ülke değiştirdiğini ,ülke değiştirir değiştirmez ise çalışmaya başladığını belirtmiştir.

Seçim sürecinde başka bir yöntem uygulanmadığını ancak zaman zaman çeşitli projeler için yurtdışına gidip geldiğini belirtmiştir. Şirketinin 3 haftalık yurtdışında ürün geliştirme ile ilgili olan eğitimine katıldığını da belirtmiştir. Gideceği ülkedeki şirketin durumu ve faaliyetleri ile ilgili bilginin kendisine Direktör ve Genel Müdür tarafından verildiğini söylemiştir. Ayrıca gitmeden önce kendisinin de araştırma yaptığını eklemiştir. Uyum faaliyetlerinde dil eğitime gerek olmadığını halihazırda İngilizce'ye oldukça hakim olduğunu belirtmiştir. Kültürel oryantasyon ve firma ile ilgili oryantasyon için formal bir eğitim düzenlenmediğini ancak her iki konuda da şirkette çalışan kişilerden destek gördüğünü belirtmiştir. O dönemde bu tarz uygulamaların çok yaygın olmadığını bu nedenle konu için oluşturulmuş prosedürlerin olmadığını ancak kültürel oryantasyon konusunda gittiği ülkedeki şirket çalışanlarının kendisi ve ailesi ile oldukça ilgilendiğini belirtmiştir. İş ile ilgili konularda ise Türkiye'deki ve gittiği ülkedeki üst yönetimin mümkün olduğunca çok bilgi paylaşımında bulunduğunu belirtmiştir. Kendisine sağlanan bu olanakların yeterli olduğunu işe veya ülkeye adapte olmakta sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Eşiyle diğer yöneticilerin eşlerinin ilgilendiğini bu nedenle eşinin de bir problem yaşamadığını eklemiştir. Eşinin Türkiye'de çalıştığını ancak orada çalışmak istemediğini bu nedenle şirketten eşinin kariyerine yönelik herhangi bir destek almadıklarını belirtmiştir.

Geridönüş zamanının pozisyonun başında belli olduğunu geridönüşte yerleştiği pozisyonun ilk önce beklentisine yönelik bir pozisyon olmadığını ancak çalışmaya başlar başlamaz 1,5-2 ay sonra üst düzey bir pozisyona geçiş yaptığını belirtmiştir. Geridöndükten sonra Türkiye'deki yeni üst düzey yöneticilerle tanışmak ve hem kendisini onlara tanıtmak hem de

onları tanımanın ofiste değişen iş ilişkileri yapısını öğrenmenin çok büyük olmasa da bir problem olarak sayılabileceğini belirtmiştir.

6. Yönetici

Sektör: Elektrik & Elektronik

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 30

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Telefon mülakatı

Yönetici şu anda çalıştığı şirkette 3,5 aydan beri görev aldığını yurtdışına bir başka grup şirketi olan bir önceki şirketinde gittiğini belirtmiştir. Yurtdışına gitmeden önce 1 sene süreyle Müdür Yardımcısı olarak çalıştığını yurtdışına ise Müdür pozisyonunda gittiğini belirtmiştir. Seçme yöntemlerinden mülakat ve kısa süreli gezinin uygulandığını belirtmiştir. Performans göstergelerinin seçim sürecinde etkili olduğunu da ifade etmiştir. Seçme sürecinde psikometrik testler uygulanmamıştır. Mülakatı Türkiye'deki İK ve bağlı bulunduğu yöneticisi ile gideceği ülkedeki İK ve orada bağlı bulunacağı yöneticisi ile gerçekleştirdiğini söylemiştir. Pozisyonun olduğu ülkeye 3 günlük kısa süreli bir gezi düzenlendiğini 3 gün şirkette vakit geçirdiğini ve ortamı inceleme fırsatı bulunduğunu belirtmiştir. Kararın kısa süreli geziden sonra verildiğini de eklemiştir. Seçme sürecinin 6 aya yakın sürdüğünü ve karar verildikten 4 ay sonra ülke değiştirdiğini belirtmiştir. Yönetici 16 ay süreyle yurtdışında görev yapmıştır. Yer değiştirme öncesinde bağlı bulunacağı yöneticinin yapacağı iş, şirket ve departmanla ilgili gerekli bütün bilgileri aktardığını söylemiştir. Daha önce yurtdışı görevinde bulunmadığını ancak diğer ofislerle ortak uluslararası projeler yürüttüğünü belirtmiştir. Dil eğitiminin çok önemli olduğunu kendisinin dil eğitimi almadığını ancak çok gerekli olduğunu belirtmiştir. Kısa bir oryantasyon yapıldığını ancak oryantasyonun içeriğini çok yeterli bulmadığını söylemiştir. Ev kiralama,

bürokratik işlemler gibi konularda daha çok bilgi verilebileceğini belirtmiştir. İnternet üzerinden eğitimler verilebileceğini bu tarz eğitim programlarının çalışan için oldukça faydalı olabileceğini belirtmiştir. Yönetici eşi ile birlikte yerdeğiştirmedeğini bu nedenle eşinin uyum faaliyetlerinde yer almadığını belirtmiştir.

Geridönüş süresinin gitmeden önce belli olduğunu ancak pozisyonun belli olmadığını , dönmeden 3-4 ay önce de kendisine beklentileri ile örtüşen bir pozisyon önerildiğini belirtmiştir. Dönüşte pozisyonu yükseldiği için maaşının arttığını belirtti. Geridönüşte Türkiye’de bağlı bulunacağı yöneticisinin oldukça etkili olduğunu söylemiştir. Aday yurtdışı deneyimi ile ilgili olarak dil eğitimi konusunun çok önemli olduğunu belirtmiştir. İngilizce artık Dünya dili olsa da dilini bilmediğiniz bir yere gitmenin özellikle günlük hayatta büyük sorunlar yaratabileceğini belirtmiştir.

7. Yönetici

Sektör: Hızlı Tüketim

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 30

Eğitim Durumu: Yüksek Lisans

Görüşme Şekli: Telefon mülakatı

7. Yönetici halen yurtdışı görevinde bulunmakta olup 2,5 seneden beri bulunduğu pozisyonda görev almaktadır.Şirkette ise 8 seneden beri çalışmaktadır. Yurtdışına gitmeden önce 2,5 sene süre ile Finans Müdürü pozisyonunda bulunduğunu yurtdışı görevine ise Denetim Müdürü olarak başladığını ifade etmektedir. Seçim aşamasında sadece mülakat yöntemi kullanılmıştır. 2 mülakat gerçekleştirilmiş bir tanesi bağlı bulunacağı yönetici diğeri ise bölge denetim yöneticisidir. Seçme sürecinin yaklaşık olarak 1,5 ay sürdüğünü karar verildikten 5 ay sonra da ülke değiştirdiğini belirtmiştir. Daha önce yer değiştirme

yapılabileceğini ancak Türkiye’de yerini alacak kişinin bulunmasının uzun sürdüğünden bahsetmiştir. Ülkeye yerleşir yerleşmez işe başladığını bu esnada bir boşluk olmadığını söylemiştir. Yönetici oturacağı ev için şirket tarafından kendisine bir gayrimenkul danışmanı atandığını konut konusunda ondan destek aldığını belirtmiştir.Yapacağı iş ile ilgili eğitim aldığını ve bir ekiple birlikte çalıştığını bu anlamda sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir. Ancak sosyal ve kültürel hayata dair konularda sadece kendisine bir dosya verildiğini bu dosyada bazı bilgilerin yer aldığını ancak bunun yeterli olmadığını düşündüğünü söylemiştir. Detaylı bilgilendirme yapmanın gerekliliğinden bahsetmiştir. Şirket içerisinde yurtdışı görevlendirmelerde verilen destek ile ilgili standartlaşma olmadığını farklı bölgelere giden kişilerin şehir turları, yaşayacakları şehrin sağlık, ulaşım sistemleri gibi konularda bilgilendirildiğini ancak kendisi için bunun geçerli olmadığını belirtmiştir. Daha önce yurtdışı görevlendirmesinde bulunmadığını bu deneyiminin ilk olduğundan bahsetmiştir. Ücret paketlerinde de standartlaşma olmadığını farklı bölgelere giden başka kişilerin ücret paketine farklı bileşenlerin dahil olduğunu belirtmiştir. Bu konuda da kesinlikle şirketin belirli bir prosedürünün olması gerektiğini söylemiştir.

