

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI
BAĞLAMINDA YABANCI YÖNETİCİLER VE AMERİKALI YABANCI
YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aylin ERGANİ MCDONOUGH

**İnsan Kaynaklar Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAĞLAM

Nisan, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI
BAĞLAMINDA YABANCI YÖNETİCİLER VE AMERİKALI YABANCI
YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aylin ERGANİ MCDONOUGH
(İKY09006)

İnsan Kaynaklar Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAĞLAM

Nisan, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **IKY09006** numaralı öğrencisi **Aylin ERGANİ MCDONOUGH** 'ın "ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI BAĞLAMINDA YABANCI YÖNETİCİLER VE AMERİKALI YABANCI YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR DEĞERLENDİRME" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.01.2019 tarih ve 2019/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 20.02.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Özlem Atan TARLACI	Haliç Üniversitesi
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
Yedek Üye	Doç. Dr.	Zelha ALTINKAYA	Yalova Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bağlamında Yabancı Yöneticiler ve Amerikalı Yabancı Yöneticiler Üzerinde Bir Değerlendirme” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans seminer projesi olarak hazırladığım bu çalışmada ağırlıklı olarak yerli kitap ve tezlerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Yüksek lisans proje süresince, değerli bilgilerini, düşüncelerini her zaman benimle paylaşan ve her konuda beni yönlendiren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAGLAM çalışmalarım sırasında hoşgörölü tutumları ve destekleri için değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Nisan, 2019

Aylin ERGANİ MCDONOUGH

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	1
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	3
2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE	
FONKSİYONLARI	5
2.1 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	5
2.2 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular ve Gelişmeler	6
2.3 Yerel ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	8
2.4 İşletmelerin Uluslararasılaşma Evreleri	10
2.4.1 İhracat	16
2.4.2 Satıştan sorumlu bağlı kuruluş.....	17
2.4.3 Uluslararası birim	18
2.4.4 Global ürün / Bölge birimi.....	20
2.4.4.1 Global ürün temeline dayalı yapı	21
2.4.4.2 Global bölge temeline dayalı yapı.....	21
2.4.4.3 Matriks yapılar	23
2.4.4.4 Karma yapılar.....	24
2.4.4.5 Şebeke yapılar	24
2.5 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Oluşumunun Gerekeçleri.....	25
2.5.1 Küreselleşmenin işgücü piyasalarına etkisi	25
2.5.2 Neoliberal ekonomi politikaları ve artan rekabet	28
2.6 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İlgili Kavramlar	30
2.6.1 Uluslararası işletme (ÇUŞ) tanımı	32
2.6.2 Uluslararası işletmeler ve endüstri ilişkileri sistemi	33
2.6.3 Uluslararası işletmeler ve sendikalar	35
2.7 Yabancı Yönetici Kavramı	38
2.7.1 Yabancı yöneticilerin istihdamında güncel durum	40
2.7.2 Yabancı yöneticilerin global kariyer yönetimi	45
3. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI BAĞLAMINDA YABANCI	
YÖNETİCİLERİN TEMİNİ VE SEÇİMİ	53
3.1 Uluslararası Yabancı Yönetici Temini ve Seçimi	55
3.1.1 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici temin yaklaşımları	55
3.1.1.1 Anayurt merkezli yaklaşım (Ethnocentric)	55

3.1.1.2 Çok merkezli yaklaşım (Polycentric).....	57
3.1.1.3 Dünya merkezli yaklaşım (Geocentric).....	58
3.1.1.4 Bölge merkezli yaklaşım (Regiocentric).....	59
3.1.2 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici uluslararası görevlendirme nedenleri.....	60
3.1.3 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici atama çeşitleri.....	65
3.1.4 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin başarısını etkileyen faktörler.....	67
3.1.5 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin yurtdışında yaşadığı sorunlar	71
3.1.6 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici seçimi ve etkili olan faktörler.....	73
3.1.6.1 Yetkinlikler.....	74
3.1.6.2 Davranış kategorileri	82
3.1.6.3 Durumsal faktörler	85
3.1.7 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici seçim yöntemleri.....	89
3.1.7.1 Görüşme/Mülakat.....	89
3.1.7.2 Testler.....	91
3.1.7.3 Değerleme merkezleri	93
3.2 Uluslararası İşletmelerde Yabancı Yönetici Eğitimi ve Öğrenme	103
3.2.1 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici atamalarında eğitimin önemi.....	103
3.2.2 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye uyum için gerçekleştirilen eğitim ve destek faaliyetleri	105
3.2.2.1 Dil eğitimi	107
3.2.2.2 Kültürel benimseme ve kültürlerarası eğitim	107
3.2.2.3 Ön geziler	111
3.2.2.4 Danışman (Mentor) aileler	111
3.2.2.5 Yöneticilerin ailesi için destek faaliyetleri.....	111
3.2.2.6 Uygulamalı destek hizmeti.....	113
3.2.3 Örgütsel öğrenme.....	114
3.2.4 Deneyimsel öğrenme ve kültürel zekâ.....	118
3.3 Uluslararası İşletmelerde Yabancı Yönetici Performans Yönetimi Sistemi ..	120
3.3.1 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin performans değerlendirmesi.....	122
3.3.2 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin performansını etkileyen faktörler	124
3.3.3 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi	127
3.3.4 Uluslararası yabancı yöneticilerin performans değerlendirmede eROI yaklaşımı	128
3.3.5 eROI ölçümünde karşılaşılan zorluklar	134
3.3.5.1 eROI İlkeleri.....	136
3.3.6 eROI ölçümleme metodları.....	137
3.3.7 İşletmede eROI değerlendirme çerçevesi inşa edilmesi	140
3.3.8 eROI yi yönlendiren dış faktörler	145
3.3.8.1 Global istihdam stratejisi (Global staffing strategy)	145
3.3.8.2 Organizasyonel faktörler	145
3.3.9 Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye taşınma programlanmasında dış kaynak yönetimi.....	146
3.3.10 Tazminat	146

3.3.11 Eğitim ve gelişim	147
3.3.12 Aile desteği	147
3.3.13 Performans yönetimi.....	147
3.3.14 Yabancı yöneticinin ana merkez ülkeye geri dönüşünün iyi organize edilmesi.....	148
3.3.15 İşletmenin yabancı yönetici işgöreni işletmede kalıcılığını sağlaması (retention).....	148
3.3.16 eROI nin çıktılarına etki eden faktörler	148
3.3.16.1 e-İK (Elektronik insan kaynakları).....	148
3.3.16.2 İşletmenin organizasyon kültürü	149
3.3.16.3 Psikolojik kontratlar	149
3.4 Uluslararası Yabancı Yöneticilerin Ücret Yönetimi, Tazminat, Yan Haklar ve Sosyal Güvenlik	154
3.4.1 İş değerlendirme sistemi.....	155
3.4.2 Ücret yönetimi sistemi	156
3.4.2.1 Ücret yönetimi sistemi oluşturmanın amaçları	156
3.4.2.2 Ücret yönetimi sisteminin oluşum aşamaları	157
3.4.3 Emeklilik/sosyal güvenlik.....	159
3.4.4 İkramiyeler/ primler	162
3.4.5 Tazminatlar ve yan haklar.....	163
3.4.6 Uluslararası ücret yönetimi yaklaşımları	171
3.4.6.1 Ana merkez ülke esaslı yaklaşım	172
3.4.6.2 Ana merkez ülke tabanlı tam paket.....	175
3.4.6.3 Ana merkez ülke tabanlı düşük paket	176
3.4.6.4 Ev sahibi ülke esaslı yaklaşım (The going rate approach).....	177
3.4.6.5 Lokal (Yerel) +.....	178
3.4.6.6 Lokalizasyon (Yabancı yöneticiyi lokal-yerel- işgören haline getirme)	179
3.4.7 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin ücret yönetimi sisteminde vergilendirme	180
3.4.8 Yabancı yöneticilerin istihdamında ülkeye (yabancı yöneticinin vatandaşı olduğu) göre uygulanan ücret farklılıkları.....	182
4. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
FONKSİYONLARININ AMERİKALI YABANCI YÖNETİCİLERE UYGULANAN METODOLOJİYE YANSIMALARI.....	185
4.1 İşletmeler Amerikalı Yabancı Yönetici İstihdam Etmesinin Altında Yatan Sebepler	186
4.2 Amerikan Kültürü ve Amerikalı Yabancı Yöneticilere Kültürün Yansımaları	187
4.3 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler.....	190
4.4 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Uluslararası İstihdamı	193
4.5 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin İşletmeye Maliyeti	199
4.6 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Vergilendirme Kapsamı	200
4.7 Uygulama Örnekleri	202
4.7.1 Starbucks.....	202
4.7.2 Coca-Cola	214
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	223
KAYNAKLAR	229
EKLER.....	235
ÖZGEÇMİŞ.....	241

KISALTMALAR

- AÜV** : Ana Ülke Vatandaşı
CEO : Baş Yönetici, bir kurumun yönetiminden sorumlu olan ve kurumla ilgili
EUV : Evsahibi Ülke Vatandaşı
GM : Genel Müdür
hertürlü etkinliği ve gelişmeyi yönetim kuruluna aktaran en üst düzey
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
UİK : Uluslararası İnsan Kaynakları
UİKY : Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜÜV : Üçüncü Ülke Vatandaşı yönetici

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: Organizasyon Yapılarına Göre İK Departmanı.....	6
Çizelge 2.2	: Uluslararası İKY faaliyetleri	9
Çizelge 2.3	: Farklı tiplerdeki global kariyerler	49
Çizelge 3.1	: Başarılı yabancı yöneticinin Davranış Kategorileri	82
Çizelge 3.2	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan birinci anket çalışması.....	95
Çizelge 3.3	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan birinci anket çalışması - Görüşme Protokolü.....	96
Çizelge 3.4	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması.....	98
Çizelge 3.5	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması– Ölçüm Metodolojisi	99
Çizelge 3.6	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması– Görüşme Protokolü	99
Çizelge 3.7	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan üçüncü anket çalışması.....	100
Çizelge 3.8	: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan üçüncü anket çalışması – Görüşme Protokolü	102
Çizelge 3.9	: Mendenhall ve Oddou'nun kültürel bilinçlendirme modelini kısaca özetlemektedir.	110
Çizelge 3.10	: Uluslararası işletmelerde Atamanın Başarısızlık Oranları.....	139
Çizelge 3.11	: Birleşik Arap Emirlikleri Ülke Popülasyonu ve Toplam Çalışan İstatistiği	182
Çizelge 3.12	: Birleşik Arap Emirliklerinde çalışan yabancı yöneticilerin vatandaşı olduğu ülke bazında aylık ücretler	183
Çizelge 4.1	: Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye kültürünün Hofstede kültür analizine göre karşılaştırması	188
Çizelge 4.2	: Amerikalı yabancı yöneticinin Baz Maaş + Tazminatlar + Yan Haklar dahil İşletmeye Maliyeti	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: İşletmenin hayat döngüsü süresince iletişimde olduğu çevreler.....	11
Şekil 2.2	: Yang a göre işletmeleri uluslararasılaşmasında etkileyen faktörler	15
Şekil 2.3	: Uluslararasılaşma Evreleri	16
Şekil 2.4	: İhracat Departmanı.....	16
Şekil 2.5	: Bağlı Kuruluş	17
Şekil 2.6	: Uluslararası Birim	19
Şekil 2.7	: Global Ürün Temeline Dayalı Yapı	21
Şekil 2.8	: Global Bölge Temeline Dayalı Yapı.....	22
Şekil 2.9	: Matriks Yapı	23
Şekil 2.10	: Uluslararası İnsan Kaynakları Modeli	31
Şekil 2.11	: 2002-2012 seneleri arasında yabancı yöneticilerin ülkelerarası aldıkları ücretlerin artış grafiği.....	41
Şekil 2.12	: Dünya üzerinde ortalama mobil çalışan sayısı.....	42
Şekil 2.13	: Dünya üzerinde yabancı yöneticilerin işletmeler tarafından atandığı ortalama ev sahibi ülke sayısı.....	43
Şekil 2.14	: Staton Chase firmasının kariyer için gerekli faktörler nelerdir ve yurtdışında çalıştınız mı sorularının yanıt grafiği	45
Şekil 3.1	: Pedersen & Partners firmasının yapmış olduğu ankette yer alan "Neden farklı bir ülkeden gelen ülke yöneticisi görevlendiriyorsunuz" sorusunun yanıtları	63
Şekil 3.2	: Anadolu Efes grubunun yabancı yöneticileri yurtdışına gönderilme sebeplerini (işlevlerini) belirten sunumu.....	64
Şekil 3.3	: Kültürel Uyumun Evreleri	69
Şekil 3.4	: Anadolu Efes firmasının yabancı yönetici demografik yapımız sunumu	73
Şekil 3.5	: Yabancı yöneticide aranması gereken yeterlilikler.....	80
Şekil 3.6	: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar – 1	86
Şekil 3.7	: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar – 2	87
Şekil 3.8	: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar	88
Şekil 3.9	: Uluslararası Eğitim - Geliştirme Süreci.....	104
Şekil 3.10	: Uluslararası İşletmenin Performans Yönetim Sisteminin Öğeleri.....	122
Şekil 3.11	: Yabancı Yöneticinin Performansını Etkileyen Faktörler.....	125
Şekil 3.12	: Anadolu Efes grubunda Lokalizasyon Uygulaması.....	132
Şekil 3.13	: Anadolu Efes grubunda Lokalizasyon Uygulaması.....	133
Şekil 3.14	: eROI nin ilkeleri	136
Şekil 3.15	: eROI değerlendirme çerçevesi inşa etmek.....	141
Şekil 3.16	: İşletme ve yabancı yönetici arasındaki ilişkinin psikolojik kontrat skalası	152
Şekil 3.17	: İşletme ve yabancı yönetici arasındaki psikolojik kontratların kapsadığı üç temel değer	153
Şekil 3.18	: Anadolu Efes yabancı yönetici ücret hesaplama, net zorluk primi.....	163

Şekil 3.19	: Anadolu Efes yabancı yönetici Net yaşam pahası ödeneği ücreti hesaplama,	165
Şekil 3.20	: ERI Danışmanlık firması yaşam pahası ödeneği yazılımı	166
Şekil 3.21	: Anadolu Efes yabancı yönetici Yönetimi Sistemi - Yan Haklar	169
Şekil 3.22	: Yabancı yönetici tazminatlarının iş sınıfları ile oluşan korelasyon eğrisi	170
Şekil 3.23	: Anadolu Efes yabancı yönetici ücret hesaplama, Ana ülke net baz ücret	173
Şekil 3.24	: Anadolu Efes yabancı yönetici Ücret Hesaplama, Net Yıllık Sabit Ücret	174
Şekil 3.25	: Anadolu Efes yabancı yönetici Ücret Hesaplama, Kısa Dönem Tazminat Planı (Toplam Net Ücretlendirme).....	174
Şekil 4.1	: Denizaşırı ülkelerdeki yetenekli işgörelere erişimi (yatay eksen), işgörelere işletmeye maliyetleri (dikey eksen).....	194
Şekil 4.2	: Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı yabancı yöneticilerin ev sahibi ülkelerde yabancı yönetici olarak çalışma raporu.....	197
Şekil 4.3	: Verimli yabancı yönetici Eğitim bileşenleri	210