Geridönüşü henüz gerçekleştirmediğini ancak Türkiye’deki yöneticilerle sürekli kontak halinde olduğunu dönmeye karar verdikten beş altı ay sonra dönmeyi istediği tarihi bildireceğini söylemiştir.

8.Yönetici

Sektör: Elektrik & Elektronik

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 30

Eğitim Durumu: Lisans

Görüşme Şekli: Telefon mülakatı

8. Yönetici başka bir şirkette çalışırken şu anda çalıştığı şirkette yurtdışı görevlendirmelerle

İlgili özel oluşturulmuş bir yönetici yetiştirme programına başvurmuş ve kabul edilmiştir. Bu program kapsamında 6 ay süre ile Türkiye’de , 6 ay şirketin genel merkezinin bulunduğu ülkede 1 sene ise kendi belirlediği iki ayrı ülkede görev aldığını belirtmiştir. 4,5 yıldan beri bu şirkette görev aldığını söylemiştir. Türkiye’de ilk başladığı pozisyonun Kurumsal Denetim Sorumlusu olduğunu genel merkezdeki pozisyonunun Transfer Fiyatlandırması Sorumlusu , son iki pozisyonunun ise Global Pazarlar Kontrolü sorumlusu olduğunu ifade etmiştir. Programa kabul edilmeden önce İngilizce Testi, Kişilik Testi, Türkiye’deki İK Birimi ile mülakat, Türkiye’deki CFO ile mülakat ve son olarak telekonferans yöntemi ile global yönetici yetiştirme program koordinatörü ile görüştüğünü söylemiştir. Türkiye’de İK departmanından İK Uzmanı, İK Direktörü ve İK Koordinatörü olmak üzere 3 mülakat gerçekleştirdiğini söylemiştir. Türkiye’de işe başlamadan önce program hakkında genel merkez ve operasyonları hakkında detaylı bilgilerin aktarıldığını programla ilgili bilgi vermek üzere üst düzey yöneticilerin katılımı ile oluşturulan 1 haftalık bir oryantasyon programı gerçekleştirildiğini söylemiştir. Bu sayede Türkiye’de işe başlamadan önce genel merkezde görev alan koordinatör ve direktörlerle tanışma imkanı olduğunu söylemiştir. Bu programdan önce yurtdışı görevlendirmesinde bulunmadığını ifade etmiştir. Programın baştan sona çok güzel tasarlandığını evden, arabaya kadar herşeyin organize edildiğini adaptasyon konusunda hiçbir problem yaşamadığını belirtmiştir. Program dahilinde başka ülkelerden birçok çalışan olduğunu çoğu zaman birlikte hareket ettiklerini aynı zamanda çalıştığı şirketin ofislerinde expatlara karşı herkesin oldukça sıcak ve samimi davrandığını söylemiştir.

Programda herkese bir mentor atandığını kendi mentorunun da Türkiye’deki CFO olduğunu sürekli iletişim halinde olduklarını geridönüş planında da birlikte hareket ettiklerini belirtmiştir. Türkiye’ye dönme kararı verdikten sonra kendisine İK ‘nın yurtdışında birkaç tane pozisyon önerdiğini ancak o pozisyonlar beklentileri ile örtüşmediği ve o dönemde Türkiye’de kariyer planına uyan bir pozisyonun açılması ile birlikte CFO’nun bu pozisyonu önerdiğini söylemiştir. Geridönüş planına yaklaşık olarak 5 ay önce başlamıştır. Geridönüş planlaması konusunun daha çok kişilere bağlı olduğunu İK’nın bu anlamda stratejik ortak

olarak çalışmadığını ifade etmiştir. Özellikle geridönüşte sadece evrak işleri ile ilgilendiklerini belirtmiştir. Türkiye'ye dönmek istemeseydi kişisel network'unu de kullanarak farklı ülkelerde beklentilerine uyan pozisyonlar yakalayabileceğine inandığını belirtmiştir.

4.6.3. Analizler

4.6.3.1. Görevlendirme Öncesi ve Sonrası Pozisyon Bilgileri

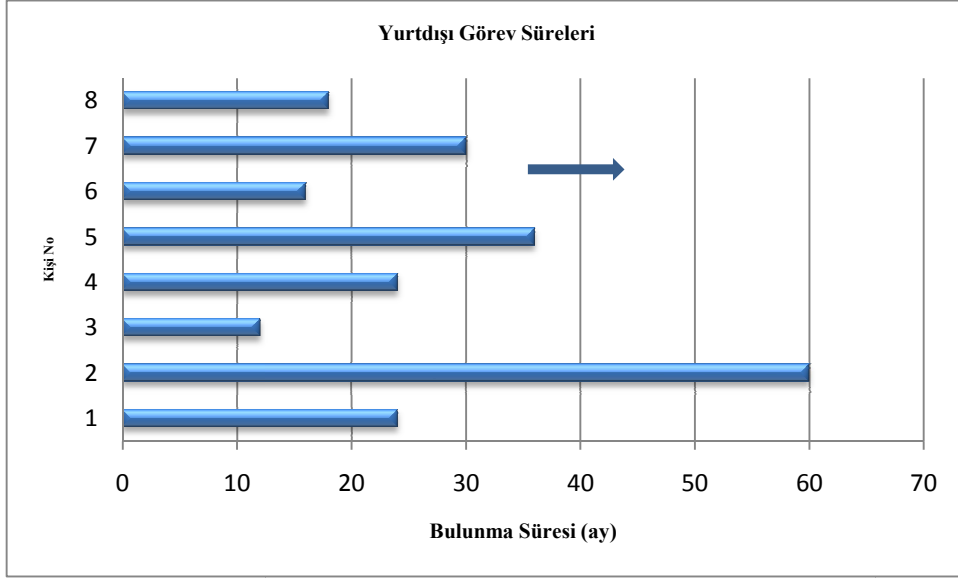
Bütün katılımcılar yurtdışı görevlendirmesine giderken en az Türkiye'de çalıştıkları pozisyon seviyesinde bir pozisyonda kadrolanmıştır. Yöneticilerin görevlendirme öncesi ve sonrası pozisyonları Tablo 4.3'de görülebilir. Yurtdışına giden yöneticilerin çoğunluğunun finans pozisyonlarında görev aldığı tespit edilmiştir. Bir yönetici pazarlama departmanında , bir yönetici üretim departmanında (Proses Sorumlusu), bir yöneticide ürün geliştirme (Proje Yöneticisi) biriminde görev alırken yurtdışı pozisyon için kadrolanmışlardır.

Tablo 4.4 : Yurtdışı görevlendirme öncesi ve sonrası pozisyon bilgileri

Kişi No	YURTDIŞI ÖNCESİ POZİSYON	YURTDIŞI POZİSYON
1	Finans Departmanı Müdürü	Tedarik Zinciri Müdürü
2	Proje Yöneticisi	Proje Yöneticisi
3	CFO	CFO
4	Proses Sorumlusu	Proje Yöneticisi
5	Ürün Grup Müdürü	Pazarlama Müdürü
6	Finans Müdür Yrd.	Finans Müdürü
7	Finans Müdürü	Denetim Müdürü
8	Kurumsal Denetim Sorumlusu	Transfer Fiyatlandırması Sorumlusu

4.6.3.2. Yöneticilerin Yurtdışında Kalma Süresi

Araştırmaya katılan 8 yöneticiden 1'i (7.Yönetici) hala yurtdışında bulunma; diğer 7 yönetici Türkiye'ye dönüş yapmış olma durumundadırlar.



Şekil 4.3 : Yöneticilerin yurtdışında kalma süreleri

Yöneticiler en az 1 en çok 5 sene süre ile yurtdışında görev yapmıştır. 1 sene görev yapan yöneticinin şirketinin yatırım kararını durdurma kararı vermesi ile ülkeye geri döndüğü tespit edilmiştir. Bu durum şirketin öngöremediği bir durum olarak belirlenmiştir. Bu analımda 1 senelik süre planlanandan daha kısa bir görevlendirme süresi olarak düşünülmelidir. Yurtdışında en az görev yapan yönetici CFO , en uzun süre görev yapan yönetici ise Proje Yöneticisi pozisyonundadır.

4.6.3.3. Seçme Yöntemleri

Adaylar için uygulanan seçim yöntemleri Tablo 4.5.'de gösterilmektedir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda seçim sürecinde en çok tercih edilen yöntemin mülakat olduğu tespit edilmiştir. Test ve performans göstergelerinin mülakat yöntemini sıralamada takip ettiği belirlenmiştir. Kısa süreli gezi sadece bir aday için uygulanmıştır.