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI BAĞLAMINDA YABANCI YÖNETİCİLER VE AMERİKALI YABANCI YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR DEĞERLENDİRME

ÖZET

Çalışmada uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetim sistemlerinde (İKY) yabancı yöneticilerin kullanımındaki önemli, dikkat edilmesi gereken noktalar hakkında bilgiler verilerek işletmelerin yabancı yöneticilere yapmış oldukları yatırımların başarılı olması nasıl sağlanabilir sorusu cevaplanmış, çalışmanın son bölümünde ise Amerika Birleşik Devletlerinden uygulama örnekleri ile desteklenmiştir. Uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetimi (UİKY) ile ilgili kavramlar, işletmenin uluslararasılaşmasında etkili olan küreselleşme, neoliberalizm, uluslararası insan kaynaklarının türleri ve temin yaklaşımları ele alınmıştır. Yabancı yöneticilerin görevlendirilmesinde etkili noktalar ve istihdam koşulları incelenmiş olup yabancı yöneticiye atama süresince işletme tarafından yapılan yatırımın işletmeye geri dönüş oranının belirlenmesi (eROI) hakkında bilgiler ile birlikte yabancı yöneticilerin ücret ve performans değerlendirilmesi, tazminatları incelenmiştir. Amerikalı yabancı yöneticilerin istihdamı, başarılarını etkileyen faktörler, işletmeye maliyetleri ve ABD hükümetinin uyguladığı vergilendirme mevzuatı incelenmiştir. ABD hükümetinin ABD ile iş veya ticaret yapmak isteyen belirli sektörlerdeki işletmelere kanunlar çerçevesinde ABD vatandaşı yabancı yönetici istihdamının zorunlu hale getirmesinin şartları incelenmiştir. Araştırmada bilgisi verilen konular iş hayatından örneklerle desteklenmiş, dünya üzerinde uluslararasılaşma evresini tamamlamış uluslararası Amerikan firmalarından Starbucks ve Coca-Cola firmasının işletmedeki tüm yabancı yönetici insan kaynakları yönetimi süreçleri uygulama örnekleri olarak verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Yabancı Yönetici İstihdamı, eROI, Uluslararasılaştırma, Uluslararası Yönetici temin, Uluslararası Yönetici Seçimi, Uluslararası Eğitim Geliştirme, Uluslararası Performans Yönetimi, Yabancı Yönetici Vergilendirme Mevzuatı*

AN EVALUATION ON FOREIGN EXECUTIVES AND AMERICAN FOREIGN EXECUTIVES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS ABSTRACT

ABSTRACT

In the study, in the human resources management systems of multinational Enterprises (IKY), information about important considerations in the use of foreign managers is given to the companies' investments in foreign managers. The question of how to be successful is answered, and the last part of the study was supported by examples of applications from the United States. The concepts related to human resource management (IHRM) of multinational enterprises, globalization, neoliberalism, the types of human resources of multinational and the approaches of supply, which are effective in the multicultural establishment of the business, are discussed. Effective points and employment conditions have been examined for the assignment of foreign managers, along with information about the determination of the return rate of the investment (ROI) to the business during the appointment of the foreign administrator. Evaluation of wages and performance of foreign managers, compensation is investigated. The employment of American foreign executives, factors affecting their achievements, the cost of the operation and the taxation legislation imposed by the U.S. government are examined. The U.S. government has examined the requirements of the U.S. citizen to enforce the employment of foreign executives under the law to businesses in certain sectors that wish to do business or trade with the United States. The issues given in the research are supported by examples from the business life, and all foreign management human resources in the enterprise, Starbucks and Coca-Cola from multinational American companies that have completed the multicultural phase of the world are given as examples of application processes.

Keywords: *International Human Resources Management, Expatriate Employment, ROI, Internationalization, Providing Expatriate, Expatriate Selection, International Training, International Training Development, International Performance Management.*

1. GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Araştırmanın konusu işletmelerin uluslararası insan kaynakları ve yurtdışındaki iş lokasyonlarında çalıştıracak yerel işgörenler dışındaki işgörenler (yabancı yöneticiler) ile ilgili olarak yapılan uygulamalar ve uygulamaların işletmeye adaptasyonunda dikkat edilmesi gereken noktalardır. Literatüre konu ile ilgili olarak özellikle yabancı yöneticilerin işletmeye maliyeti ve performanslarının takibi ve geliştirilmesi hakkında yeni bilgiler (eROI=Elektronik Return of Investment/Elektronik Yatırımın Geri Dönüşü) literatüre kazandırılmıştır. Amerikalı yabancı yöneticilerin Amerika dışında çalışmalarının sağlayacağı faydalar belirtilmiş (özellikle vergi avantajlarına değinilmiştir), güncel iki Amerikan işletmesinden örnekler verilmiştir. İşletmelerin neden Amerikalı yabancı yönetici istihdam etmeleri gerektiği hakkında Amerika Birleşik Devletleri kanunlarındaki ilgili bölümler eklenerek gerekliliğin kanunlarla oluşturulduğu açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama aşamasında seçilen Türk ve yabancı işletmeler dünya çapında bilinirlikleri yüksek, uluslararası iş piyasasında yabancı yönetici istihdamı konusunda kendini kanıtlamış olan Anadolu Holding (Efes), Starbucks, Coca-Cola firmalarıdır. Bu işletmelerdeki uygulamalar dışında çalışmada sunulan başka bir güncel örnek ise Ortadoğu kıtasında bulunan ülkelerde aynı iş sınıfındaki bir pozisyon için farklı ülke vatandaşlarından olan yabancı yöneticilerin ücretlerindeki farklar belirtilmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel prensipleri ve kriterleri hakkında temel bilgileri sunmak, işletmelerin uluslararası organizasyonlarında istihdam ettikleri yabancı yöneticilere uygulanabilecek uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKY) programları hakkında güncel uygulamalardan örnekler vererek etkililiğini arttırmak, böylece işletmenin uluslararası iş piyasasındaki faaliyet göstermesindeki amaçlarını, hedeflerini takip edecek, yönetecek ve sürdürülebilirliğini sağlayacak etkili ve verimli yabancı yöneticiler istihdam edilmesinin sağlanmasıdır. İşletmelerin

yabancı yöneticilere yaptıkları yatırımın maliyetinin yüksekliği ile ilgili örnekler verilerek bu maliyetlerin performans ve işletme hedeflerini içerecek (maddi-manevi) şekilde takibini yaparak, yabancı yönetici işletmeye kazandırdığı kar-zarar hesaplarının nasıl yapılacağı konusuna açıklık getirilmektedir. İşletmelerin Amerikalı yabancı yönetici istihdam etme zorunlu sebepleri açıklanmış ve literatüre bu konuda açıklık getirecek bilgiler kazandırılmıştır. Özellikle son bölümde Amerika Birleşik Devletlerindeki verilen uygulama örnekleri sayesinde böylece önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan kavramların pratikteki uygulamalarının nasıl yapıldığı hakkında fikir edinilmesi imkânı sağlanmıştır.

1.3 Araştırmanın Önemi

21. yy. da iletişim ve internetin gelişmesi ile artık üretilen ürün, servis ve verilen hizmetlerde ulusal bir yaklaşım ile sadece bulunan ülkenin sınırları içerisinde düşünerek planlamak, üretmek, pazarlama ve satışını yapmak yeterli olmamaktadır. İşletmeler tüm bu faaliyet ve proseslerini, dünya üzerinde hangi ülkelerde verimli ve efektif olacak ise o ülkelere yönelmektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin yabancı yatırımcılar için ülkelerini cazip hale getirmek, gümrük ve ihracat tarifelerinde sağladıkları avantajlar, devletlerarası yapılan serbest ticaret anlaşmaları, teknoloji, iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler sonucunda uluslararası ticaret yapmak çok kolaylaşmıştır. İşletmenin kendi bulunduğu ana merkez ülke dışındaki herhangi bir uluslararası pazarda yukarıda saydığımız avantajlara sahip olabilmesi, yabancı bir ülkede faaliyet sürdürebilmesi işletmenin var olan işgörenlerden oluşan insan kaynağına bağlıdır. İşletmeyi uluslararası arenada bu süreci planlayacak, karlı bir biçimde sürekliliğini sağlayarak yönetecek olan işgörenlerin seçilmesi, eğitimi, yabancı ülkeye oryantasyonu ve ev sahibi ülkedeki görevi bittikten sonra ana merkez ülkedeki işletme merkezine geri dönmesi tamamen işletmedeki Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (UİKY) programının başarısına bağlıdır. Araştırmamızda görülmektedir ki ABD' li bir yabancı yöneticinin işletmesine olan (tazminat ve yan haklar dahil edilmiştir) maliyeti baz ücretinin 2.7 katına mal olmaktadır. Araştırmamız ile Amerikalı yabancı yöneticinin işletmede istihdam etmesinin zorunlu halleri açıklanmış, yabancı yöneticiye işletmenin yapmış olduğu yatırımın (maddi-manevi) ve işletmeye getirisinin (maddi-manevi) nasıl hesaplanması gerektiği konusunda bilgiler verilmiştir. Böyle önemli bir maliyet kalemini işletmeler

verimli ve performanslı şekilde yönetmek işletmek sadece iş yapmış veya pozisyonu yabancı yönetici ile doldurmaktan öte zorunluluk haline gelmiştir.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları olarak Türkiye’ de bulunan uluslararası işletmelerin uluslararası insan kaynakları yönetimi ve yabancı yönetici istihdamı ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalar az sayıdadır, genelde işletmeler özel bilgi olarak işletme kayıtlarında tutmakta, işletme dışına paylaşmayı tercih etmemektedirler. İşletmelerin böyle tercih etmelerinin sebebi uluslararası insan kaynakları yönetimi ve yabancı yönetici istihdamı konusunda yapılan yanlış politikalar ve tecrübe, deneyim yetersizliği sebebiyle yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

2.1 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin amacı, uluslararası işletmenin global düzeyde başarı sağlamasına yönelik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini uluslararası seviyede oluşturmak ve tüm faaliyet gösterdiği/göstermeyi planladığı ülkelerde/kıtalarda sürekliliğini sağlayarak faaliyetleri geliştirmektir. Uluslararası işletmenin oluşturduğu/oluşturacağı insan kaynakları yönetimi sistemi, işletmenin bulunduğu tüm pazarlarda rekabetçi olmalı, işletmenin pazardaki yerini korumasını sağlamalı, bu pazarlarda öğrenmiş olduğu yeni bilgi, beceri ve öğrenimleri sisteme transfer ederek entegre edilmesine olanak sağlayacak şekilde öğrenmeye açık, kendini geliştirebilen bir insan kaynakları yönetim sistemi olmasını sağlamalıdır (Gregersen, Hite, Black, 1996:338).

İşletmenin iş yapmış olduğu pazarların çeşitliği özellikle uluslararası alanda arttıkça bahse konu olan pazarların istek ve taleplerine cevap verecek, pazarlardaki müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını analiz ederek işletmeyi yönlendirecek işgörenlere ihtiyaç doğmaktadır. Hedef müşteri grubunun ana merkez ülkeden farklı bir ülke kültüründe olduğu da hesaba katılırsa bu farklı kültürdeki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletmeyi yönlendirecek o kültüre sahip bir işgören olması kaçınılmazdır. İşletmeler bu farklı kültür çeşitliliğini yönetebildikleri sürece ana merkez ülke dışında uluslararası pazarlarda başarıya ulaşabilirler ve rekabet gücü sağlayabilirler. Tüm bu açıklamalar ışığında işgören çeşitliliğini yönetmesi, işgörenin işletmeye ile uyumlu olmasını sağlama, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ev sahibi ülke çalışanları ile koordinasyonun geliştirilmesi, farklı kültürden işgörenleri bir arada olmaktan hoşlanacakları çalışma ortamı yaratmak gibi faaliyetlerini oluşturma ve yönetme görevini Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (UİKY) yapmaktadır.

Ana ülke merkezinde orta ölçekli İK departmanı olan ve yine bağlı kuruluşlarda da küçük İK departmanı olan işletmeler, genelde geçiş evresindeki işletmeleri yansıtır. Merkezkaç yapı ve ürüne dayalı organizasyon yapısı tipik özellikleridir. Çizelge 2.1

de işletmenin organizasyon yapılarına göre oluşturdukları İK departmanları görülmektedir (Marouardt, engel, 1993:55).

Çizelge 2.1: İşletmelerin Organizasyon Yapılarına Göre İK Departmanı

Merkezi İK Departmanı	Geçiş Evresinde İK Departmanı	Merkezkaç İK Departmanı
Büyük ölçekli, geniş kaynaklara sahip İK Departmanı	Orta ölçekli İK Departmanı	Küçük ölçekli İK Departmanı
Genel merkezdeki ve bağlı kuruluşlardaki tüm tepe yöneticilerin yönetimi	Tepe yöneticilerin ve yabancı yöneticilerin yönetimi ve kariyer gelişimi	Genel merkezdeki tepe yöneticilerin yönetimi
Temel Faaliviet Alanları: Uluslararası görevlendirmelerin planlanması, uluslararası performans yönetimi, yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesi	Temel Faaliviet Alanları: Stratejik temin ve seçim	Temel Faaliviet Alanları: Uluslararası görevlendirmeler için bağlı kuruluşları etkileme ve teşvik etme

Kaynak: (Borissova, 2011: 33)

Genel olarak incelendiğinde, çeşitli İK işlevlerini içeren büyük ve tam donanımlı İK departmanı olan işletmelerde, İK departmanı merkezi yapıdadır. Bu tip işletmelerde İK'nın rolü, bölge ve bağlı kuruluşların yöneticilerinin bir diğer ifade ile üst düzey yöneticilerin kontrolünü sağlamaktır. Böylece stratejik temin ve seçim ile merkezi kontrol sağlanacaktır. Bu tip işletmeler ürüne dayalı veya matriks organizasyon yapısını tercih ederler. (Stone, 2008).

Ana işletmenin bulunduğu merkez İK departmanının belirlediği sınırlar dahilinde İK sorumluluğunun küçük gruplara doğru yönelmesi ise merkezkaç İK'nın özellikleridir. Bu durum diğer işlevlerle de tutarlılık gösterir. Bu tip işletmeler ürüne veya bölgeye dayalı organizasyon yapısını tercih ederler (Stone, 2008).