Tablo 4.5 : Seçim sürecinde kullanılan yöntemler

KİŞİ NO	SEÇME YÖNTEMLERİ			
	MÜLAKAT	TEST	PERFORMANS GÖSTERGELERİ KULLANIMI	KISA SÜRELİ GEZİ
1	X			
2	X	X		
3			X	
4			X	
5	X			
6	X			X
7	X			
8	X	X		

4.6.3.4. Seçme Sürecini Uygulayan Departman

Üst yönetimin önerisi ile yurtdışı görevlendirmesine giden yöneticilerin ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda seçme yöntemi olarak bir önceki bölümde adayların performans göstergelerini belirtmesi anlam kazanmıştır. İK departmanının bu aşamada çok fazla rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle adayın kariyer planını çizen departman İK değildir. Türkiye İK' nın seçme sürecinde etkili olduğu 8. Yöneticinin halihazırda genel merkezden oluşturulmuş bir Global Yönetici Yetiştirme Programı kapsamında belirlenen seçme aşamalarından geçtiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.6 : Seçme süreçlerini uygulayan birim

KİŞİ NO								
BİRİM	1	2	3	4	5	6	7	8
TR İK						X		X
YURTDIŞI İK		X				X		
ÜST YÖNETİM	X		X	X	X		X	

4.6.3.5. Ülke Değişimi Öncesi Bilgilendirme

3. ve 4. yöneticiye herhangi bir bilgilendirme yapılmadığı tespit edilmiştir. 3. Yöneticinin üst düzey bir pozisyonda olması ve daha önce şirketinde yurtdışı görevlendirme olmaması buna bir sebep olarak gösterilebilir. Kültürel gezi sadece 1. Yöneticiye yapılmıştır. Bu gezi 1 günlük şehir turu olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin en çok bilgilendirildiği konunun iş ve şirket ile ilgili bilgiler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7 : Yöneticilere yerdeğiştirme sırasında yapılan bilgilendirmeler

KİŞİ NO	BİLGİLENDİRME ÇEŞİTLERİ			
	İŞ VE ŞİRKET FORMAL BİLGİLENDİRME	KÜLTÜREL FORMAL BİLGİLENDİRME	KÜLTÜREL GEZİ	YAPILMAMIŞ
1			×	
2	×	×		
3				×
4	×			
5	×			
6	×			
7	×	×		
8	×	×		

Konu ile ilgili yönetici görüşleri aşağıdaki şekildedir:

1.Yönetici

Gerçekleştirilen bir günlük şehir turunun içerik açısından yeterli olmadığını yabancı yöneticiler için araba satın almaktan, ev kiralamaya, bankada hesap açtırmaya kadar günlük hayatta gereken her türlü pratik bilginin yer aldığı bir kitapçık hazırlanabileceğini belirtmiştir. 1 günlük şehir turunun şehri tanımak açısından yeterli olduğunu ancak ülke ile ilgili daha çok bilgi gerektiğini söylemiştir.

2.Yönetici

Eğitimlerin içerik açısından hemen hemen yeterli olduğunu ancak daha uzun süreli eğitim verilebileceğini de eklemiştir.

3.Yönetici

Ülke ile ilgili sosyal ve günlük hayata dair pratik bilgilerin resmi bir eğitimde kendisi ile paylaşılmadığını şirket ile ilgili bütün bilgilere zaten sahip olduğunu söylemiştir. İşiyile ve şirketle ilgili bilgilerin paylaşılmama sebebinin halihazırda bu bilgilere sahip olduğu için yapılmadığını düşünmektedir

4.Yönetici

Yerdeğiştirme yapılmadan önce gidilecek ülkedeki şirketin faaliyetleri, operasyonları ve ülkenin genel durumu ile ilgili bilgilendirmenin yapılmadığını söylemiştir. Çalışacağı ülkeye hızlı uyum gösterebilmesi için eğitim almadığını buna gerek olmadığını söylemiştir.

5.Yönetici

Şirketinin 3 haftalık yurtdışında ürün geliştirme ile ilgili olan eğitimine katıldığını da belirtmiştir. İş ile ilgili konularda ise Türkiye'deki ve gittiği ülkedeki üst yönetimin mümkün olduğunca çok bilgi paylaşımında bulunduğunu belirtmiştir. Kendisine sağlanan bu olanakların yeterli olduğunu işe veya ülkeye adapte olmakta sorun yaşamadıklarını belirtmiştir.

6.Yönetici

Dil eğitiminin çok önemli olduğunu kendisinin dil eğitimi almadığını ancak çok gerekli olduğunu belirtmiştir. Kısa bir oryantasyon yapıldığını ancak oryantasyonun içeriğini çok yeterli bulmadığını söylemiştir. Ev kiralama, bürokratik işlemler gibi konularda daha çok bilgi verilebileceğini belirtmiştir.

7.Yönetici

Yönetici oturacağı ev için şirket tarafından kendisine bir gayrimenkul danışmanı atandığını konut konusunda ondan destek aldığını belirtmiştir.Yapacağı iş ile ilgili eğitim aldığını ve bir ekiple birlikte çalıştığını bu anlamda sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir. Ancak sosyal ve kültürel hayata dair konularda sadece kendisine bir dosya verildiğini bu dosyada bazı bilgilerin yer aldığını ancak bunun yeterli olmadığını düşündüğünü söylemiştir. Detaylı bilgilendirme yapmanın gerekliliğinden bahsetmiştir.

8.Yönetici

Programın baştan sona çok güzel tasarlandığını evden, arabaya kadar herşeyin organize edildiğini adaptasyon konusunda hiçbir problem yaşamadığını belirtmiştir. Program dahilinde başka ülkelerden birçok çalışan olduğunu çoğu zaman birlikte hareket ettiklerini belirtmiştir.

4.6.3.6. Geridönüş Planlama Süreci

Geridönüşün planlamaya başlanma zamanları arasında farklılıklar söz konusudur. Yurtdışına gitmeden geridönüş zamanı belli olan yöneticiler olmakla birlikte yurtdışında bu sürece başlayanlar da sözkonusudur. Tablo 4.8 'de zamanlama ile ilgili bilgiler görülebilir. 8 yöneticiden üç tanesinin geridönüş pozisyonu bilinmemekle birlikte geridönüş zamanının belli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8 : Geridönüş planlama zamanı

Kişi No	GERİDÖNÜŞ PLANLAMA SÜRESİ
1	4 ay öncesi
2	12 ay öncesi
3	Planma yok.Beklenmeyen bir durum karşısında acil geridönüş
4	Geridönüş süresi görev başlamadan tanımlanmış.
5	Geridönüş süresi görev başlamadan tanımlanmış.
6	Geridönüş süresi görev başlamadan tanımlanmış.
7	Hala yurtdışında görevine devam etmektedir
8	5 ay öncesi

4.6.3.7. Geridönüş Sürecinde Planlama ve Destek Birim Durumu

Geridönüş sürecinde yöneticilere genel anlamda destek verilmediği ya da Türkiye’deki üst yönetim tarafından destek verildiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin Türkiye’deki yöneticiler ile iletişimlerini sürdürüyor olmaları bu sürece katkı sağlamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin kariyer planlarını kendilerinin yaptığı belirlenmiştir. Tablo 4.9 ‘da ilgili birimler gösterilmektedir.

Tablo 4.9 : Geridönüşte yöneticinin destek aldığı birim

KİŞİ NO	GERİDÖNÜŞ DESTEK BİRİMİ	YURTDIŞI İK	TR ÜST YÖNETİM	DESTEK VERİLMEMİŞ
	TR İK			
1	×			
2				×
3				×
4				×
5			×	
6			×	
7				
8				×

Konu ile ilgili yönetici görüşleri aşağıdaki şekildedir.

1.Yönetici

Kendisinin üst yönetime önerisi ile şu andaki pozisyonunda Türkiye’de görevlendirilmiştir. Geridönüş sürecinde sorumluluklarının arttığını ve direktör pozisyonu için aday haline geldiğini belirtmiştir. Maddi olarak ülkeye geridönüşte yurt dışından daha az kazandığını çünkü yurt dışı tahsisatlarının tamamının kesildiğini ancak bunun kendisi için sorun olmadığını ifade etmiştir. Geridönüşte sosyal anlamda ülkeye veya işe tekrar alışmakta sorun yaşamadığını söylemiştir.

2.Yönetici

Geridönüş planının 4. seneden itibaren kendisi tarafından yapıldığını ve geridönüş için kendisine pozisyon önerilmediğini söylemiştir. Geridönüşte başka bir şirkete geçiş yaptığını ifade etmiştir. Şirketin ve üst yönetimin yurtdışına gönderdiği kişileri görevlendirme boyunca takip etmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir

3.Yönetici

Geridönüşü için planlama yapılmadığını yeni başlayan operasyonda beklenmeyen bir durum yaşandığı için yatırımın iptal edildiğini ve ülkeye ani bir kararla geri döndüğünü belirtmiştir. Taşınma masrafları vb. için kendisine ödeme yapılmadığını bu masrafları kendisinin karşıladığını belirtmiştir. Bunun sebebinin ise yurtdışı görevlendirmeleri için ödenen tahsisatların yönetmelikte yer almaması olduğunu,taşınma sırasında yapılan masrafların şirket tarafından ödenmesi gerektiğini belirtmiştir

4.Yönetici

Geridönüş zamanının görevi kabul etmeden önce belli olduğunu bu nedenle ekstra bir planlama yapılmaya ihtiyaç olmadığını söylemiştir.

5.Yönetici

Geridönüş zamanının pozisyonun başında belli olduğunu dolayısıyla geridönüş esnasında yeni bir planlama ya da desteğe ihtiyaç duymadığını belirtmiştir.

6.Yönetici

Geridönüş süresinin gitmeden önce belli olduğunu ancak pozisyonun belli olmadığını belirtmiştir. Geridönüşte Türkiye’de bağlı bulunacağı yöneticisinin oldukça etkili olduğunu söylemiştir.

7.Yönetici

7. Yönetici halen yurtdışı görevinde bulunmakta olup 2,5 seneden beri bulunduğu pozisyonda görev almaktadır.

8.Yönetici

Geridönüş planlaması konusunun daha çok kişilere bağlı olduğunu İK’nın bu anlamda stratejik ortak olarak çalışmadığını ifade etmiştir. Özellikle geridönüşte sadece evrak işleri ile ilgilendiklerini belirtmiştir.

4.6.3.8. Geridönüş Yapan Yöneticilerin Pozisyon Durumları

Yöneticilerin geridönüş sonrasında kariyerleri farklı şekilde ilerlemiştir. Birçok yönetici yatayda ya da dikeyde daha iyi bir pozisyon için kadrolanırken unvanı değişmese bile sorumlulukları azalan bir yönetici de olmuştur. İlginç bir örnek olarak 2. Yönetici ülkeye geridönüşün çok uzaması ile birlikte bir başka şirkete geçiş yaparak ülkeye dönmeyi tercih etmiştir. Tablo 4.10’da pozisyon değişiklikleri belirtilmiştir.

Tablo 4.10 : Yurtdışı görevinin yöneticinin kariyerine etkisi

KİŞİ NO	YURT DIŞI ÖNCESİ POZİSYON	YURTDIŞI POZİSYON	GERİDÖNÜŞ SONRASI POZİSYON DURUMU
1	Finans Departmanı Müdürü	Tedarik Zinciri Müdürü	Direktör Adayı(Daha iyi bir pozisyon)
2	Proje Yöneticisi	Proje Yöneticisi	Geridönüşte başka şirkete geçiş
3	CFO	CFO	Daha düşük bir pozisyon (Sorumlulukları azaldı)
4	Proses Sorumlusu	Proje Yöneticisi	Yatayda daha iyi bir pozisyon
5	Ürün Grup Müdürü	Pazarlama Müdürü	Daha iyi bir pozisyon
6	Müdür Yrd.	Müdür	Daha iyi bir pozisyon
7	Finans Müdürü	Denetim Müdürü	Dönüş yapılmamış.
8	Transfer Fiyatlandırması Sorumlusu	Global Pazar Kontrolü Sorumlusu	Kariyer planına uygun bir pozisyon

Yöneticilerin konu ile ilgili görüşleri aşağıdaki şekildedir.

1.Yönetici

Geridönüş sürecinde sorumluluklarının arttığını ve direktör pozisyonu için aday haline geldiğini belirtmiştir.

2.Yönetici

Geridönüş planının 4. seneden itibaren kendisi tarafından yapıldığını ve geridönüş için kendisine pozisyon önerilmediğini söylemiştir. Geridönüşte başka bir şirkete geçiş yaptığını ifade etmiştir

3.Yönetici

Kendi pozisyonuna bir başkası alındığı için başka bir şirkette yine CFO olarak çalıştığını ancak sorumluluklarının azaldığını belirtmiştir.

4.Yönetici

Geridönüş sürecinde yatayda daha iyi bir pozisyonun kendisine önerildiğini söylemiştir.

5.Yönetici

Geridönüş zamanının pozisyonun başında belli olduğunu geridönüşte yerleştiği pozisyonun ilk önce beklentisine yönelik bir pozisyon olmadığını ancak çalışmaya başlar başlamaz 1,5-2 ay sonra üst düzey bir pozisyona geçiş yaptığını belirtmiştir.

6.Yönetici

Geridönüş süresinin gitmeden önce belli olduğunu ancak pozisyonun belli olmadığını, dönmeden 3-4 ay önce de kendisine beklentileri ile örtüşen bir pozisyon önerildiğini belirtmiştir.

8.Yönetici

Türkiye’de kadrolandığı pozisyonun beklentilerine uyan bir pozisyon olduğunu ifade etmiştir.

5.BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz ve sistematik analiz yöntemi ile değerlendirilerek sunulmuştur. Analiz sonuçları ile ilgili yorum ve önermeler araştırmacı tarafından bu bölümde gerçekleştirilecektir. Araştırmanın 8 katılımcı ile gerçekleştirilmesi sonuçların yurtdışında görev yapan bütün yabancı yöneticiler için genellenebilir olmasını engellemektedir. Analiz sonuçlarının sadece bu örneklem ise kısıtlı olduğu unutulmamalıdır.

İlk aşamada araştırmaya katılan kişilere dair hazırlanan demografik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda araştırmaya katılan kişilerin yüzde 67 'si kadın yüzde 33'ü ise erkektir. Literatürde de özellikle bir bölüm ayrılan kadın yöneticilerin yurtdışı görevler için seçilmesinde cinsiyet ayrımcılığına dair verilen bilgiler düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuç şaşırtıcıdır. Ancak yine de araştırmanın sekiz kişi ile gerçekleştirilmesinin bir etkisi olduğu unutulmamalıdır. Cinsiyet dışında katılımcıların bir diğer demografik bilgisi eğitim durumudur. Katılımcıların yüzde 25'i yüksek lisans mezunu yüzde 75 oranında katılımcı ise lisans mezunudur. Eğitim durumu ile yurtdışı görevlendirmenin süreçleri arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Yaşlarının ise 30 – 40 arasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcılara medeni durumları ile ilgili soru yöneltilmişse de elde edilen verilerin analiz için anlamlı olmadığı görülmüştür. Yerdeğiştirme sürecinde eşlerinin şirketten destek alıp almadıkları sorgulanmak istenmiş ancak sadece üç katılımcının evli olduğu (yurtdışı görevlendirmesi sırasında da) ve bir tanesinin eşi ile birlikte ülke değiştirdiği gözlemlenmiştir. Ancak bu noktada şu şekilde bir çıkarım yapılabilir. Eşi ile ülke değiştiren yönetici erkektir. Diğer iki kadın yönetici evli olduğu halde eşleri kendileri ile birlikte yerdeğiştirmemiştir. Bu da literatür taraması bölümünde belirtilen kadın yöneticilerin yurtdışı görevlendirmeleri için istekli olmamasına sebep olan faktörler arasında gösterilebilir. Erkeklerin kendi kariyerlerini kesintiye uğratmamak için genellikle eşleri ile birlikte yerdeğiştirmedikleri bilinmektedir. Bu iki bayan yöneticinin 1,5 - 2 sene arasında değişen bir sürede yurtdışı görevlendirmesinde buldukları tespit edilmiştir. Her ikisinin de

görev süresi ve geridöneceği zaman gitmeden belirlenmiştir. Bu etken kadın yöneticilerin görevi kabul etmesini kolaylaştırmış olabilir.