2.2 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular ve Gelişmeler

İşletmelerin global düzeyde faaliyete geçmeleri işletmelere ve işgörenlere çeşitli fırsatlar sağlarken, dünyanın farklı bölgelerine dağılmış çok kültürlü işgücünün yönetimi ise insan kaynakları yönetimi departmanının yeni roller üstlenmesini de gerektirmiştir. Uluslararası çevrede, uluslararası işletmelerde uluslararası yönetici kavramında meydana gelen değişimleri ve gelişimleri izleyen akademisyenler bu

doğrultuda çalışmalarını yürütmektedirler. Aşağıda uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki bazı önemli güncel hususlara yer verilecektir: (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991:178)

- Uluslararası Yönetici Kariyeri Anlayışındaki Değişim

Geleneksel “ömür boyu uluslararası yönetici kariyeri” anlayışı giderek azalmaktadır. Uluslararası yabancı yöneticiler günümüzde tek bir yurtdışı görev üstlenme istegindedirler. Diğer uluslararası yabancı yöneticiler ise ikinci bir yurtdışı görevi kariyerlerinin geç evrelerinde tercih etmektedirler. (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991:178)

- Geçici Uluslararası Yabancı Yöneticilerin Ortaya Çıkışı

Sınırlar ötesi faaliyetlerinin tümü “geleneksel” olarak kabul edilen uluslararası yabancı yönetici görevlendirmeleri ile günümüzde yürütülmemektedir. Özellikle Avrupa’da ve ülkemizde de kendi insiyatifi ile yurtdışında deneyimlerini arttıran yabancı yöneticilerin sayısı giderek artmaktadır. Bu tür girişimlerin yanı sıra, satın alma ve satış gibi alanlarda yabancı yöneticilerin ana merkez işletmeye bağlı ev sahibi ülkedeki işletmeye yapacağı kısa ziyaretler aracılığıyla ev sahibi ülkedeki işletme faaliyetlerinin sürmesi de söz konusu olmaktadır. Teknoloji ve seyahat alanlarında yaşanan gelişmeler uluslararası görevlendirmelerin de yapısını değiştirmeye başlamıştır. Avrupa’da yılın 100 ila 200 gününü seyahat ederek geçiren yabancı yöneticiler bulunmaktadır. Avrupa kıtası içinde “gidip-gelme görevlendirme” kapsamında faaliyet gösteren yabancı yöneticilerin sayısı, kuşkusuz özellikle Doğu Avrupa ülkelerinin Avrupa Birliği’ne katılması ile birlikte artış göstermektedir. Yeni satın alınan veya yeni bir ülkede mevcudiyet gösterebilmek amacıyla bağlı kuruluşta görevlendirilen “geçici yabancı yöneticiler” son dönemlerde dikkat çekmektedir. Bu kişileri geçici yönetim desteği sağlama konusunda uzmanlaşmış danışmanlar olarak da tanımlamak mümkündür. Geçici yabancı yöneticilerin gittikleri ülkede üç veya dört ay kalarak, görevlerini yerine getirmeleri beklenmektedir. (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991:178)

- Yabancı Yöneticilerin Ana Merkez Ülkeye Geri Dönüş Yönetiminin Önem Kazanması

İşletmelerin yurtdışında görevlendirdikleri yabancı yöneticilerin geri dönüşlerini ve kariyer gelişimlerini yeterince iyi planlamamaları işgücü devri, çalışan morali/tatmini

gibi işletmenin kullanmış olduğu İK yönetim sistemindeki önemli bölümlerinin sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki atama görevi sonrasında ana merkez ülkeye geri dönüş yönetimi, uluslararası görevlendirme döngüsünün önemli yapıtaşlarından biri olmasına rağmen, işletmeler bu konuya yeterince önem göstermemektedirler. Geri dönüş sürecinin uluslararası işletmeler tarafından nasıl yönetildiği uluslararası görevlere talip olacak işgörenleri cezbeden etkili bir araç konumundadır. Bu doğrultuda işgörenlerin yurtdışı görevlendirme ve/veya geri dönüş süreçlerinin, kariyer planlama ile bütünleşmesi, tepe yönetimin desteğinin alınması ve uluslararası görevlerin değerli olduğunun işgörelere yansıtılması görevlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991:178)

- Uluslararası Yabancı Yönetici Yetkinlikleri

Tüm dünyada uluslararası işletmelerin giderek artan sayısı, sürekli değişen çevresel faktörler ve uluslararası işletmeler arasındaki rekabet sebebiyle yabancı yöneticilerin yetkinlikleri de hızlı bir biçimde değişim göstermektedir. Uluslararası ortamda çalışan yabancı yöneticilerin bireylerarası iletişim (özellikle kültürel empati), mülakat becerileri, analitik ve kavramsal beceriler\ stratejik düşünme gibi farklı yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda uluslararası işletmede çalışacak yabancı yöneticilerin görev alacakları konulardaki teknik bilgiler ile beraber uluslararası finans, uluslararası işletmecilik yönetimi, uluslararası işletmelere uygulanan iş yasaları, ev sahibi ülkelerdeki yerel işgücü piyasaları, uluslararası işletmelerin ücret yönetimi gibi konularda güncel bilgilere sahip olmaları önem taşır. Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici atamasının aday havuzunun oluşturulması, aday temin ve seçiminde bu faktörleri dikkate alması, yabancı yöneticinin yetkinliklerinin iyice araştırılarak yabancı yöneticiden etkinlik beklenen konuların belirlenmesi sağlanmalıdır. Eksik konu/konular ile ilgili olarak yabancı yöneticiler atama öncesinde ve atama sürecinde gerekli eğitimler verilerek eksik konu/konuların tamamlanması sağlanabilmektedir. (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991:178)

2.3 Yerel ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İşletmenin bulunduğu/kurulduğu ana merkez ülkedeki iş yapış şekilleri, kanunları ve kültürü açısından farklı ülkeler ve kıtalarda işletmenin faaliyet göstermek

istememesi/faaliyet göstermesi uluslararası insan kaynakları yönetimini bu ülkelerin kültürlerine, iş yapış şekillerine ve kanunlarına insan kaynakları yönetimi sisteminin uyumunu/entegrasyonunu zorunlu hale getirmektedir (Stone, 2008:772).

Çizelge 2.2’de UİKY’nin içerdiği ilave faaliyetlere ve zorluklara ilişkin örnekler İKY işlevleri açısından ele alınmaktadır (Stone, 2008:772).

Çizelge 2.2: Uluslararası İKY faaliyetleri

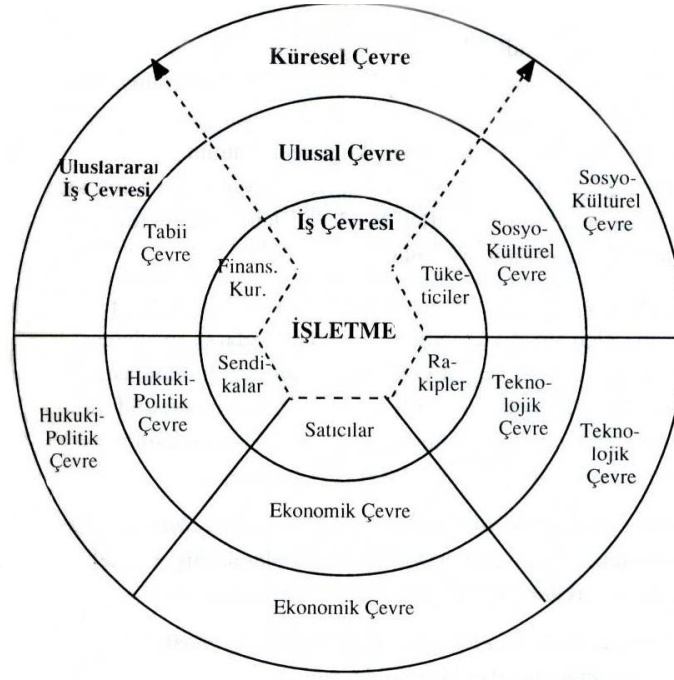
İKY İşlevleri	UİKY Faaliyetlerine İlişkin Örnekler
İK Planlama: Yerel ulusal bir İK planlama yapılacağı için UİKY ne göre daha basit ve kolaydır.	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi kaynakları çok olmasına rağmen bu kaynaklar güvenilir olmayan bilgiyi verebilmektedir, planlama yapmak zorlaşmaktadır. İstihdam kaynaklarının çokluğu (AÜV, ÜÜV, EÜV) hakkında karar vermek gereklidir. Farklı işgören karması farklı kültürlerin (AÜV, ÜÜV,EÜV) birarada çalışması ile ilgili ayrı planlamalar yapılmalıdır.
İK Bilgi Sistemleri (İKBS); Tek bir ülke ile ilgili çalışmalar yapılacağından komplike bilgi akışına gerek yoktur.	<ul style="list-style-type: none"> Çoklu yasal gereklilikler (farklı ülkelerde uygulanan özlük işleri kanun ve yasal düzenlemeler) uygulanması zorunludur Sınır ötesi bilgi akışı yapılmalıdır, ana merkez ülke ve ev sahibi ülkeler arasında bilgi akışı gereklidir
Temin; İşgörenler sadece ana merkez ülke içerisinde seçilmektedir	<ul style="list-style-type: none"> Temin merkezlerinin çokluğu; İşgörenlerin Ana merkez ülke, ev sahibi ülke veya üçüncü ülkeden <u>temini</u> yapılabilir Temin kaynaklarının çokluğu; İşgörenler Ana ülke vatandaşı, ev sahibi ülke vatandaşı veya üçüncü ülke <u>vatandaşı</u> olabilir. Seçim kriterleri ulusal ik ya göre daha fazladır
Seçim; Seçim için kriterler UİKY ne göre daha yalın ve kolaydır.	<ul style="list-style-type: none"> İşgören bilgilerinin gizliliği önemlidir Farklı ülkelerden işgörenlere eşit istihdam fırsatları sunulmaktadır Yeniden yerleştirme (vizeler, gümrük, ulaşım, pasaport işlemleri) işlemleri uzun ve detaylıdır profesyonelce değerlendirilmelidir
Performans Değerleme; Değerleme argümanları UİKY ye göre sadedir, uygulaması basittir	<ul style="list-style-type: none"> Performans değerlemenin çoklu merkezlerde (ana merkez ülke ve ev sahibi ülkelerde) yürütülmektedir Uluslararası işgören değerlendirmeleri için farklı İKY uygulamalar
Kariyer Geliştirme; Kariyer planları ve takibi ulusal düzeyde yapılmaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası mevki/ünvanlar ve bu ünvanlara bağlı olarak uluslararası raporlamalar komplike organizasyon şemaları bulunmaktadır. Uluslararası işgörenlerin kariyer gelişmelerinin takibi daha detaylıdır ve oluşturmak için uzmanlık gerektirmektedir. Yabancı yöneticilerin ana merkez ülkeye geri-dönüş programları oluşturulmalıdır.
Ücretlendirme; Ulusal ücretlendirme İKY nin UİKY ye göre oluşturulması daha kolaydır.	<ul style="list-style-type: none"> Ücret yapıları çok ve çeşitlidir (ücret, tazminatlar ve yan haklar) Vergi sistemleri profesyonel yardım gerekir Kültürel ücret algı farklılıkları ana merkez ülkeye ücret gruplarına göre ucuz olan ücret politikası ev sahibi ülkeye göre tatminkâr görülebilir
Endüstri İlişkileri; Ulusal bazda endüstri ilişkileri uygulanacaktır	<ul style="list-style-type: none"> Sendikalara yönelik farklı tutumlar, farklı ülkelerdeki farklı politikalarındaki sendikalarla bağlantıya geçilmek durumunda kalınmaktadır. Devlet kontrolü; Uluslararası devlet işgören politikaları, devletler arası anlaşmalar UİKY nin içine girmektedir. Güvenlik; İşgören ve ailesinin güvenlik konusunda gerekli önlemlerin alınması
İş Sağlığı ve Güvenliği;	<ul style="list-style-type: none"> Terör; Bulunulan ev sahibi ülkedeki terör endişesi ve işgöreni terör endişesine istinaden güvenlik korumasının sağlanması Uluslararası çalışanlara ilişkin sağlık sorunlarının çözümüne yönelik sağlık güvencelerinin işgörene sunulması

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşıldığı gibi temelde tüm İKY kavramları (ulusal ve uluslararası olarak) aynı içeriktedir. Fakat uluslararası İKY de bu temel kavramların içerisinde çok farklı detaylar, komplike üzerinde düşünülmesi ve bilgi edinilerek hareket edilmesi gereken alt başlıklar yer almaktadır.

2.4 İşletmelerin Uluslararasılaşma Evreleri

Bir işletmenin mevcudiyetini koruduğu hayat döngüsü süresince etkileşimde olduğu çevreler ile etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini tespit etmek zordur. İşletmenin dış çevresinde oluşan bir durum (Uluslararasılaşma) bazı yöneticiler için tehdit bazı yöneticiler için fırsat olarak görülebilir. Bu durum karşısında işletmeyi uluslararasılaşma evrelerinde başarısının artması yeni oluşacak dış çevrenin doğru şekilde algılanarak analiz edilmesi olacaktır. Aksi durumda yanlış algılanması veya analiz edilmesi halinde bu süreci yönetecek işgörenler (yönetim kurulu, yöneticiler, uzmanlar) süreci tehdit olarak görmeye başlayabilir ve bu durum tüm süreci negatif olarak etkileyebilir, süreç normalden daha uzar ve işletmenin ana merkez ülkeye bağlı ev sahibi işletmeye yapılmasının planladığı yatırım, ev sahibi ülkede kurulacak işletmenin yeni çevreye adaptasyonu güçleşir. (Ofloğlu, Arslan, Aydemir, 2006).

İşletmeler ana merkez ülkeye bağlı ev sahibi işletmenin bulunacağı ev sahibi ülkedeki çevre analizini yaparken şimdiki durumu ve gelecekte oluşabilecek durumları gözönüne almalıdırlar. Çevre incelemelerinin sistematik ve sürekli bir şekilde yapılması işletmenin stratejik yönetimi açısından önemlidir. İşletmenin hayat döngüsü süresince iletişimde olduğu çevreleri aşağıdaki şekilde (Şekil 2.1) şematize etmek mümkündür.



Şekil 2.1: İşletmenin hayat döngüsü süresince iletişimde olduğu çevreler

Kaynak: (Ofloğlu, Arslan, Aydemir, 2006).

İş Çevresi: Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

Ulusal Dış Çevre: İşletmeyi genel ve dolaylı olarak etkileyen çevredir. Ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir. İşletme ulusal pazarda faaliyet gösterse bile uluslararası pazarlarda meydana gelen değişiklikleri de takip etmek zorundadır. Dünyanın herhangi bir yerindeki bir değişiklik, işletmeleri hayati bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Örneğin ülkemizde geçmiş yıllarda yaşanmış halk arasında deli dana ve kuş gibi hastalığı olarak isimlendirilen hastalıklar sonucunda tavuk ve dana etinin satış ve pazarlamasında ülke çapındaki düşüşler, ülkemiz işletmelerini, içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır. Öyleyse bu gibi gelişmelerin önceden tahmini veya daha sonra dünyada, ülke içinde ve işletmede ne gibi sonuçlar doğuracağını belirlenmesi, stratejik yönetim için önemli bir etkidir.

Küresel Dış Çevre: İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine girmesi halinde etkileşimde olacağı yeni çevredir. Uluslararası çevre olarak da adlandırılan küresel

çevre hem işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen, hem de rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşımaktadır. Küresel çevrenin incelenmesinde sektörel veya bölgesel mali ve ekonomik krizler, siyasi gelişmeler, ekonomik entegrasyonlar, savaşlar diğer ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri krize sokabilmektedir. Dünyadaki milletlerin herbirinin tarihi geçmişi, yönetim tarzı, ekonomik yapısı ve özellikle kültürel değerleriyle birlikte farklı iş çevrelerine sahiptir. Dolayısıyla, faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik gelişmişlik seviyesi, sanayileşme oranı, halkının gelir seviyesi, uluslararası işletme satın almaya karşı tutumları, siyasi istikrar, para ve maliye politikaları, yabancı sermayeye olan tavırları, hükümet, dış ticaret mevzuatı, bürokrasi ve diğer kültürel farklılıklar ayrı ayrı gözden geçirilmelidir.