İlk analiz yurtdışı görevlendirmesinden önce ve sonra buldukları pozisyon için gerçekleştirilmiştir. Bütün katılımcıların sektörden ve departmandan bağımsız olarak yurtdışına giderken en az Türkiye'deki pozisyonları seviyesinde bir pozisyon için kadrolandıkları tespit edilmiştir. Yöneticinin daha çok sorumlulukla kendini yetiştirmesi ve geridönüşte şirkete katkı sağlaması bekleniyor olabilir. Yurtdışına gitmeyip kendi ülkelerinde çalışıyor olsalar bile terfi alacakları düşünüldüğünde bu aslında beklenen bir durumdur.

İkinci analiz yurtdışında kaldıkları süre için gerçekleştirilmiştir. Bayan yöneticilerin yurtdışında kalma süresinin erkek yöneticilere göre daha kısa olduğu tespit edilmiştir. En uzun süre ile yurtdışında kalan yönetici erkek en kısa süre ile yurtdışında kalan yönetici ise kadındır. Ancak bir sene sonra ülkeye dönmek zorunda kalan ve en kısa yurtdışı kalma süresine sahip olan kadın yöneticinin , şirketinin yatırımı durdurma kararı alması ile döndüğü unutulmamalıdır. Erkek yöneticilerin iki tanesi bekar olduğu (yurtdışı görevlendirmesi sırasında) bir tanesinin ise eşi ile birlikte ülke değiştirmesi durumu düşünüldüğünde erkeklerin görev süresinin neden daha uzun olduğu açıklanabilir. Kadınların ailedeki rollerinin görev süresini uzatmalarına engel olduğu düşünülüyor olabilir.

Seçim yöntemleri olarak literatür kısmında da belirtilen mülakat en çok kullanılan yöntem olarak tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sonuçları ve test yöntemi de ikişer adaya uygulanan yöntemlerdendir. Performans göstergeleri cevabının yöneticiler tarafından belirtilmesi şaşırtıcı olmuştur. Kısa süreli gezi ise sadece bir yöneticiye uygulanmış ve nihai karar verilmiştir. Kısa süreli gezinin maliyetli bir yöntem olması kullanılmasına sebep oluyor olabilir. Son olarak literatür kısmında bahsedilen değerlendirme merkezlerinin şirketler

tarafından kullanılmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin birçoğu üst yönetimin önerisi ile yurtdışı pozisyona aday gösterilmişlerdir bu anlamda performans göstergelerinin belirleyici olması anlaşılabilir. Seçim aşamasında formal seçim teknikleri uygulanmayan adaylar mevcuttur. 3. Yönetici olan ve telekommunikasyon sektöründe çalışan yöneticinin üst düzey bir pozisyonda yer alması ve kendisinden başka gidecek adayın olmaması durumlarını belirtmiştir. Bu durumda şirketin seçim yöntemleri uygulamıyor olması anlam kazanmıştır. Adayların performans göstergelerini yöntem olarak belirtmesi , yüksek performansla çalıştıkları için yönetim tarafınan kendilerine bu durumun bir ödül olarak sunulduğunu düşünüyor olabilirler. Literatür kısmında da belirttiğimiz üzere bazı şirketler yurtdışı görevlendirmelerini çalışana sunulan bir ödül olarak düşünmektedirler.

Seçim sürecinin hangi birim tarafından yürütüldüğü analiz edilen bir başka konudur. Seçim sürecinde etkili olan tarafın üst yönetim olduğu görülmektedir. Yöneticiler başarılı olan çalışanlarını yurtdışı pozisyon için önermektedir. Bu anlamda İK'nın çok fazla belirleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. İK'nın temel fonksiyonlarından birini eksik yerine getirdiği söylenebilir. Üst düzey yönetimin aynı zamanda diğer ülkelerdeki yöneticilerle sıkı ilişkileri olduğu düşünüldüğünde araya İK'yı katmadan sürece kendisi bire bir dahil olmak isteyebilir. Yöneticiler çalışanlarının kariyer gelişiminin kendi sorumluluklarında olduğunu düşünüp İK'nın yurtdışı görev için gerekli olan diğer bürokratik işlemlerle ilgilenmesi gerektiğini düşünüyor olabilir. Aynı zamanda kendi ülkesinde başarılı olan bir kişinin yurtdışında da başarılı olacağını düşünüp, farklı bir kültüre adaptasyon, kültürlerarası duyarlılık gibi kişisel özelliklere zaten yöneticilerin sahip olduğunu düşünüp İK'nın bu alanda bir değerlendirme yapmasına ihtiyaç olmadığını düşünüyor olabilirler. Global Yönetici Yetiştirme Programına katılan yönetici Türkiye'de İK tarafından detaylı bir seçim sürecine tabii tutulmuştur. Ancak bu programın genel merkezde oluşturulup standartlarının belirlendiği düşünüldüğünde bu uygulama Türkiye'deki İK'nın inisiyatifinde olmayabilir.

Ülke değiştirme sırasında yöneticilere verilen eğitim ve destek çalışmalarında iş ile ilgili yapılan bilgilendirmelerin önplana çıktığı tespit edilmiştir. Bu bilgilendirmeler genellikle çalışılacak departman tarafından yapılmaktadır. Diğer taraftan sosyal ve kültürel adaptasyon için gerekli olan eğitim ve destek faaliyetlerine yeterince önem verilmediği belirlenmiştir. şirketler bu faaliyetlere ihtiyaç duymadığı, zaman yeterli olmadığı ya da gerekli alt yapıları olmadığı için gerekleştirmiyor olabilirler. 3. Yöneticinin yaşadıklarında söz konusu yurtdışı görevlendirmesinin şirketin ilk yurtdışı görevlendirmesi olduğunu belirtilmiştir. Bu anlamda şirkette konu hakkında yeterli bilgi birikimi olmayabilir. şirketler yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin kültürel adaptasyon eğitimine ihtiyaç duymayacağını düşünüyor olabilir. Yapılması gereken faaliyetleri yöneticilerin tek başına gerçekleştirebileceğini , destek almak isterse bunu şirkete aktaracağını düşünüyor olabilirler. şirkette daha önce yurtdışı görevlendirmesinde bulunmuş olan kişilerden destek faaliyetleri ile ilgili şirkete olumsuz bir geribildirim verilmemiş ise şirketler uygulamalarının yeterli olduğunu düşünüyor olabilirler. Bununla birlikte yeni çalışana destek vermenin kendi departmanında birlikte çalışacağı kişiler tarafından yapılması gerektiğini , çalışma arkadaşlarının yöneticiye yardımcı olduğunu düşünüyor olabilirler.

Geridönüş planlama süreci analiz edilen bir başka konu başlığı olmuştur. Yöneticilerin 3 tanesi planlı bir geridönüş gerçekleştirmişlerdir. 1 yönetici hala yurtdışındadır diğer yöneticiler ise gelişen şartlar doğrultusunda geridndklerini belirtmişlerdir. Her 3 yönetici için de geridönüş zamanı belli olsa da pozisyonlar belirli değildir. Dönmeden bir süre önce pozisyon teklifi yapılmıştır. şirketlerin geridönüşü planlamamalarının birkaç nedeni olabilir. Öncelikle iş dünyası her gün farklı dinamiklerden etkilenmekte ve sürekli bir değişim geçirmektedir. Yöneticiye daha yurtdışına giderken bir tarih vermek çok mümkün olmayabilir. Tarih verilmiş olsa bile net bir pozisyon belirlemek zannedildiği kadar kolay değildir. İşgücünde değişiklikler olabilir emeklilik, ölüm, işten ayrılmalar vb. şirket içerisinde de terfi bekleyen çalışanlar vardır. Bu alışanları görmezden gelip transferi yurtdışında görevli olan birisi için gerçekleştirmek çok mümkün olmayabilir.

Geridönüş sürecinde yöneticilerin genellikle destek almadığı ya da Türkiye'deki eski yöneticilerinden destek aldığı görülmüştür. Yöneticileri ile iletişimini sürdüren çalışanlar ülkeye dönme kararı verdiklerinde yöneticileri ile iletişime geçip uygun bir pozisyon olup olmadığını sorgulamaktadırlar. İK kariyer planını kişinin kendisinin yapması gerektiğini düşündüğü için geridönüş sürecinde aktif rol almıyor olabilir. Çok büyük çokuluslu şirketlerde yurtdışında çok fazla sayıda yönetici görevli olabilir. Hepsini aynı anda takip etmek sürekli pozisyonlar hakkında bilgi vermek zannedildiği kadar kolay bir süreç değildir. Geridönüş süreci ile ilgili çalışma prosedürlerinin olmayışı şimdiye dek bu konuda rol almaması İK'ya konunun kendi sorumluluğunda olmadığını düşündürüyor olabilir. Çalışanlar İK'dan bu şekilde bir beklentide olduğunu aktarmadığı için sürece dahil olmuyor olabilir.