İşletmeler uluslararasılaşırken de öğrenme gerçekleşir. İşletmelerin uluslararası deneyimleri ihracatla başlar, lisansların alınması ve/veya ortaklıkların kurulması ile devam ederek direkt yatırım olarak sonlanmaktadır. Bu uluslararasılaşma süreci içerisinde işletme alışık olmadığı ve bilmediği pazarlar ve kültürler ile ilgili hayati önem taşıyan konulara vakıf olmaktadır. Uluslararasılaşma evrelerini yaşarken spesifik pazar bilgisi (bölgesel pazarlar, ticaret yapısı, kültürel kalıplar, pazarın yapısı, müşteri ve iş ortaklarının bireysel karakteristikleri) ile başlayarak (tümevarım yönetimini kullanarak) ev sahibi ülke hakkında genel bilgilere ulaşmış olurlar. Genel bilgilenme pazar bilgisinin tersine bir ülkeden diğer ülkeye transfer edilebilen bir bilgidir (Kıngır, Mesci, 2007). Böylece ev sahibi ülke ile aynı bölgede sınır komşusu olan, benzer kültüre sahip diğer ülkelerde de aynı bilgiler ışığında planlar yaparak bu ülkelerin pazarlarına da giriş yapılabileceği kanısına varılabilmektedir.

Ninni Yang'a göre işletmelerin "uluslararasılaşmasını" etkileyen faktörleri aşağıdaki gibidir, bu faktörler birbirleri ile tamamen ilişki içerisindedir ve birbirini etkilemektedirler. İşletmeler bu faktörlerin incelemelerini tek tek yaparak mevcut işletmenin durumunu ve uluslararası olması halinde olması gereken durumu belirleyerek belirlenen duruma göre çokuluslaşma planı yapmalıdırlar. (Yang, 2005).

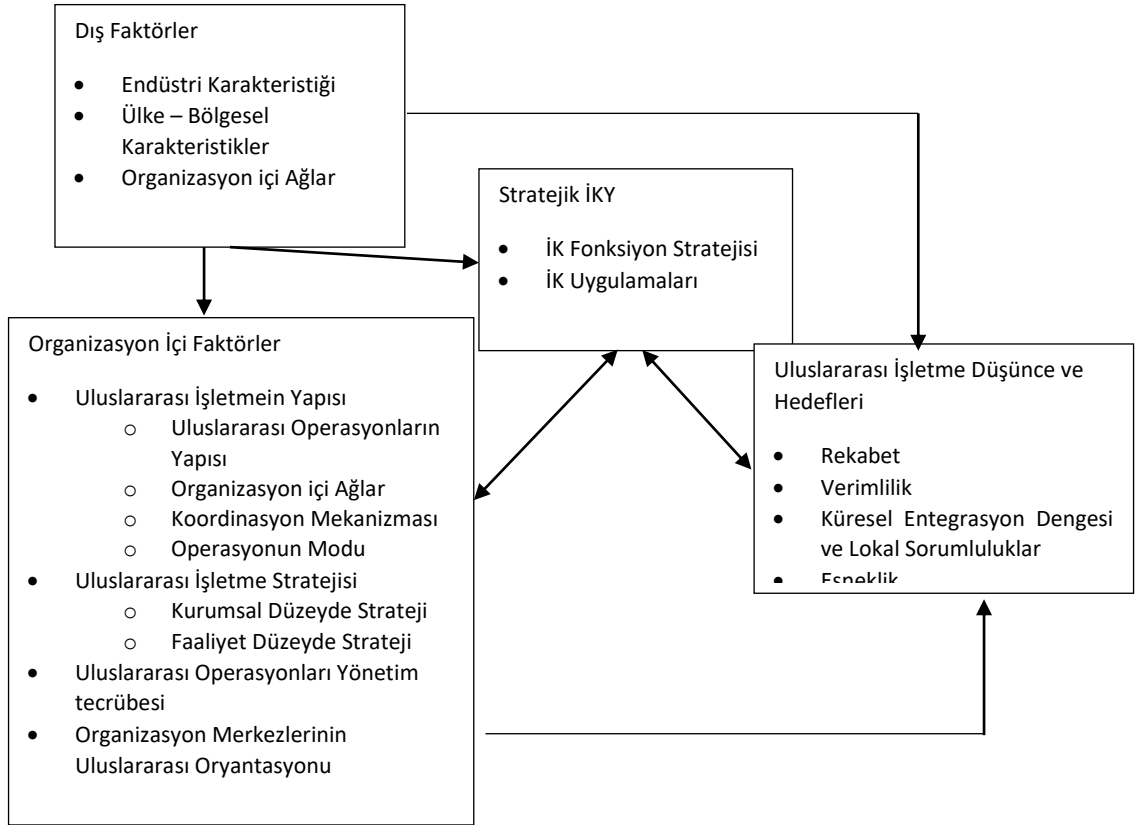
Organizasyon Dışı Faktörler;

- Endüstri Karakteristiği; İşletmenin içinde bulunduğu endüstriye özel diğer endüstrilerden farklı yanlarını içermektedir.

- Misafir Ülke – Bölgesel Değişkenler; Bu şık için örnekler ortadoğu bölgesindeki iç savaşlar, misafir devletin işletmeye verdiği destekler, kanunlar, vergi mevzuatları... sayılabilmektedir.
- Organizasyon İçi Faktörler
- Uluslararası İşletmenin Yapısı;
 - Uluslararası operasyonlarının yapısı; İşletmenin mevcut organizasyon yapısı nın aşağıdaki tanımlanan organizasyon yapılarından hangisine uymaktadır bilgisini içermektedir
 - Yatay -herkesin birbiri ile eşit seviyede olduğu işgörenlerden oluşan işletme organizasyonu-
 - Yatay -sadece yöneticilerden oluşan işletme organizasyonu-,
 - Yatay/dikey -yönetici-işgören gibi seviyelerin bulunduğu işletme organizasyonu-
 - Çapraz -tüm seviyedeki işgörenlerin (yönetici, işgören, yüksek seviyedeki yönetici) bulunduğu işletme organizasyonu
 - Koordinasyon Mekanizması; İşletmenin departmanları arasındaki kooridnasyonun mevcut mekanizması nasıldır, nasıl olmalıdır bilgisini içermektedir.
 - Organizasyonu İçi Ağlar; İşletme organizasyonunda bulunan bölümlerin birbirleri ile ilişkileri, sorumlulukları, yükümlülükleri nelerdir sorularının cevaplarıdır.
 - Operasyonun Modu; Uluslararası pazarlarda ihracat operasyonu, imalat operasyonu gibi işletmenin tüm operasyonlarının içerikleri nasıldır
- Uluslararası İşletme Stratejisi;
- Kurumsal Düzeyde Strateji; İşletmenin kurumsal düzeyde stratejisi nedir, kurum olarak gelecekte işletmenin bulunduğu pazarda kurumsal olarak olmak istediği yer neresidir

- Faaliyet Düzeyinde Strateji; İşletmenin faaliyetlerinde şimdi ve gelecekte stratejisini oluşturan amaç ve hedefleri nelerdir
- Uluslararası Operasyonları Yönetim Tecrübesi;
 - İşletmenin uluslararası operasyonlarda yönetim tecrübesinin olup olmadığı, var ise hangi operasyonlarda ve kaç senelik bir tecrübesinin olduğu, operasyonun başarılı olup olunmadığının analizleridir.
- İşletme Organizasyon merkezlerinin uluslararası oryantasyonu;
 - Ana merkez ülkedeki organizasyon merkezlerinin uluslararasılaşma evrelerinde nasıl bir oryantasyon programına ihtiyaç olunacağını analizinin yapılması (örneğin hangi konularda eğitime ihtiyaç olunacağı)
- Uluslararası işletme düşünce ve hedefleri;
 - Rekabet; İşletmenin bulunduğu pazarda rekabet şartları nasıldır, ana merkez ülke ile ev sahibi ülkelerde rekabet şartları bakımından farklılıklar nelerdir.
 - Verimlilik; İşletmenin operasyonlarında verimlilik ölçümü yapılmakta mıdır, yapılmakta ise verimlilik performansı hangi düzeydedir.
 - Küresel Entegrasyon Dengesi ve Lokal sorumluluklar; İşletme bulunduğu ev sahibi ülkelerdeki ülkeye entegre olma düzeyi nedir ve bu entegrasyon dengesi nasıl oluşturulmaktadır.
- Stratejik İKY
 - İnsan Kaynakları Fonksiyon Stratejisi İKY sisteminde uygulanan stratejinin içeriği amaçları ve ev sahibi ülkeye entegrasyonu nasıldır
 - İnsan Kaynakları Uygulamaları; İşletmenin uyguladığı insan kaynakları yönetim sistemi (İKY) nedir, İKY uluslararası insan kaynaklarını yönetimi için gerekli sistemi barındırmakta mıdır.

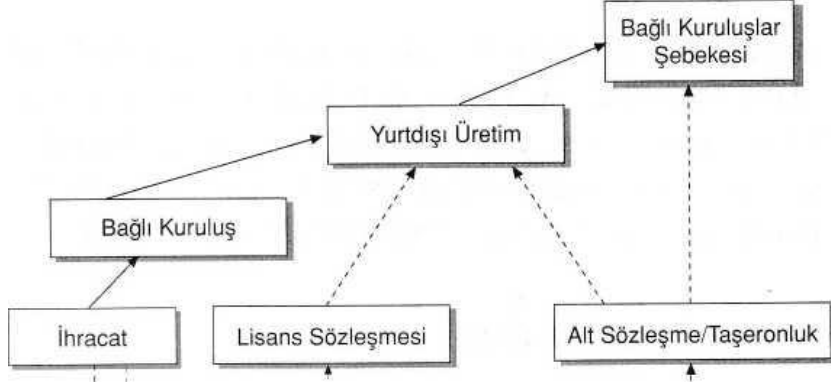
Ning in yukarıdaki anlatımı aşağıdaki şekilde somutlaştırmak mümkündür



Şekil 2.2: Yang a göre işletmeleri uluslararasılaşmasında etkileyen faktörler

Kaynak: (Yang, 2005)

Uluslararası işletmeler kısa sürede oluşmazlar. Yerel bir işletmeden global organizasyona ulaşmaları uzun ve zorlu bir yol olarak nitelendirilebilir. Tüm işletmeler aynı yoldan geçmeseler de işletmelerin birbirlerine benzer süreçleri izledikleri yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bazı işletmeler uluslararası kimlik kazanırken kendi üretim merkezlerini veya hizmet birimlerini kurmak yerine; lisans, ortaklık veya diğer büyüme uygulamalarından birini seçebilirler. Uluslararasılaşmanın adımları Şekil 2.3'te gösterilmiştir (Bayraktaroğlu, 2016).



Şekil 2.3: Uluslararasılaşma Evreleri

Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

Çokuluslaşmanın evrelerinde işletme yurtdışındaki üretimlerini yapabilmek için “Lisans sözleşmesi” veya “Alt Sözleşme/Taşeronluk” alternatiflerinden bir tanesini seçebilmekte; “İhracat”ı da yine kendisine bağlı işletme/işletmeler üzerinden yapabilmektedirler bu işletmenin üretim ve ihracat için seçeceği işletmeler “Bağlı Kuruluşlar Şebekesi”ni oluşturacaktır. (İşletmeye bağlı çalışan gümrükleme firması, kargo firması gibi)

2.4.1 İhracat

İhracat işletmeler tarafından genellikle yerel pazar bilgisine sahip acente veya distribütör aracılığıyla yürütülmektedir. İhracat artmaya başladığında, ihracat yöneticisi, dış satışı kontrol etmek ve yeni pazar aramak için görevlendirilmektedir. Yüksek düzeyde ihracata ulaşıldığında, “Yurtiçi Satışlar” departmanı ile aynı düzeyde bir “Yurtdışı Satışlar” departmanının kurulduğu görülür. Bu, organizasyon yapısında yeni bir oluşumu beraberinde getirmektedir. (Ulrich, 2012)



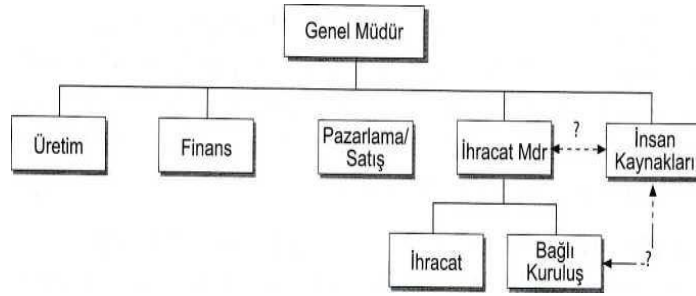
Şekil 2.4: İhracat Departmanı

Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

Bu evrede, ihracat ana ülkeden, “Pazarlama/Satış Müdürü” tarafından yürütülmektedir. İnsan kaynakları departmanının bu evredeki rolü belirsizdir. Her ne kadar ihracat evresinde insan kaynaklarının alanına giren çeşitli faaliyetlerin (departmanda çalışacak olanların temin ve seçimi veya eğitimi) bulunmasına rağmen, genellikle bu faaliyetlerin “Pazarlama/Satış Müdürü” tarafından yürütüldüğü görülmektedir. (Ulrich, 2012)

2.4.2 Satıştan sorumlu bağlı kuruluş

İşletmenin yabancı pazarlardaki deneyiminin artışına paralel olarak temsilcilikler ve dağıtımıcılar yerlerini yabancı ülkelerdeki ana merkez işletmeye bağlı ev sahibi işletmelere ve/veya bölgesel ofislere bırakırlar. Bu aşama; yerel temsilciliklerin sorun oluşturması, ana merkez işletmenin ev sahibi ülkede/ülkelerde oluşan uluslararası satış faaliyetlerine güvenin artması, daha kapsamlı kontrolün arzu edilmesi ve/veya ihracat faaliyetine daha büyük destek kararlarının alınması nedenleriyle hızlanabilmektedir. İhracat faaliyetleri “Pazarlama/Satış” bölümünden alınarak ayrı bir departman açılmış, departmanın başında bulunan “İhracat Müdürü” sorumluluğunda yürütülmektedir. İnsan kaynakları departmanı ile “Bağlı Kuruluş” ve “İhracat Müdürü” arasındaki İK faaliyetlerinin organize edilmesi tam olarak belirgin bir çerçevede değildir (Yıldırım, 2015).



Şekil 2.5: Bağlı Kuruluş

Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

İhracat ana merkezden yürütülmekte, ana merkez ülkede bulunan işletme işgören konusu dâhil olmak üzere, bağlı kuruluşun koordinasyonunu sağlamak zorundadır. Ana merkez ülkedeki işletme, bağlı kuruluş veya kuruluşlarında ne tür bir işgören temin politikası izleyeceği konusunda karar alır. Eğer işletme, satıştan sorumlu bağlı işletmenin direkt kontrolünü elinde tutmak istiyorsa, bağlı işletmenin personelini ana merkez ülke vatandaşlarından oluşturarak anayurt merkezli yaklaşımı tercih eder.

Ana merkez ülkedeki işletme, faaliyette bulunulan ev sahibi ülkenin pazar bilgisi, dili, ev sahibi ülkenin gereksinimlerine hassasiyet gibi unsurları önemli görüyorsa, ana merkez ülkedeki işletmeye bağlı kuruluşa ev sahibi ülke vatandaşlarını yerleştirmeyi tercih edebilir (çok merkezli yaklaşım). Yapılan araştırmalar; uluslararası işletmelerin, ev sahibi ülkedeki işletmelerdeki kilit pozisyonlarında ana ülke vatandaşlarını istihdam etmeyi tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Ana ülke veya üçüncü ülke (ana ülke veya ev sahibi ülke değil üçüncü bir ülke vatandaşı) vatandaşlarının ev sahibi ülkelerdeki işletmelerinde istihdamı, yabancı yönetici kavramını ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynakları departmanı bu evrede ilk kez işletmenin işgörenle ilgili uluslararası faaliyetlerine katılmakta ve aktif bir biçimde rol oynamaktadır. (Saruhan, 2014)

2.4.3 Uluslararası birim

Bazı işletmeler için ev sahibi ülkedeki ana merkez ülkeye bağlı işletmeden, ev sahibi ülkede üretime geçme aşaması kısa sürede gerçekleştirilir. Ana merkez ülkede bulunan işletme, ucuz işgücü avantajını kullanma veya nakliye ücretlerinden, gümrük vergilerinden tasarruf etme amacıyla ürününü yurtdışında monte ediyorsa bu adım oldukça küçük olarak nitelendirilebilir. Alternatif olarak ana merkez işletme, ev sahibi ülkenin teşviklerinden yararlanmaya veya yine ev sahibi ülkenin ithalata getirdiği kontrole karşı bir adım olarak o ülkede bir üretim ünitesi kurmaya yönelerek (iyi organize olmuş bir ihracat ve pazarlama programına sahipse) yine kısa sürede uluslararası kimlik kazanabilir. (Öztürk, 2009).

Bazı ana merkez işletmeler içinse, yurtdışında direkt yatırım yapmak oldukça büyük bir adım olarak kabul edilebilir. Yabancı bir ülkede yatırım yapma kararını almış bir ana merkez işletme bunu üç şekilde gerçekleştirebilir. Birincisi kendi üretim ünitesini kurabilir, ikinci yerel pazarda faaliyet gösteren bir işletme ile stratejik iş birliği (joint venture) oluşturabilir ve üçüncü olarak yatırım yapılacak ülkede yerel bir işletmeyi satın alabilir. Kuruluş yöntemi ne olursa olsun, yabancı ülkede yatırım yapma kararını almış ana merkez işletme ayrı bir uluslararası departman kurarak, ilgili tüm faaliyetlerini o departman içinde gerçekleştirir (Öztürk, 2009).



Şekil 2.6: Uluslararası Birim

Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

Ana merkez işletmedeki uluslararası faaliyetlerin genişlemesi ile, genel merkezdeki organizasyon yapısını yansıtacak şekilde uluslararası departmanın/birimin altında “minyatür kopyalar” oluşturulur. Ev sahibi ülkedeki ana merkeze bağlı işletmeler uluslararası birim yöneticisine rapor vermekte olup, aralarında resmi olmayan raporlama sistemi de gelişmektedir. Örneğin, A ve B ülkelerindeki bağlı işletmelerin İK yöneticileri ile genel merkezdeki İK departmanı arasında temin ve seçim konusu ile ilgili olarak ilişki olabilir (Bayar, 2004).

Uluslararasılaşmanın bu evresinde olan işletmeler, bağlı işletmelerin kontrollerini ellerinde tutmak isterler. Buna bağlı olarak, kilit pozisyonlara ana ülke vatandaşlarını yerleştirirler. Bazıları ise yerel istihdam şartlarını düşünerek, İK departmanı dâhil olmak üzere çeşitli kilit pozisyonlara ev sahibi ülke vatandaşını yerleştirir. Bu durum anayurt merkezli bir yaklaşımı benimsemiş uluslararası işletme için istisna oluşturur (Bayar, 2004).

Ana merkez işletmedeki İK departmanı genellikle yabancı ülkeye gönderilen yabancı yöneticilerin yönetimi ile ilgilenir. Ayrıca bağlı işletmelerdeki İK faaliyetlerini uluslararası bölüm yöneticisi aracılığıyla izler. Diğer bir ifadeyle; ana merkez işletmedeki İK departmanının rolü, uluslararası yabancı yöneticilerin yönetimini gerçekleştirmek, ayrıca bağlı işletmelerdeki İK işlevinin faaliyetlerini takip etmek ve gerektiğinde müdahale etmektir. İlk aşamalarda yurtdışına gönderilen yabancı yöneticiler görevlendirmeleri süresince görevleri dışında farklı roller üstlenirler. Bu

yeni görevler arasında bağılı kuruluşta günlük faaliyetleri yönetebilecek işgörenleri belirlemek, yönetsel ve teknik bilgi transferini yönetmek, genel merkez politikalarını işgörelere iletme ve ana merkezle işletme ile iletişimi sürdürmek bulunmaktadır. Farklı ülkelerde bağılı işletmelerin açılmasıyla üretim ve hizmet miktarı artmakta, buna bağılı olarak uluslararası işletmenin ana merkez işletmesi bağılı işletmelere daha çok sayıda yabancı yönetici temin etme ve seçme görevini üstlenir. Bu durum da resmi İK politikalarına olan ihtiyacı artırır. Genel merkezdeki İK departmanının başarısı yurtdışına gönderilen yabancı yöneticilerin yönetimini ne düzeyde kurumsallaştırabildiği ile ölçülmektedir. (Bayar, 2004).

2.4.4 Global ürün / Bölge birimi

Ana merkez işletme zaman içinde üretim veya hizmetlerinde standartlaşma ve çeşitlendirme yollarını tercih ederek büyüme yolunu seçebilmektedir. Bu süreçte uluslararası işletme aşırı büyüebilmektedir. Büyüklüğün yapıyı ve yönetimi zorlaması sonucunda işletmedeki faaliyetlerin ve iletişimin etkinliğinde problemler yaşanmaya başlanabilmektedir. Bazı durumlarda, genel merkezdeki tepe yöneticiler bağılı işletmelerin oldukça bağımsız davrandıklarını hatta ayrı bir birim olarak faaliyetlerini sürdürdüklerini fark edip önlem almaya çalışabilmektedirler. Bu durumu yaratan temel nedenler, yerel pazarın taleplerine uyum gösterme, farklı müşteri talepleri, yerel yapı ve ev sahibi ülkenin baskıları olarak sıralanabilmektedir. Zaman içinde daha merkezi, global bütünleşmeye izin veren sistemin ortaya konması gerekmektedir (Can, 1997).

Uluslararası ana merkez işletme faaliyetlerinde deneyim kazandıkça ve yabancı ülkelerdeki doğrudan yatırım faaliyetleri yerini dünya çapında yapılanma olarak algılanmaya bıraktıkça, işletmenin gelişiminde yeni bir aşamaya gelinir. Bu aşamada ülke içi-ülke dışı faaliyet ayrımı yerini, dünya çapında bütünleşmiş yaklaşıma bırakmaktadır (Mucuk, 2008).

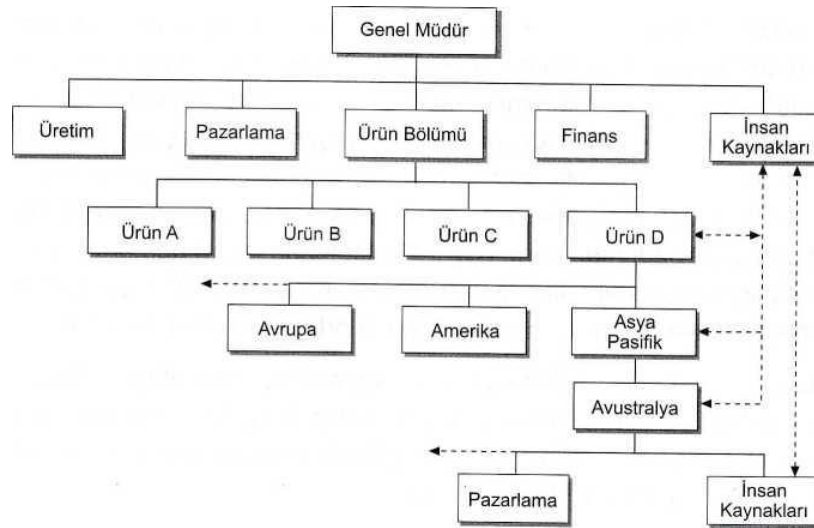
Daha önceleri işletmenin ülke içi-ülke dışı faaliyetleri ve/veya bölümleri için ayrı ayrı alınan stratejik kararlar artık tüm işletme için ana genel merkezde verilmeye başlanır. Tepe yönetim, faaliyette bulunduğu ülkenin/ülkelerin piyasasını, çeşitli piyasalardan biri olarak kabul eder ve bunun sonucunda faaliyet grupları oluşturmak yolu ile ev sahibi ülkelerdeki üst düzey yöneticilere geniş çapta sorumluluk vermektedirler. İşletme kararları, işletmenin bütünü açısından ve genel amaçlara

ulaşılması maksadıyla verilir. Bu kararlar arasında yeni üretim tesisinin nerede kurulacağı, sermayenin nereden elde edileceği ve nerede kullanılacağı, kaynakların nereden bulunacağı, yabancı piyasalara girmek için ne gibi yöntemler kullanılacağı vb. yer almaktadır. Bu çerçevede uluslararası işletmelerin global bölge veya global ürün temeline dayalı bir yapı benimsemeleri gerekmektedir (Mucuk, 2008).

2.4.4.1 Global ürün temeline dayalı yapı

Bir ürün bölümünün başındaki yönetici, belli ürün ya da ürün grubuyla ilgili tüm fonksiyonel faaliyetlerin (finans, pazarlama, üretim vb.) dünya çapında yönetiminden sorumludur. Her ürün bölümü içinde, bir uluslararası birim ya da bölge temeline dayalı daha ayrıntılı bir alt yapılanma görülebilir (Fındıkçı, 2009).

İşletme içerisindeki her ürün bölümü yarı özerk bir kar merkezi olarak faaliyet gösterir. Bu ürünler genellikle hayat eğrilerinin gelişme evresinde olup, dünya çapında dikkatle pazarlanmalıdırlar. Global ürün yöneticileri faaliyetlerini gerçekleştirirken belli oranda bağımsız davranabilmekte ve önemli konularda karar verirken otoritelerini kullanabilmektedirler. Ancak ana merkezdeki yöneticiler özellikle bütçe ve bazı spesifik konularda kontrol yetkilerini kullanmak istemektedirler (Caliguiri, Di Santo, 2001:40).



Şekil 2.7: Global Ürün Temeline Dayalı Yapı

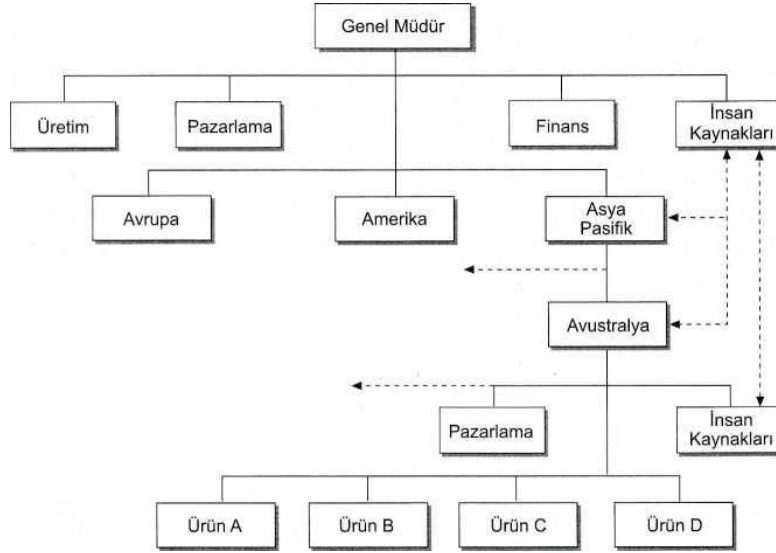
Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

2.4.4.2 Global bölge temeline dayalı yapı

Bu organizasyon yapısında, ana merkez işletmenin dünya çapındaki faaliyetleri çeşitli coğrafi bölgelere dağılmış ve bölge müdürüne o bölgedeki tüm yan kuruluşları

yönetme yetkisi ve sorumluluğu verilmiştir. İşletmenin tepe yöneticisi (CEO) ve tepe yönetimin diğer yöneticileri global bölümlerin uyum içinde çalışmaları için strateji oluştururlar. Örneğin, belli bir bölgedeki fazla kaynaklar, ihtiyacı olan diğer bölgelere aktarılır. Bu tip organizasyonlar genellikle dar ürün yelpazesine sahip ve olgun işletmeler için geçerlidir (Dessler, 2013:412).

Uluslararası işletmenin büyümesi ve global bakış açısının ivme kazanması ile “Global Düşün, Yerel Davran” anlayışı önem kazanır. Global rakiplerin, global müşterilerin, evrensel ürünlerin, hızlı teknolojik değişimlerin varlığı uluslararası işletmeyi global bütünleşmeye doğru çekerken; ev sahibi hükümetler ve paydaşlar da yerel taleplere cevap verecek şekilde davranmasını isterler. Uluslararası işletme birbiri ile çelişen bu taleplere uyum göstermeye çalışırken, organizasyon yapısını da matriks, karma veya şebeke olarak değiştirir (Öge, 2016).



Şekil 2.8: Global Bölge Temeline Dayalı Yapı

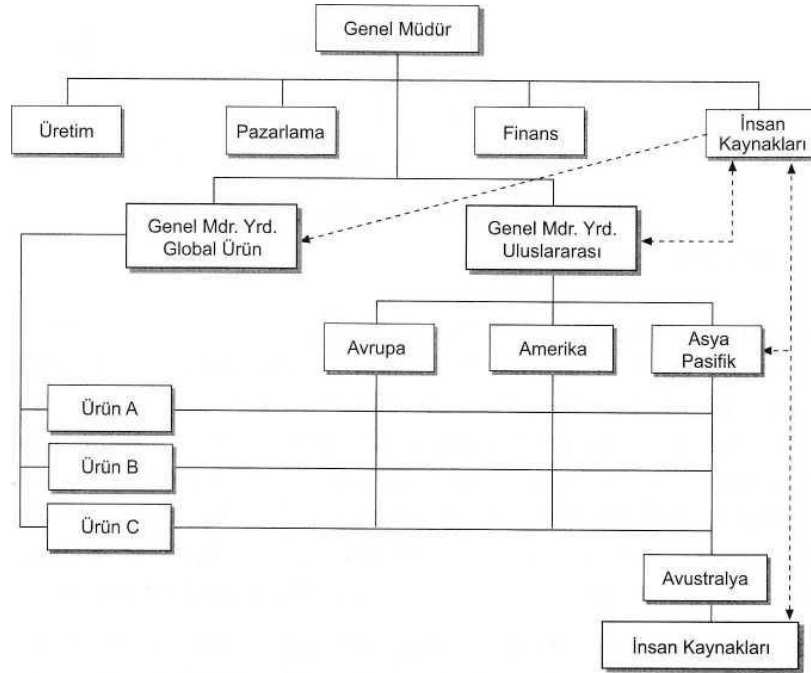
Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

Merkezkaç bir yapı ile yönetilen global işletmede, her bağlı işletmenin İK departmanı kendi bulunduğu çevreye uyumlu faaliyetleri gerçekleştirir. Genel merkezdeki İK departmanı sadece izler, yalnızca olağandışı durumlarda müdahale eder. İK departmanının bu izleme rolü, genel merkezin stratejik planları oluşturma, uygulama ve koordine etme isteğini yansıtmaktadır. İşletmenin farklı ülkelerde büyüme isteğinin artmasına bağlı olarak organizasyon yapısı da değişmekte ve daha fazla sayıda işgören ana merkez ve bağlı işletmeler arasındaki faaliyetleri yönetme

talebinde bulunmaktadırlar. Buna bağlı olarak İK departmanı “yönetici geliştirme” işlevini daha da güçlü hale getirmek zorundadır (Çiftçi, 2007).