Son analiz geridönüşte yöneticilerin kariyerinin ne şekilde ilerlediği üzerine gerçekleştirilmiştir. Geridönen yöneticiler genellikle daha iyi bir pozisyonda kadrolanmışlardır. Sadece 3.yönetici bir başka grup şirketinde geridönüşte yerine biri işe alındığı için pozisyon seviyesi olarak hemen hemen aynı ancak sorumluluk olarak daha az sorumluluğu olan bir pozisyonda kadrolanmıştır. Diğer yöneticilerin geridönüşte yerleştirildikleri pozisyonlar kariyer beklentilerini karşılar niteliktedir. Üst düzey yöneticiler ile sürdürdükleri iletişim sayesinde iyi bir pozisyonda kadrolandıkları söylenebilir. Türkiye'deki şirketin yurtdışında deneyim kazanan bir yöneticiyi üst pozisyonlarda kadrolayarak deneyimlerinden faydalanmayı isteme ihtimali de yüksektir. Sonuç olarak yönetici yurtdışında çalışırken değişmiştir, farklı bir perspektif kazanmıştır. Şirket de bu durumdan mümkün olduğunca istifade etmek isteyecektir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çokuluslu işletmelerde yurtdışı görevlendirmeler için yönetici kadrolama, yöneticinin uyumuna dair yapılan çalışmalar ve geridönüş planları bu çalışmada incelenen konulardır. Öncelikle çokuluslu işletme ve uluslararası insan kaynakları yönetimi kavramı tanıtılmaya çalışılmış diğer bölümlerde anlatılmış olan kuramlara temel oluşturması amaçlanmıştır. Bu kavramlar tartışıldıktan sonra bahsi geçen konularla ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi uygulama kısmında kullanılmıştır. Minimum 1 sene maksimum 5 sene yurtdışı görevinde bulunmuş yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 7 katılımcı yurtdışı görevinden geri dönmüş, 1 katılımcı ise hala yurtdışında çalışmaya devam etmektedir. Görüşmeler yüz yüze ve telefonla gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Analizler betimsel analiz ve sistematik analiz yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın 8 katılımcı ile gerçekleştirilmesi sonuçların yurtdışında görev yapan bütün yabancı yöneticiler için genellenebilir olmasını engellemektedir. Analiz sonuçları sadece bu örneklem ile sınırlıdır.

Yurtdışı pozisyonlar için yönetici kadrolama uzun bir süredir UİK alanında çalışılmalayan bir konu olmuştur. Globalleşmenin çok fazla hissedilir hala gelmesi , pazardaki amansız rekabet, tüketici beklenti ve tercihlerinin değişmesi şirketleri sürekli en iyi uygulamalar konusunda düşünmeye sevk etmekte, sahip oldukları insan kapasitesini verimli kullanmaya yöneltmektedir. Şirketler artık çok fazla sayıda ülkede faaliyet göstermekte binlerce kilometre uzakta bir fabrikada üretim yaparken genel merkezlerinden bu fabrikanın üretim faaliyetlerini yürütmektedirler. Bilgi birikimlerini , yönetim bilgilerini diğer ülkelere de transfer etme yükümlülüğü aslında bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bir başka ülkeye sadece fiziki olarak yatırım yapmak yeterli değildir. Şirketleri ayakta tutan insanlardır. Bazen

teknik ve yönetsel bilgilerin transferini ve o ülkede çalışan kişilere yöneticinin bir nevi mentorluk yapmasını sağlamak, bazen de gelişmiş pazarlara yöneticilerini göndererek onları geliştirmeyi ve yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Uluslararası görevlendirmelerin çıkış noktasının bu olduğu söylenebilir.

8 tane Türk yöneticisi ile birlikte gerçekleştirilen araştırma sayesinde Türkiye’de uygulanmakta olan uluslararası görevlendirme ve geridönüş politikaları incelenmiştir. Dünyaca ünlü çok büyük şirketlerin bile henüz konu ile ilgili standart prosedürler oluşturmadığı, aslında her yurtdışı görevlendirmesinin ayrı bir vaka olduğu ve bu vakadaki etkenler ne ise ona göre sürecin ilerlediği görülmüştür.

Yurtdışı görevlendirmeleri için keskin çizgilerle sınırları belirlenmiş bir sistem kurulmasa da özellikle İK’nın çalışanın kariyerine olumlu etki yaratabileceği faaliyetler belirlenmeli ve çalışanla birlikte bu süreç yönetilmelidir. Birçok yönetici yurtdışı görevini geridönüşte kariyerinde daha iyi bir noktaya gelebilmek amacı ile kabul etmektedir. Bu, yöneticiler için stratejik bir karardır ve doğru pozisyona doğru kişinin yerleştirilmesi oldukça önemlidir. İK bu anlamda daha aktif olup yönetici ile bu süreç sırasında birlikte çalışmalı , gideceği ülke ve yaşayabilecekleri ile ilgili tüm bilgiler önceden sunulmalıdır. Kişi sadece görev alacağı pozisyonu düşünerek değil , gideceği ülke; şirketinin o ülkedeki faaliyetleri, durumu ve büyüklüğü ; kültürel ortam; varsa daha önce giden yöneticilerin ülkede neler yaşadıklarını düşünmeli büyük resme bakarak karar vermelidir. Başarısız bir işe yerleştirmenin şirkete maliyeti oldukça yüksektir. İK bu anlamda çalışana gerekli verileri sağlayan taraf olmalıdır. Genellikle üst yönetimin çalışanları yurtdışı pozisyonlar için önerdiği düşünüldüğünde İK’nın yukarıda bahsedilen konularda etkili olması önemlidir. Bununla birlikte yurtdışı görevlendirmesine gitme niyeti olan kişilerle iletişim içerisinde olmalı, kariyer planlarına uygun görevlendirmeler olduğu takdirde çalışmanı seçim sürecine dahil etmelidir.

Bir ülkeden başka bir ülkeye taşınmak zor bir durumdur. Aynı ülke içerisinde şehir değiştirmek bile çok kolay değilken ülke değiştirmek çalışanları fiziksel ve psikolojik anlamda yıpratır. Bu dönemde çalışana sürekli yanında olduğu mesajı verilmeli ve yeni bir ülkede kendini yalnız hissetmemesi sağlanmalıdır. Araştırmada şirketlerin çalışanlara beklenen desteği vermedikleri tespit edilmiştir. Bu dönemde yapılabilecek çalışmalar mümkün olduğunca çeşitlendirilebilir. Ancak özellikle ilk gittiği dönemde yeni bir düzen oluşturma sırasında maksimum seviyede destek sağlanmalıdır. Zamanla, çalışan kültüre ve ülkeye uyum gösterdikçe yardım ihtiyacı zaten azalacaktır. İK'ya bu noktada çok fazla iş düşmektedir çünkü çalışan ülkeye uyum gösteremiyorsa, yalnızlık hissediyorsa ve psikolojik olarak rahat değilse bunu dışarı ile çok fazla paylaşmayacaktır. İK bu süreçte proaktif ve hep çalışandan bir adım önde olmalı, neler yaşayabileceğini anlamaya çalışmalıdır.

Geridönüş sürecinin yurtdışı görevlendirmelerinde iyi yönetilemediği tespit edilmiştir. Geridönüşün gelişen şartlar ve koşullar doğrultusunda gerçekleştiği belirlenmiştir. Geridönüşün , seçim süreci kadar önemli olduğu gözönünde bulundurularak çalışanın kariyer planına uygun seçenekler çalışana sunulmaya çalışılmalıdır. Geridönüşe karar vermiş ancak şirketi tarafından kendisine ilgi gösterilmediğini düşünen bir çalışan araştırmada görüşülen yöneticilerden birinde olduğu gibi farklı bir şirkete geçiş yapmayı isteyebilir. Yatırım yapılan bir çalışanın bu noktada kaybedilmesi şirket için dolaylı maliyet yaratmaktadır. Yöneticinin ülkeye geridönüşte edindiği bilgi ve deneyimlerden yararlanmak mümkün olmayacaktır. İK, yöneticinin geridönüşünü kendi sorumluluğunda görmeli çalışana özel bir strateji oluşturmalı ve bu strateji doğrultusunda hareket etmelidir.