2.4.4.3 Matriks yapılar

Uluslararası işletme matriks yapıda faaliyetlerini birden fazla boyutta bütünleştirmeye çalışır. Matriks organizasyon yapısı tanımına göre, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır; Dikey ve yatay ilişkiler. Matriks yapıda hem dikey hem de yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine göre üstün değildir. Matriks organizasyon yapıları uygulama açısından pahalı olup, tepe yönetimin bağlılığına ihtiyaç duyar. İlgili bir yapıda ilişkiler karmaşık olup; bireylerarası ilişkilerdeki sorunları, sorumluluk ve yetki düzeyindeki belirsizlikleri rahatlıkla çözebilecek ve ayrıca işi iyi bilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Böylesine bir ortamda İK departmanına düşen görevler artmaktadır (Briscoe, Schuler, 2004:62).



Şekil 2.9: Matriks Yapı

Kaynak: (Dowling, Festing and Engle, 2008:27)

Uluslararası işletmelerin matriks yapıyı tercih etmelerindeki en önemli neden, karar alma süreçlerinin yapı ile bütünleşmesidir. Coğrafi bölümlerle ürün bölümleri matriks yapı aracılığıyla ortak kararlar alabilecek ve bu kararlar hızla organizasyon içinde farklı birimlere dağılacaktır (Briscoe, Schuler, 2004:62).

2.4.4.4 Karma yapılar

Bazı uluslararası işletmeler ne global ürün/bölge temeline dayanan organizasyon yapısını, ne de matriks yapıyı kendileri için uygun bulurlar. Bu tip işletmeler “karma yapı” denilen bir organizasyon bölümlendirmesini tercih edebilirler. Karma yapı, global ürün/bölge temeli ile matriks veya fonksiyonel organizasyon yapılarının harmanlanmasından oluşmaktadır (Dowling, Welch, 2004:23).

2.4.4.5 Şebeke yapılar

Matriks organizasyon yapılarının dışında ortaya çıkan bir diğer yeni organizasyon yapısı da ‘şebeke’ yapılarıdır. Bu tür yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş, faaliyetler ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunabilirler. Böyle bir durumda bir nevi “büyük işletme içinde küçük işletmeler” görünümü ortaya çıkacaktır. Uluslararası işletmelerin şebeke türü organizasyon yapılarını tercih etme nedenleri arasında, bazı bağlı kuruluşlarının belli alanlarda uzmanlaşmaları ve artık onların birer şebeke olarak yatırım merkezi haline dönüşmeleri sıralanabilir. Şebeke organizasyon yapısına bir örnek olarak dünyaca tanınmış Philips verilebilir. Philips, ampul üretiminden savunma sanayine kadar geniş yelpazede farklı pazarlara hizmet etmekte ve hâlihazırda 60’tan fazla ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin sekiz temel ürün grubu bulunmakta ve her biri farklı ana merkeze bağlı işletmelerde üretilmekte ve ana merkeze bağlı bu işletmelerin uzmanlık alanları farklılıklar göstermektedir. Bazıları üretimde, bazıları ise satışta uzmanlaşırken; bazıları ana merkez tarafından sıkı denetim altındadır, diğerleri ise oldukça bağımsız hareket etmektedir. Şebeke organizasyon yapısını benimsemiş uluslararası işletmeler yapının gereği olarak üç temel ögeyi dikkate alırlar: “dağınık birimler”, “uzmanlaşmış işletmeler” ve “birbirine bağlı ilişkiler”. Burada önemli olan; bağlı işletmelerin ana merkez işletmeye fayda sağlayacak şekilde dünyanın herhangi bir bölgesinde kurulmaları, farklı uzmanlık alanlarına (satış, üretim, araştırma ve geliştirme) sahip olmaları ve bağlı kuruluşların bilgi ve kaynaklarını birbirleri ile paylaşmalarıdır (Blainpain, 1998:8).

2.5 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Oluşumunun Gereçekleri

2.5.1 Küreselleşmenin işgücü piyasalarına etkisi

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün yaptığı küreselleşme tanımı 'Ticari serbestleşmenin, yatırım ve sermaye akışının teknolojik değişimlerin ivmesiyle yönetilen ülkelerdeki hızlı ekonomik entegrasyon' olarak tanımlamıştır (ILO, 2016).

Ekonomik küreselleşme sürecinin başlaması, Bretton Woods sistemi ile II. Dünya savaşı sırasında Temmuz 1944 de ABD de kurulmuş ve temelde altına dönüştürülebilir tek para biriminin dolar olmasına, diğer para birimlerinin değerlerinin de dolara göre ayarlanmasına karar verilmiştir. 1971 de ABD' nin doları altına endekslemekten vazgeçtiğini açıklamasıyla sistem çökmüştür ve bu çöküşün sonuçları şu şekilde oluşmuştur (Turan, 2016):

- Sabit kurdan dalgalı kura geçilmesi ulusal ekonomileri rekabete açmıştır
- Ulusal ekonomiler zayıflayınca ulusötesi işletmeler öne çıkmaya başlamıştır
- Rekabet; komünizmin çöküşü ve Çin ekonomisinin dışa açılması ile önemli değişiklikler getirmiştir.

Küreselleşme, uluslararası ticaretin ve sermaye akışının serbestleşmesi olgularıyla birlikte, manifestosunu şu olgularda yoğunlaşacak şekilde geniş tutmaktadır (Zengingönül, 2014).

- Mal ve hizmetlerde uluslararası ticareti
- Sermaye akışı
- Uluslararası işletmenin rolü
- Üretim ağlarının uluslararası şekilde yeniden yapılandırılması
- Yeni teknolojilere ve özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerine adapte olma

Küreselleşmenin en belirgin özelliği, tasarım üretim ve satış pazarlama süreçlerinin çok boyutlu hale gelmesi ve her alanda sınırların ortadan kalkmasıdır. Nitekim küreselleşme, iki ya da üç ülkeyle sadece mamul maddelerin ticareti değil, coğrafi anlamda çok farklı yerlerdeki ülkeler arasında katma değer aşamasına dâhil tüm ara ürünlerin ticarete konu edildiği ve üretim faktörlerinin tümünün alışverişinin yapıldığı bir süreçtir. Dolayısıyla bugün gelinen noktada sadece ulusal

ekonomilerden söz edebilmek kolay değildir. Çünkü bir mamulün ne kadarının nerede üretildiğini kesin olarak belirlemek imkânsız hale gelmiştir (Zengingönül, 2014).

Küreselleşme, sadece ya da öncelikle ülkelerin ekonomik açıdan karşılıklı bağımlılıkları anlamına gelmemekte; aynı zamanda içinde yaşadığımız dönemde zamanın ve mekânın dönüşümüyle ilgili bir kavramdır. Ekonomik olsun ya da olmasın, uzakta meydana gelen olaylar bizleri önceki dönemlere göre daha doğrudan ve anında etkilemektedir. Öte yandan bireyler olarak aldığımız kararlar da küresel bir etkiye sahiptirler. Örneğin sağlık amacıyla bireylerin uyguladıkları diyetler, belki de dünyanın öteki ucunda geçimini gıda üreticisi olarak temin eden insanları etkilemektedir (Zengingönül, 2014).

Küreselleşmenin ortaya çıkmasındaki faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bussin, 2015);

- Birinci faktör uluslararası iletişimin telekomünikasyon sistemlerinin gelişmesi ile güvenli ve çok hızlı bir hale dönüşmesidir. Bu şekilde uluslararası işletmeler haberleşme ağları ile beraber ulaşım imkânlarında artmasıyla sınır ötesi faaliyetlerini kısa süre içerisinde güçlendirmişlerdir. Böylece farklı lokasyonlarda faaliyetlerinin artmasını sağlayan örgütler arasındaki kopukluklar giderilmiş, karşılıklı yapılan faaliyetlerin maliyetlerinde azalmalar olmuş sonuç olarak da faaliyetlerin işlem hacmi önemli bir biçimde artmıştır.

- İkinci faktör, sermaye ve mal hareketlerinin sınırlarının kalkmasından dolayı devlet politikalarının bu yönde değişime uğramasıdır. Ülkeler arasında sınırlar zamanla önemini yitirmiş, uluslararası ticaretin gelişiminin önemini kavrayan ve bu gelişimde ülkelerinin faydalanmasını isteyen hükümetler hukuksal olarak yasalarında uluslararası ticareti kolaylaştırıcı düzenlemelere gitmişlerdir. Ülkelerin dış ticaretinin serbestleşmesi, gelişmiş ülkelerde bulunan yabancı sermaye işletmelerini ülkelerarası hatta kıtalararası ticaret yapmalarının organizasyonunu kolaylaştırmıştır. Bu sermaye işletmeleri varolan kaynaklarını küresel bir biçimde kullanmalarına olanak sağlamış, yeni pazarlar oluşturulmuş, rekabetçi bir ortam yaratılmıştır.

- Üçüncü faktör ise ülkelerarası sınırların ortadan kalkması ile işletmeler ülke dışındaki işbirlikçi stratejileri geliştirmiş, farklı yapılarda işletmeler oluşturmalarını sağlamıştır. Buna örnek olarak teknolojik tasarımların gelişmiş ülkelerde yapılması,

uzakdoğu ölkelerinde üretiminin gerçekleştirilmesi ve avrupa kıtasında satış ve pazarlamasının yapılmasını verebiliriz.

Küreselleşme aşağıdaki sebeplerden dolayı bir işletme için önem taşımaktadır (Bussin, 2015);

- Rekabet Avantajı: Organizasyonun küresel olma gereksiniminin en başındaki sebeptir. Maliyet avantajı ve karlılığı arttırma önemli motivasyon sebeplerindedir.

- Maliyet Rekabeti ve Artan Üretim Sayesinde Maliyetlerdeki Azalmanın Getirdiği Karlılık; Ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara açılmanın zorunlu hale gelmesi, karlı üretim sayesinde uluslararası pazarlarda rekabet edebilme

- Yeni Yöntemlerin Geliştirilmesi: İşletmenin gelecekte bulunduğu pazarda olmak istediği yer yani vizyonu ile ilgilidir. İşletmenin gelecek vizyonu içerisinde uluslararası pazarlarda ürün/hizmetlerini geliştirme ve satışını gerçekleştirme hedefinin bulunması işletmenin küreselleşmesinde sebep olarak gösterilebilir.

- Domino Etkisi: Dünya üzerinde bir bölgede pazarlama ve satış faaliyetleri yapmayı planlayan işletmenin bu amacını gerçekleştirmesi ile beraber aynı bölge üzerinde benzer gelenek göreneklere sahip kültürel uyum içindeki yeni bir ülkede pazarlama ve satış faaliyetlerinin başarılı olma şansını arttıracaktır. Aynı zamanda aynı bölgede bulunan ölkelerarası kültürler ve gümrükler de birbirine benzemektedir. İşletmenin yeni bir pazarlama ve satış faaliyeti yapacağı bölgede bir ülkede başarılı olması diğer bir ölkedeki pazarlama ve satış faaliyetlerinin başarılı olma şansında domino etkisi yaratarak itici güç haline gelmektedir.

- Yenilik Arayışı: Dünya çapındaki trendleri yakalayabilmek, dünyada yeni trendler oluşturabilmek amacı ile yeni ürün veya servis oluşturan, yaratıcı ve yenilikçi olan işletmelerin bu amaçlarına küreselleşme liderlik etmektedir.

- Müşteri Tabanı ve Ortaklıklar: Müşteriye hızlı gönderi yapabilmektedirler, yurtdışındaki stratejik partnerler ile ilişkileri oluşturmakta, (yerel) müşterilere uluslararası destek sağlayabilmekte, müşterilerin kültürel ihtiyaçları ile buluşmaktadırlar.

- İşletmenin yaptığı İş Kolunda Gelişmeler ve Kolaylıklar Sağlayabilmek: Dünya üzerindeki farklı bölgelerdeki düşük vergileri ve devlet teşviklerini keşfedebilmek, küresel olarak tekniksel ve yönetim becerilerine ulaşım, ulusal vergi

ve kanunlardaki mevzuat kısıtlamalarından kaçınabilmek ve farklı bölgelerdeki düşük üretim ve servis maliyetlerine ulaşabilmektedir.

2.5.2 Neoliberal ekonomi politikaları ve artan rekabet

Liberalizm, bireyin özgürlüğünü, özerkliğini, temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan ve bu nedenle siyasal iktidarın sınırlandırılması üzerinde duran bir düşüncedir. Bireye, bireysel özgür-lüklere ve ekonomide bireysel girişime öncelik veren siyasi ve iktisadi bir kuramdır (Elma, 30).

Liberalizmin ortaya çıkmasında yaşanan iki dünya savaşı, 1929 ekonomik buhranı, 1973 ekonomik krizi ve diğer gelişmeler etkili olmuş. Bu etkilerin sonucunda devletin kamu hizmetlerinin sunulmasında ve ekonomiye müdahalesinde çizgilerin değişimine neden olmuştur (Turan, 2016).

Gelişmekte olan ülkelerin hükümet politikalarında uluslararası ticaretin arttırılarak, ülke sınırlarından ürün ihracatını kolaylaştırarak, işsizliğin ulusal anlamda azaltılmasına fayda sağlamak için ülkeye yabancı yatırımcının yapacağı yatırımdaki ihracattaki izlemesi gereken bürokrasiyi azaltmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler ise kendi ülkelerindeki işgücü kanunlarının zorluğundan, vergilerin yüksekliğinden dolayı ucuz işgücü ile beraber hammadde arayışına girmiş, ürün ve hizmetlerini üretim maliyetlerini azaltarak yeni pazarlar oluşturarak pazarlayabilmek için bu ürünlere talep sağlayacak gelişmekte olan ülkelere yönelmişlerdir. Böylece rakipleri karşısında üstünlük yaratmışlar ve işletmelerinin karlılığını arttırmış olacaktadırlar. Neoliberal ekonomi politikaları sayesinde işletmelerin uluslararası pazarlara hem üretim ve yeni pazarlar yaratma konusunda hızla giriş yapmalarını sağlayan ulusal hükümetler tarafından desteklenen ülke politikası haline gelmiştir (Yeldan, 2001).

Yeldan yaptığı açıklamada, Neoliberal ekonomi politikaları Washington merkezli IMF* (International Money Fund, Uluslararası Para Fonu), Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü kurumları tarafından ABD ve G-8 ülkelerinin (ABD, Japonya, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, İtalya, Kanada, Rusya) onayı ile ilk olarak Latin Amerika ülkeleri (yüksek dış ve iç borçları bulunan ülkeler) için tasarlanan, daha sonra gelişmekte olan tüm ülkelere genişleyen bir dizi politikaya verilen genel isimdir (Yeldan, 2001)

Neoliberal küreselleşmenin nimetleri olan uluslararası sermaye ve dolayısı ile çağdaş teknoloji, ancak bu kararlığı sergileyerek gerekli yapısal düzenlemeleri başarmış

ülkelere nasip olacaktır. Az gelişmiş ülkelere düşen görev ulusal pazarlarını sermayeye açmak ve küreselleşen dünyaya ayak uyduracak reformları hayata geçirmektir. Dolayısı ile neoliberal dünya görüşünde kalkınma hedef olmaktan çıkarılmış, az gelişmekte olan ülkelerde birer yükselen piyasaya dönüşmüştür (Yeldan, 2001).

Neo (Neo; Yeni) Liberalizm'in özellikleri aşağıdaki gibidir (Resul, 2016):

- Devlet müdahalesinin minimal düzeyde olduğu bir toplumda kendi kendine işleyerek, kendine özgü kurallarıyla süreklilik gösteren piyasa mekanizmasını oluşturmaktır.
- Devlet müdahalesinin minimal düzeyde tutulması düşüncesi, sadece piyasa mekanizması ile sınırlandırılmamalıdır.
- Amacı, piyasa üzerindeki devlet müdahalesini kaldırmaktır.
- Bir pazar sisteminin etkili, verimli olabilmesi ve büyüme göstermesi için serbestçe işlemesi temin edilmelidir.
- Neoliberal bir devlet bireysel mülkiyet hakları, hukukun üstünlüğü, pazar ve serbest ticaretin etkin bir şekilde işlemesinden yanadır ve bunları bireysel özgürlüğün temeli olarak görür. Diğer bir ifadeyle neoliberal düşünceye göre bireysel özgürlük devletin garantisinde olan demokrasi ve hukukun üstünlüğü ile değil, devletten başta ekonomik alan olmak üzere bütünüyle özgür olmayla kazanılabilecektir.
- Sosyal politikalar da dâhil devlet bütünüyle piyasadan çekilirken, geriye kalan tek görevi pazar rekabetinin temel kurallarını denetlemek ve gücünü pazar sisteminin sürdürülmesi doğrultusunda kullanmaktır.
- Neoliberal söylem bireysel başarı ya da başarısızlıkları kişinin kendi durumuyla açıklarken, sistemin bu başarısızlıklarda belirleyici olmadığını savunmaktadır.
- Sermayenin serbest hareketi önündeki tüm engellerin kaldırılmasıyla ortaya çıkan global pazar ve uluslararası rekabet olumlu bulunurken devletler arasında bunların sürekliliğini sağlayacak anlaşmalar yapılmaktadır.

Neoliberalizmin dünya üzerinde yayılması ve küreselleşmesinin altında üç temel sebep yatmaktadır. Bu sebepler doğrultusunda Neoliberalizm hızlı bir şekilde dünya üzerinde yayılmış ve küreselleşmiştir. Bu sebepler (Turan, 2016);

- Amerika'daki (Stanford ve Harvard gibi prestijli) üniversitelerin birçoğu 1970'lerden başlayarak neoliberal düşünceyi savunmaya başlamışlardır. Bu durum bir neoliberal söylemin ABD'de etkin bir şekilde duyularak meşrulaşmasını sağlarken diğer yönden küresel ölçekte düşüncenin yayılmasına etkiye bulunmuştur. Bu yüksek prestijli Amerikan üniversitelerinden mezun olan yabancı öğrenciler kendi köken ülkelerinde ekonomik alanda IMF, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlarda görev alarak neoliberal düşünceyi hayata geçirecek uygulamalar oluşturmuşlardır.
- IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası kurumların ülkelere sağlayacakları kredi destek koşullarının içeriğinde ileri sürdükleri ön koşulların içerisinde neoliberal ekonomik politikalar bulunmaktadır.
- Devlet otoritesi yolu ile oluşturulan zorunlu yayılım; Irak'taki geçici otoritenin başında bulunan Paul Bremer 2003'te temel hedeflerinin "kamu girişimlerinin tamamen özelleştirilmesi, serbest ticaretin önündeki engellerin kaldırılması ve yabancı firmaların iç piyasaya dâhil olması" gibi öncelikleri hayata geçirmek olduğunu açıklamıştır.
- Uluslararası işletmeler neoliberal ekonomi politikaları etkisindeki ülkelerde kurulmuştur ve/veya bu ülkelerde işletmenin organizasyonlarının (üretim, pazarlama, satış gibi) bulunmasından dolayı buldukları ülkelerde sürdürülen neoliberal ekonomi politikaları işletmenin iş yapışını/hayatını/karlılığını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu sebeplerden dolayı neoliberal ekonomi politikaları incelenmiştir.

2.6 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İlgili Kavramlar

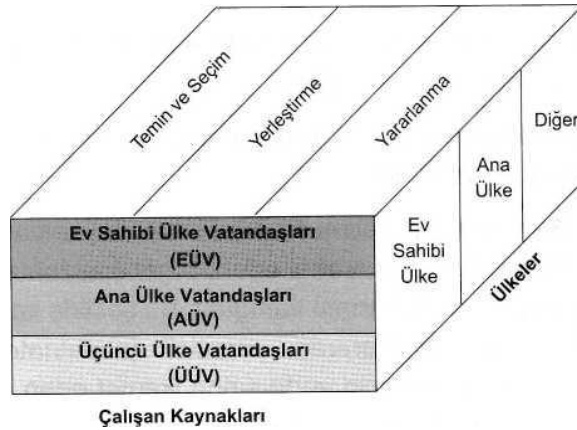
Morgan, uluslararası insan kaynakları yönetimini oluşturan üç temel öge üzerinden grafiklendirerek tanımlamaktadır. (Morgan, 1986).

- İnsan kaynakları etkinlikleri; Temel prensipte işletmenin bulunduğu ülkede oluşturulan insan kaynakları yönetimi sisteminin etkinliklerinden(işgören

aday havuzunun oluşturulması, işgören seçimi süreci prosedürleri, kariyer yönetimi ve ödül sistemi metodları, işgören eğitim ve gelişim politikaları, iş ve işgören kanunları) yola çıkılarak işletmenin bulunduğu/iş yaptığı diğer ülkelerdeki insan kaynaklarının yönetimine entegrasyonu ve gerekli düzeltme/ekleme/çıkarmaların yapılmasını içermektedir

- Ülkeler; İşletmenin bulunduğu ana merkez ülke, işletmenin bulunduğu/ilişkide olduğu diğer ülkeler (ev sahibi ülke/ülkeler) bulunan diğer ülke/ülkelerdeki (üçüncü ülke/ülkeler) işletmeler ile ilişkileri bu ilişkilerin insan kaynakları yönetimine etkilerini içermektedir.
- İşgören temin kaynakları; İşletmenin ihtiyacı olduğu/olacağı işgörenlerin temininin hangi ülke/ülkelerden yapılacağını içermektedir. İşgören temininde eğer işgören işletmenin merkezinin bulunduğu/kurulduğu ana merkez ülkeden bir işgören ise ana merkez ülke vatandaşı, işletmenin faaliyette bulunduğu ikinci bir ülkeden bir işgören ise ev sahibi ülke vatandaşı ve işletmenin fiziksel olarak bir bağının bulunmadığı sadece işgören temininin yapıldığı/yapılabildiği bir ülke ise üçüncü ülke vatandaşı olarak adlandırılmaktadır.

İnsan Kaynakları Etkinlikleri



Şekil 2.10: Uluslararası İnsan Kaynakları Modeli

Kaynak: (http://www.mba-institute.org/MBA_Certified_Human_Resources_Professional_Training.php)

Morgan modelindeki üç temel boyut birbirleri ile tamamen ilişkide olup uluslararası insan kaynakları yönetiminin temel öğelerini belirtmektedir. Üç öge (insan kaynakları faaliyetleri-ülkeler-çalışan (işgören) kaynakları) birbirleri ile iletişim ve

etkileşimin doğru ve akıcı biçimde oluşması işletmenin UİKY nde başarısını belirleyen temellerdir.

2.6.1 Uluslararası işletme (ÇUŞ) tanımı

İşletmeler 19. yy. ın ikinci yarısına kadar faaliyet gösterdikleri alanlarda üretimlerinde çeşitlilikler yoktu ve dağıtımlarını da sadece belirli lokasyonlara yapabiliyorlardı. Sınırlı üretim kalemlerinde (tekstil, hızlı tüketim sektörü vb) sınırlı faaliyet gösterebiliyorlardı. Örneğin sadece toptan satış, sadece perakende, sadece ithalat veya ihracat gibi. İşletmelerin yönetim kadrosu sadece aile bireylerinden oluşuyor, üretim hattında -gerekirse- uzman ve üretim şefleri aile dışı çalışanlar bulunmaktaydı. Teknolojideki yenilikler bu yapıda köklü değişimlere neden olmuşlar, aile bireyleri tarafından yönetilen, tek bir ürün üretimi ve dağıtım yapan işletmelerden; ürün çeşitliliğine doğru yöneliş ve dağıtım faaliyetlerinde farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Bu şekilde işletmeler ürettikleri ürün yelpazelerini ve dağıtım kanallarını arttırmaları sonucu satışlarında çok yüksek seviyede yükselmeye sebep olmuştur (Parlak, 2000).

Teknolojik gelişimden kasıt 19. yy. ın sonunda 20. yy. ın başında sanayi devrimi ile ulaşım (demiryolları, buhar gemileri), iletişim (telgraf, telefon) gibi ürünün satışının artmasını, aynı zamanda işletmelerin yeni pazarlara girmelerine (hızlı ve kolay bir şekilde) sebep olan gelişimlerdir. Bu gelişmelerin sonucu olarak yönetsel hiyerarşilere gerek duyulmuş yönetim hiyerarşisindeki işgörenler ve aileden gelen işletme sahipleri gibi basit bir hiyerarşiden, ara kademe uzman ve yönetici pozisyonları hiyerarşiye eklenerek daha karmaşık hale gelmiştir. Ayrıca faaliyetlerindeki yükselişlerden dolayı (satış ve pazarlama ağının yayılması, ürün ve hizmetlerde farklılaşma) işletmeler entegre sanayi firmalarına dönüşmüşlerdir. Entegre sanayi işletmeleri bu teknolojik değişiklikler sayesinde hale hazırdaki üretimlerinde kullanmak amacıyla farklı pazarlardan hammadde ve yarı mamul almaya başlamışlardır. Bu çok fonksiyonlu üretim, pazarlama ve satış bölümlerine ana merkez ülkeden yurtdışına açılarak pazarlama, satış ağını geliştirecek yatırımlar yapılmıştır. Bu yapılan yatırımları yönetecek ve değişimleri takip ederek işletmenin bu değişikliklere uyum sağlamasını sağlayacak işgören ve teknolojiye yatırım yapmaya başlamışlardır. Tüm bu değişim sürecinden geçen ve şu anda kendi bulunduğu ana merkez ülke haricinde diğer ülkelerde yatırımları olan, sadece satış,

pazarlama alanlarında değil ürün gelişimi, ürün teknolojisinde gelişimleri ana merkez ülke dışında ev sahibi ve üçüncü ülkelerde gerçekleştiren işletmelere literatürde Uluslararası İşletmeler (ÇUŞ) adı verilmektedir. Ford, General Motors, Nestlé, Procter&Gamble, Colgate, Singer, Bayer, Shell, Unilever vb. firmalar ÇUŞ lere örnek firmalardandır (Dereli, 2005).

İşletmelerin ÇUŞ olmasının temelinde yatan sebeplere aşağıdaki dünya konjoktüründeki değişikliklerde etkili olmuştur, bu etmenler ikinci dünya savaşı sonrasında oluşarak işletmelerin ÇUŞ olmasını sağlamışlardır (Dereli, 2005).

- Ekonomik yönden güçlü ülkelerin çoğu, II. Dünya Savaşına ve o zamanın ekonomik bunalımına neden olan tutumlardan vazgeçip, daha serbest yatırımlara ve ticarete yönelmek konusunda görüş birliğine varmıştır.

- World Bank (Dünya Bankası) ve International Monetary Found (Uluslararası Para Fonu) gibi uluslararası işletmeler kendilerini ülkelerarası borç, alacak, ödeme ve ticaret bilançolarının ödenmesi konusunda daha güvenilir hale getirmişlerdir.

- Avrupa imparatorluklarının koloni gücü ilk başta Asya'da olmak üzere çökmüş ve bunu Afrika izlemiştir. Bağımsızlığını yeni kazanmış Afrika ulusları ve Latin Amerika'daki az gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişme arayışı enerji ve üretim maddelerine olan güçlü arzın artmasına yardımcı olmuştur.

- Savaş zamanı Birleşik Devletler'deki dokunulmamış ve dünya çapında işleyişe hazır yeni üretim kaynakları bunu desteklemiştir. Nakil olanakları, iletişim ve maddi güç büyük ölçüde artmıştır. Buna ek olarak, bazıları savaş için geliştirilen yeni üretim konuları ve teknolojileri, ticari ve şahsi kullanım için son derece uygun hale getirmişlerdir.

2.6.2 Uluslararası işletmeler ve endüstri ilişkileri sistemi

Uluslararası işletmelerin insan kaynakları politikaları ile işyeri düzeyinde yeni bir sendikal anlayış yerleştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bir diğer ifade ile uluslararası işletmelerin tepe yönetimleri endüstri ilişkileri sistemlerini artık insan kaynakları yöneticilerine delege etmektedirler. Buna bağlı olarak, uluslararası işletmeler insan kaynakları yönetimi sistemleri ile bütünleşmiş endüstri ilişkileri yaklaşımları geliştirmektedirler (Dolgun, 2012).