Araştırmanın sonuçlarında ortaya çıkan üst yönetimin yurtdışı görevlendirmelerdeki rolü ve öneminin kritik bir faktör olarak ortaya çıkması bu çalışmanın literatüre katkı yaptığı konu olarak düşünülebilir. Farklı yönetici grupları ile gerçekleştirilecek olan benzer çalışmaların sonuçlarının ise araştırmada elde edilen bulguları güçlendireceği bilinmelidir.

Bu araştırma kapsamında analizi gerçekleştirilemeyen, eşlerin yurtdışı gevlendirmelerdeki rolü ve önemi üzerine yapılacak olan çalışmaların literatüre önemli katkı sağlayacağı dşnlmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aycan,Z.(Ed),1997. *Expatriate Management:Theory and Research vol 4*.Greenwich,Connecticut: JAI Press

Beeman,R.D. ve Taoka,M.G.,1991. *International Business Environments,Institutions, and Operations*. New York:Harper Collins Publishers.,ss.519–529

Bingöl,D.,2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Beta Yayınları.,ss.154-144,265

Collinson,S. ve Rugman,M.A.,2009. *International Business*.5th edition.England: Pearson Education Limited.,ss 354,356-360,371-374

Daft,L.R.,2008. *New Era of Management*. 9th edition. *Mason,OH*:South-Western Cengage Learning.,ss.115-116

Daniels,D.J. ve Radebaugh,H.L.,1991. *International Business Environments and Operations*.6 th edition.,Addison-Wesley Publishing Company.,ss 769-775 ,778-780

Grosse,Robert E.,1992. *International Business Theory and Managerial Applications*. 2nd edition. USA:Irwin.,ss .493-497,501-504

Gürün,F.,2001. *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. Ankara:Kamu-İş Yayınları.,ss .152-164

Hooper,J.M. ve Newlands,J.D.(Ed),2009. *The Global Business Handbook The Eight Dimensions of International Management*. UK : Gower Publishing., ss. 193 – 199

Kefalas,A.G.,1990. *Global Business Strategy A Systems Approach*.Ohio:South-Western Publishing Company.,s.428

Mutlu,C.E.,2008. *Uluslararası İşletmecilikte Teori ve Uygulama*.3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.,ss.334-346

Özalp,İ.,1986. *Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları

Şimşek,H. ve Yıldırım,A.,2008. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 7. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık ., ss.119-125,128,ss.255,256,259

Tahiroğlu,F.(Ed),2003. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul:Hayat Yayınları.,s.134

Tüzüner,V.L. , 2008. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı.İstanbul : Beta Yayıncılık. , ss .724 -742

Yalım,D.(Ed),2005. *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul:Hayat Yayınları.,s.19

Yüksel,Ö.,1999.*Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*.Ankara:Gazi Büro Kitabevi.,ss.241-250

Sürekli Yayınlar

- Aycan, Z. , 1997. Expatriate Adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resources Management*, 8 , ss. 445
- Barber,N. ve Pittaway,L.,2000. Expatriate recruitment in South East Asia:dilemma or opportunity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), ss.352-353
- Brewster,S. ve Suutari,V.,2005. Global HRM: aspects of a research agenda.*Personnel Review*, 34(1), s.5
- Creaner,J., Marks,K., ve Scullion,H.,2001. HRM in international firms. *Evidence from Ireland*. *Personnel Review*, 30 (5), s.535
- Dereli, B. , 2005. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), ss 60-61 , 67-79
- Filizöz , B., 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1) , ss . 162-177
- Fish,A. ve Wood,J.,1997. Managing spouse/partner preparation and adjustment. *Personnel Review*, 26 (6), s.445
- Gani, M.A. ve Hyder.S.A, 2008. Repatriation readjustment of international managers. *Career Development International*, 13 (5), s.456-457
- Hurn,J.B.,2007. Pre-departure training for international business managers. *Industrial and Commercial Training*, 39 (1), s.11
- Hurn, J.B.,2006. The selection of international business managers:part 1. *Industrial and Commercial Training*, 38 (6), ss. 280,281,284
- Hurn, J.B., 1999. Repatriation-the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31 (6) , ss. 224, 226, 227
- Heln,B.,2002. Expatriate women managers: at the crossroads of success,challenges and career goals. *Women in Management Review*, 17(1), ss. 18, 20, 26
- Leskowich,I.,2009. The family as a developmental issue in expatriate assignments. *Development and Learning in Organizations*. 23 (6), ss.4,5
- Linehan,M. ve Scullion,H.,2001.European female expatriate careers critical success factors. *Journal of European Industrial Training*, 25 (8), ss. 392,393
- Stanek,B.M.,2000. The need for global managers : a business necessity. *Management Decision*, 38 (4)

Trudel,M.J.,2009. International Human Resources Management: A New Challenge.
Portuguese Journal of Management Studies, 14 (2) , ss. 151-156

Diğer Yayınlar

Britt, J. 2002. Expatriates Want More Support From Home- HR Update: News That Works- Productivity Of Employees Working Outside The Country. HR Magazine. July 2002 . http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_7_47/ai_89025014/ [erişim tarihi 17.05.2010].

Can,E.,1991., *Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Cerff, D. 2003. Returning From an Overseas Assigment? There’s No Place Like Home. HR Magazine. October 2003. www.humanresourcesmagazine.com.au/articles [erişim tarihi 23.06.2010].

Kavukçuoğlu, E. 2010. Expat Görevlendirmeler. <http://www.kaynagiminsan.com/2010/07/12/expat-gorevlendirmeler/> [erişim tarihi 12.06.2010].

Rus, T. 2004. Effective Expatriate Management:Easier Said Than Done. HR Magazine.May 2004. www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/3B/0C02063B.asp?Type=60&Category=882 [erişim tarihi 17.07.2010].

Russell, T. , 2006. Internationally Mobile. HR Magazine. February 2006. http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/BC/0C03C7BC.asp?Type_60&Category=882 [erişim tarihi 05.08.2010].

Russell, T. 2007. Making the Move. HR Magazine.September 2007. <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/2F/0C05012F.asp?Type=60&Category=882> [erişim tarihi 07.06.2010].

Shilling , M.,1993. Avoid Expatriate Culture Shock. HR Magazine. July 1993. http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n7_v38/ai_14363477/ [erişim tarihi 05.07.2010].

Süzer , D.H. , 2002. Daha Çok Yabancı. Capital Online , 1 Nisan 2002. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1232 [erişim tarihi 23.06.2010].

Uysal,O., 2010. Buralarda Çalışmak Yürek İster. İŞ’TE İNSAN. 16 Nisan 2010. http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/buralarda_calismak_yurek_ister.html [erişim tarihi 05.08.2010].

EKLER

EK 1 – Görüşme Formu

ARAŞTIRMA SORUSU

Uluslararası görevlendirmelerde bulunmuş olan yöneticiler şirketlerinin kadrolama ve geridönüş süreci ile ülkeye uyumlarına dair yapılan çalışmalarını nasıl değerlendirmektedir?

GİRİŞ

Merhaba benim adım Aslı Uzunlu ve Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi programında Yüksek Lisans yapıyorum. Çokuluslu işletmelerde uluslararası yönetici kadrolama ve geridönüş süreci çerçevesinde yöneticinin uyumunun incelenmesine yönelik bir araştırma yapıyorum. Sizinle de bulunmuş olduğunuz uluslararası görevlendirmeye dair bir görüşme gerçekleştirmek istiyorum.

AMAÇ

Bu görüşmede amacım uluslar arası görevlendirmelerde bulunan yöneticilerin hangi süreçleri yaşadığını detaylı bir şekilde öğrenip hem görevlendirme hem de geridönüş sürecinde ülkeye uyumlarının ne şekilde gerçekleştiğini ortaya çıkarmaktır. Bu süreçleri bizzat yaşayan üst düzey yöneticiler ile görüşmeyi tercih ediyorum çünkü onlardan alacağım geribildirim insan kaynakları birimlerinin gerçekleştireceği iyileştirme çalışmalarına katkısı olacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin yaşadığınız uluslararası görevlendirme süreci ile ilgili olarak düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum. Profesyonel ve etik kurallar gereğince bilgileriniz gizlilik altında tutulacaktır. Verdiğiniz cevaplar çalışmaya katılan diğer görüşmecilerin cevapları ile birlikte, topluca ve anonim olarak değerlendirilecek ve konuyla ilgili genel bir görünüm elde etmek amaçlı ve sadece araştırma kapsamı içinde kullanılacaktır. Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir konu var mıdır?

Bu görüşmenin yaklaşık olarak 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum ve izin verirseniz soruları sormaya başlamak istiyorum.

İstatistik

İ.1. Yaşınızı öğrenebilir miyim?

İ.2.Eğitim Durumunuzu öğrenebilir miyim?

Lisans	1
Yüksek Lisans	2
Doktora	3

İ.3.Medeni Durumunuzu öğrenebilir miyim?

Evli	1
Bekar	2

S.1.Bu şirketteki çalışma sürenizi öğrenebilir miyim?

Çalışma Süresi
-----------------------	-------

S.2. Yurtdışı görevine gittiğinizde bu şirkette mi çalışıyordunuz?

Evet, bu şirkette çalışıyordum	1	<i>S.3 ile devam ediniz</i>
Hayır, başka bir şirkette idim	2	<i>S.5 ile devam ediniz</i>

S.3. Yurtdışına gitmeden önce hangi pozisyonda çalışıyordunuz?

S.4. Yurtdışı görevine gitmeden önceki pozisyonunuzda, ne kadar süredir görev alıyordunuz?

S.5. Yurtdışında hangi pozisyon ile göreve başladınız?

S.6. Yurtdışı görevindeki çalışma süresini öğrenebilir miyim?

S.7. Hangi seçme-yerleştirme süreçlerinden geçerek yurtdışı pozisyonu için işe yerleştirildiniz?

Seçme Yerleştirme Süreçleri

S.8. Seçme süreci ne kadar sürdü?

S.9. Seçme sürecinde kaç mülakata girdiniz?

S.10. Mülakatları kimlerle/hangi pozisyondaki kişilerle gerçekleştirdiniz?

1.Mülakat:
2.Mülakat:	

3.Mülakat:
4.Mülakat:
5.Mülakat:

S.11. Seçme sürecinde psikometrik testler uygulandı mı?

S.12. Mülakat dışında uygulanan başka bir seçme yöntemi oldu mu? (Evet ise S.13'e geç)

S.13. Mülakat dışında uygulanan seçme yöntemi/yöntemlerinin hangileri olduğunu öğrenebilir miyim?

- a. Kısa süreli görevlendirme
- b. Pozisyonun bulunduğu ülkeye gezi
- c. Diğer

S.14. Seçme sürecinde gidilecek ülkedeki şirketin faaliyetleri ve operasyonları ve ülkenin genel durumu ile ilgili bilgiler sizinle detaylı bir şekilde paylaşıldı mı?

S.15. Size gidilecek ülkedeki şirket ile ilgili bilgileri hangi departman bilgilendirme yaptı?
(Bilgilendirme yapılmadıysa S.16'ya geç)

- a. Bağlı bulunduğu yönetici
- b. Kendi ülkesindeki insan kaynakları departmanı
- c. Gideceği ülkedeki insan kaynakları departmanı
- d. Diğer

S.16. Seçme sürecinde gideceğiniz ülke ve şirket ile ilgili herhangi bir bilgilendirme yapılmadığından bahsettiniz. Konu ile ilgili neden bilgilendirme yapılmadığını düşünüyorsunuz?

S.17. Yurtdışı görevine gitmeden önce, kısa süreli veya proje bazlı olarak uluslar arası görevlendirmede bulunmuş muydunuz?

S.18. Bahsettiğiniz kısa süreli projeden bahseder misiniz? Ne kadar sürdü ve projedeki göreviniz neydi?

- a. Proje tipi
- b. Proje süresi
- c. Projedeki görev

S.19. Çalışacağınız ülkeye mümkün olduğunca hızlı uyum sağlamanız için ne gibi eğitimler aldınız? (Hiçbir eğitim verilmediyse S.24'e geç)

- a. Dil
- b. Kültürel oryantasyon
- c. Firma ile ilgili oryantasyon

- d. Firmanın iş yapma biçimi ile ilgili oryantasyon
- e. Diğer

S.20. Eğitimler içerik açısından sizce yeterli miydi?

S.21. Eğitimlerin içeriğini yetersiz bulmanızın nedenlerini öğrenebilir miyim? Eğitimi hangi konularda yetersiz buldunuz?

- a. Eğitime eklenmesi gereken konu başlıkları
- b. Diğer

S.22. Eğitimler verilen süre açısından sizce yeterli miydi?

S.23. Eğitimlerin süresini yetersiz bulmanızın nedenlerini öğrenebilir miyim? Sizce verilen eğitim ne kadar sürmeliydi?

S.24. Çalışacağınız ülkeye uyum süreci için herhangi bir eğitim almadığınızı belirttiniz? Şirketiniz bu eğitimlere neden ihtiyaç duymadı?

S.25. Çalışacağınız ülkeye ailenizin de mümkün olduğunca hızlı uyum sağlayabilmesi için aileniz de eğitimlere katıldı mı?

- a. Süresi
- b. Yeterlilik düzeyi

S.26. Pozisyonu kabul ettikten ne kadar süre sonra ülke değiştirdiniz?

S.27. Ülke değişiminden ne kadar süre sonra yeni görevinize başladınız?

S.28. Seçme süreci sırasında şirket tarafından aileniz ile de görüşmeler yapıldı mı?

- a. Seçme süreci sırasında ailenizden kimlerle görüşüldü?

Görüşülen kişi EVLİ ise S.29 ile devam ediniz, değil ise S.35 ile devam edin.

S.29. Eşiniz yurtdışı görevlendirmesinden önce Türkiye’de çalışıyor muydu?

S.30. Yurtdışı görevlendirmeniz sırasında eşiniz için iş arama ya da kariyer geliştirme desteği verildi mi?

S.31. Eşinizin daha kolay iş bulabilmesi için şirket eşinizi kariyer geliştirici eğitimlere katılması için teşvik etti mi?

a. (Evet ise) Bu eğitimlerin masrafı şirket tarafından karşılandı mı?

S.32. Eşinizin iş arama sürecinde şirket iş arama çalışmalarında destek oldu mu?

S.33. Eşinize bu konularda destek verildiyse size göre bu çalışmalar yeterli miydi?

S.34 Eşiniz ülkeye uyum göstermede herhangi bir sorun yaşadı mı? Evet ise:

a. Bu sorun sizin de ülkeye uyumunuzu etkiledi mi?

b. Bu sorun majör bir sorun muydu?

c. Bu sorun nedeni ile ülkeye zamanından önce dönmeyi düşündünüz mü?

S.35 Geridönüş süreciniz ne zaman planlanmaya başlandı?

S.36 Geridönüş sürecinizde size önerilen pozisyon ya da pozisyonlar neydi?

a. Bu pozisyonlar yurtdışındaki pozisyonunuzdan daha üst düzey miydi?

b. Size önerilen pozisyonlar beklentilerinizle örtüşüyor muydu?

S.37 Geri döndükten sonra maddi olarak beklentileriniz karşılandı mı?

a. Önerilen ödeme paketi mevcut durumda almış olduğunuzdan

- Yüksek?

- Düşük?

b. Hayır ise; Bu durum, sizin ülkeye tekrar uyumunuzu olumsuz yönde etkiledi mi?

S.38 Geri döndükten sonra ülkeye tekrar alışmada sorun yaşadınız mı?

a. Yaşadığınız sorunları detaylı bir şekilde açıklayabilir misiniz?

S.39 Size göre geri dönüş süreci iyi planlanmış bir süreç miydi?

a. Bu süreçte hangi ülkenin İnsan Kaynakları birimi ile aktif bir şekilde çalıştınız?

a) Çalıştığım ülkedeki İK

b) Türkiye'deki İK

Görüşülen kişi EVLİ ise S.40 ile devam ediniz, değil ise S.42 ile devam ediniz.

S.40 Eşiniz geri döndükten sonra iş aradı mı?

a. Evet ise; Eşiniz geri dönüş sonrasında kolay bir şekilde iş bulabildi mi?

S.41 Eşinize yurtdışında verilen kariyer geliştirme desteği sizce buradaki iş bulma sürecini olumlu yönde etkiledi mi?

S.42 Size göre yurtdışı kadrolama ve geri dönüş sürecinde hangi faaliyetler daha iyi planlanabilirdi?

- a. *Kadrolama sürecinde daha iyi planlanabilecek konu başlıkları;*
- b. *Geri dönüş sürecinde daha iyi planlanabilecek konu başlıkları*

Araştırmama ayırdığınız zaman ve cevaplarınız için teşekkür ederim.