Uluslararası işletmelerin endüstri ilişkileri sistemine katılımı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler kısaca aşağıda belirtilmiştir (Bayar, 2004);

- Bağlı kuruluşların üretim bütünleşmesinin derecesi: Bağlı kuruluşların üretimleri birbirlerine ne kadar bağımlı ise, endüstri ilişkileri sistemi de o kadar merkezi yapıdadır. Başarılı global üretim sistemi oluşturabilmede koordine edilmiş endüstri ilişkileri politikası önemli bir faktördür.
- Genel merkezin tutumu: Endüstri ilişkilerine müdahale Avrupa ve ABD kökenli işletmelerde farklılık göstermektedir. ABD kökenli işletmeler, Avrupa kökenli işletmelere göre daha merkezidirler. Yine ABD kökenli işletmelerin, resmi yönetim ve raporlama sistemlerine önem verdikleri bilinmektedir.
- Uluslararası insan kaynakları yönetimi yaklaşımı: Uluslararası işletmelerin benimsedikleri insan kaynakları yönetimi yaklaşımının endüstri ilişkileri sistemi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Anayurt merkezli yaklaşımı benimsemiş uluslararası işletmelerin endüstri ilişkileri sistemlerinde çeşitli çatışmalar yaşadıkları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.
- Uluslararası işletmenin geçmiş deneyimleri: Amerika, Avrupa ve Japonya'da geleneksel endüstri ilişkileri stratejilerine bakıldığında, farklı endüstri ilişkileri sistemlerinin benimsendiği görülmektedir. Örneğin, toplu pazarlık düzeyinin ideal bir modeli yoktur. Her ülke kendi yapısına uygun, endüstri ilişkileri sistemlerinin geleneğine, ülke ekonomisine, işçi-işveren arasındaki ilişkilere, ideolojilere, felsefeye göre bir model bulmak zorundadır. Avrupa kökenli işletmeler işkolu düzeyinde, ABD işletmeleri ise işletme düzeyinde örgütlenmektedirler.
- Bağlı kuruluşun özellikleri: Endüstri ilişkileri sisteminin merkezileşmesinde ana merkez işletmeye bağlı işletmenin/işletmelerin bazı özelliklerinin etkili olduğu ortaya konmuştur. Bunlardan birincisi, eğer ana merkez işletmeye bağlı işletmenin/işletmelerin satın alma yolu ile oluşmuşsa, genel merkez endüstri ilişkileri sisteminde bağlı kuruluşu özerk bırakmaktadır. İkincisi, ana merkez işletmeye bağlı işletmenin/işletmelerin ana merkez için stratejik önemde ve yeni kurulmuş olması endüstri ilişkilerinde merkezileşmeyi arttırmaktadır. Üçüncü faktör ise ana merkez işletmeye bağlı

işletmenin/işletmelerin ana merkeze üretim faktörleri açısından bağımlı olması, endüstri ilişkilerinde ve hatta insan kaynakları yönetiminde merkezileşmeyi arttıracaktır. Son olarak, ana merkez işletmeye bağlı işletmenin/işletmelerin performansının düşük olması endüstri ilişkilerinde ana merkeze olan bağımlılığı arttıracak olan bir diğer faktördür.

- Ana ülke pazarının özellikleri: Uluslararası işletmenin satışlarının büyük çoğunluğu ana ülke pazarına yönelmişse, endüstri ilişkileri sistemi ana ülkeye bağlı olacaktır.
- Yönetimin sendikaya karşı tutumu: Tepe yönetimin sendikaya olan tutumu oldukça önemlidir. Tepe yönetimin sendikalara olan tutumunu etkileyen faktörler arasında işletmenin içinde bulunduğu pazarın itici güçleri ve stratejik seçimler bulunmaktadır. Son yıllarda sendikalar sahip oldukları ekonomik ve siyasi güçlerini kaybetmeye başlamışlardır. Sendikaların üye sayıları ve baskı güçleri konularında genelleme yapmak oldukça güç olmakla birlikte bunlar gelişmiş ülkelerde azalmaya ve durağanlaşmaya başlamışlardır. 1980 ve 1990'lı yıllarda İskandinav ülkeleri dışında gelişmiş ülkelerdeki üye sayılarının ve baskı güçlerinin belli bir azalma içinde olduğu görülmektedir. Bu düşüşte; ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte ekonomik, siyasi, yasal, sosyo-kültürel ve sendikal çok sayıda faktörün rol oynadığı görülmektedir. Ekonomik faktörler arasında; 1970 sonrası uygulanmaya başlanan liberal politikalar, işsizlik, teknolojik gelişmeler, üretim teknolojisindeki yeni gelişmelere bağlı olarak istihdam ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimler, yönetim tekniklerindeki gelişmeler ve globalleşme sıralanabilir. Üretimin globalleşmesi, yeni çalışma biçimleri ve özellikle işgücünün yapısında meydana gelen değişimler sendikalaşma oranındaki azalmalara sebebiyet vermiştir.

2.6.3 Uluslararası işletmeler ve sendikalar

Sendikalar, uluslararası işletmeleri güçlerinden ve geniş çaplı etkilerinden dolayı pazarlık güçlerine tehdit olarak kabul etmektedirler. Ayrıca uluslararası işletmeler endüstri ilişkileri mekanizmalarını standartlaştırma eğilimi içinde olduklarından, özellikle belli bölgelerde yaptıkları yatırımlarda yöntem ve uygulamalarına tek bir imaj verme gayreti içine girmişlerdir.

Uluslararası işletmelerin niteliğinden kaynaklanan ve sendikaların pazarlık gücünü azaltan faktörler; Uluslararası işletmelerin mali gücü, alternatif kaynaklara sahip olmaları, üretim faaliyetlerini başka ülkelere kaydırabilme olanağına sahip olmaları, uluslararası işletmelerin karar merkezinin ana merkez ülkede oluşu, üretim merkezlerinin çeşitli ülkelerde olması sayılmaktadır. Uluslararası işletmelerin yarattığı etkiler karşısında Birleşmiş Milletler, ILO (International Labour Organization Uluslararası Çalışma Örgütü), Avrupa Birliği ve OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development/Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) gibi uluslararası örgütler bu işletmelerin etkilerini ve güçlerini dikkate alarak çeşitli belgeler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, OECD 1976 yılında Uluslararası Yatırım ve Uluslararası İşletmeler Deklarasyon'u oluşturmuştur. Deklarasyon, OECD üyesi ülkelerin hükümetlerinin uluslararası işletmelere yönelik davranışları üzerinde tavsiyeler, göstergeler içermektedir (Dowling, Welch, 2004:33).

Uluslararası işletmelerin belirtilen etkileri karşısında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilk olarak 1977 yılında Uluslararası İşletmeler ve Sosyal Politika ile İlgili Üçlü Bildirge'yi yayımlamıştır. Uluslararası işletmelerin sosyal ve ekonomik küreselleşme sürecinde oynadıkları önemli rol, bildirgede yer alan ilkelerin yaşama geçirilmesini daha da gerekli kılmaktadır. Bildirgede birçok ilke bulunmaktadır. Kasım 2000 tarihli değiştirilmiş kısmında yer alan bazı ilkeler aşağıda belirtilmiştir: (Blainpain, 1998:79)

33. madde: Uluslararası işletmelerin çalışanlarına sağladığı ücretler, haklar ve çalışma koşulları ilgili ülkedeki eş konumdaki işverenlerin sağladıklarından daha geri düzeyde olmamalıdır.

34. madde: Uluslararası işletmelerin eş konumda işverenlerin bulunmadığı gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermeleri halinde, hükümet politikaları çerçevesinde mümkün olan en iyi ücretler, haklar ve çalışma koşulları sağlanmalıdır. Bütün bunlar işletmenin ekonomik durumuna göre belirlenmeli, ancak her durumda işgörenlerin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmalıdır. İşletme işgörenlerine konut, tıbbi bakım ve gıda sağladığı durumlarda bunlar iyi standartlarda olmalıdır.

35. madde: Hükümetler, özellikle de gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri, daha az gelişmiş yörelerin uluslararası işletmelerin faaliyetlerinden mümkün olan en geniş biçimde yararlanmalarını sağlayacak önlemler almalıdır.

Bu belgelerden bir diğeri de 22 Eylül 1994 tarihli Avrupa Çalışma Konseyleridir. Avrupa Birliği endüstri ilişkileri alanında en büyük gelişmelerden biri olarak belirtilen sosyal diyalog aracı Avrupa Çalışma Konseylerinin kurulmasıyla, Avrupa Birliği çapında faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde işgörenlere bilgi verme ve danışma esaslarını geliştirmeyi amaçlayan mekanizmadır. Direktif, üye devletlerde en az 1000 işçi, en az iki üye devletin her birinde en az 150 işçi çalıştıran uluslararası işletmenin Avrupa İş Konseyleri oluşturmalarını öngörmüştür. Direktif işgörenler açısından bazı olumlu gelişmeler içermektedir. Bu olumlu gelişmelerden biri, uluslararası işletmenin bağlı kuruluşlarını bir ülkeden diğerine taşırken işgörenleri bilgilendirmek ve onların haklarını korumakla yükümlü olmasıdır. İkinci olarak, konseyler taraflar arasında istendiği ve başvurulduğu takdirde bilgilerin sağlanmasını öngörmektedir. Üçüncü olarak konseyler farklı ülkelerde işgörenlerin veya onların temsilcilerinin bir araya gelmelerini sağlamaktadır. Bu hem işgörenlerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarını sağlayacak hem de uluslararası dayanışmayı teşvik edecektir. Son olarak yönetici ve işgörenleri işbirliğine teşvik eden sosyal diyalog girişimleri endüstri ilişkileri açısından uzlaşmacı endüstri ilişkilerine zemin hazırlayacaktır (Blainpain, 1998:56).

Avrupa çapında yaklaşık 1200 uluslararası işletmede Avrupa Çalışma Konseylerini düzenleyen direktifin, 15 milyon işçiyi etkisi altına alması söz konusudur. Avrupa Sendikalar Konfederasyonu'nun (ETUC) yaptığı bir araştırmaya göre yaklaşık 36.000 işçi temsilcisinin bu konseylere doğrudan katılması beklenmektedir. İşçi Konseyleri, global (uluslararası işletme) düzeyde ilk olarak Thomson Consumer Electronics işletmelerinde uygulanmıştır. İşyeri konseyleri sosyal konularda yönetime katılma hakkına sahiptirler. Bu haklar içinde en önemlileri (Collings, Scuillion, Morley, 2007:216):

- Çalışma ve dinlenme sürelerinin belirlenmesi,
- Ücretlerin ödenme şekli,
- İzin süreleri,
- Mesleki eğitim,

- Sosyal tesislerin yönetimi,
- Güvenlik tedbirleri,
- Ücret sorunları ve
- İşletme düzeni ve işçinin işletme içindeki durumu ile ilgili konulardır.

İşverenlerin alacağı bütün kararların işyeri konseyleri tarafından onaylanması zorunludur.

2.7 Yabancı Yönetici Kavramı

Miriam Webster adlı İngilizce büyük sözlükte yabancı yönetici(expat) kavramını; kişinin dünyaya geldiği ve ikamet ettiği ülkesinden ayrılarak başka bir ülkeye yerleşmesi olarak ifade etmektedir. Ülkesinden diğer bir ülkeye giden kişi birçok sebeple bu taşınmayı gerçekleştirmiş olabilir, eğitim, emeklilik sonrası yaşam değişikliği, iş vb (Webster, 1828).

İngilizce olarak Ex (dışında) ve patriate (ülke-yurt) kelimelerinin birleşmesiyle oluşan (yabancı yönetici adını taşıyan işgörenler) ortaya çıkmış; söz konusu kişiler, uluslararası işletmelerin ana ülke dışına gönderdiği işgörenleri ifade etmiştir. Yabancı yöneticilerin, yerel işgücünden farklı ortamlarda faaliyet göstermesi ve yine onlardan farklı niteliklere sahip olması gerekliliği, yabancı yönetici yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Orta ve büyük işletmelerin %80 i işgörenlerini yurtdışına göndermektedir (Black and Gergensen, 1999).

Expatriation; "belirli bir zaman dilimini kapsayan uluslar veya ülkeler arası görevlendirmeler" şeklinde tanımlanabilir (Riusala ve Suutari, 2000).

J. Bonache (1997) nin "Global Integration without Expatriates" kitabında yabancı yöneticileri kullanmanın sebeplerinden bahsetmektedir. Yurtdışı görevlerine yabancı yönetici atanmasının sebeplerinden birisi işletmenin yurtdışı operasyonlarıdır. Yerel pazarlarda başarı için gerekli olan koşullar zaman ve deneyimli yöneticilerdir, bu bilgilerin uluslararası çevreden transfer edilmesi kolay değildir. Bundan dolayı işletme için mantıklı olan ana merkez ülkeden deneyimli bir yöneticisini yurtdışına göndererek gerekli olan yeterlilikleri ve eğitimi vermesini sağlama operasyonunu yönetmesidir. Bu görüşü destekleyen diğer konular ise işletmenin yerel işgörenleri yeteneklerinin bir noktadan sonra yeterli olmaması özellikle gelişen ülkelerdeki

işletmenin bu ülkelerdeki operasyonları yönetmek, yerel işgörenleri eğitmek ile ilgili taleplere deneyimli yöneticilerini göndermek istemeleridir. Ayrıca toplumu anlamak, halkla ilişkiler bağlarını oluşturmak ve pazarlama fonksiyonlarını belirlemek gibi amaçlar içinde yabancı yöneticilere danışılır (Heatlage, 2002).

Bizim burada tezimize konu olan yabancı yönetici kendi doğduğu ikamet ettiği ve çalıştığı işletmenin genel merkezinin bulunduğu ana merkez ülkeden, işletmenin kendisine teklif ettiği iş pozisyonu için başka bir ülkeye (ev sahibi ülke) çalışmak amacıyla giden kişi olarak tanımlayabiliriz. Yabancı yönetici kavramı (expatriation) organizasyonda yabancı yönetici yönetim sistemi içinde yer alır. Bu da geniş bir organizasyonel sistemin alt sistemidir ve tanımında organizasyonel aktivitelerin, etkinliklerin, proseslerin, ilkelerin, uygulamaların, uluslararası atamaların sonuçlarına direkt etki eden stratejilerin, uluslararası düşünce ve global firmaların hedeflerinin etkilerinin konfigüre edilmesi ile oluşmaktadır.

Yabancı yönetici, uluslararası bir firmanın yabancı bir ülkede (ev sahibi ülke) görevlendirdiği belli bir uzmanlığı olan veya yönetim kademesindeki işgörenleri ve genelde üst düzey yöneticileri tanımlayan bir nitelemedir. Yabancı yönetici kavramının önem kazanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Brewster ve Scullion, 1997):

- Uluslararası işletmelerin (ÇUŞ) sayısındaki artış ve pazar etkilerindeki yükselme, bu işletmelerde çalışan yabancı yöneticilerin de öneminin artmasına sebep olmuştur.

- Yabancı yöneticilerin etkin yönetimi, uluslararası işletmecilik açısından temel bir başarı ya da başarısızlık faktörü olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. KOBİ'ler faaliyetlerini genişletmektedir. Bu durumda faaliyetlerini uluslararası düzeye taşıdıklarında yabancı yöneticilere daha çok ihtiyaç doğacaktır.

- İşletmenin uluslararası arenada faaliyet göstermenin maliyetleri, yerel düzeyde faaliyet göstermeye kıyasla oldukça fazladır. Başarısızlık sonucu oluşan/oluşacak kayıpların maliyetleri de ulusal pazardaki başarısızlık maliyetlerine göre daha yüksek olacaktır. Bu kayıpların çoğu, yabancı yönetici yönetimindeki başarısızlıklarla da ilişkilendirilmektedir (Sürvegil, 2016).

- Ev sahibi ülkedeki organizasyon faaliyetlerinin kontrol ve koordinasyonu, Ev sahibi ülkede bulunan işletme merkezindeki iş uygulamalarının, diğer ev sahibi

ülkelerdeki şubelerde hiçbir fark olmaksızın adapte edilmesi ve bunların periyodik olarak kontrolüdür (Heatlage, 2002).

Verimli yabancı yönetici görev tanımında; işletmelerin seçilen pazarlarda karlı olacak bir şekilde işletmenin ana işini yapmak, maliyetleri düşük tutmak, işletme tarafından yapılan yatırımı yasal, politik ve çevresel sorunlar yaşamadan değerlendirmek olarak tanımlanabilir.

Ulusal bir yöneticiyi uluslararası yönetici olarak hazırlamak isteyen işletmeler uluslararasılaşma evrelerinde iken istihdam ettiği yöneticilerin performanslarını gözlemleyerek ve performanslarını geliştirici eğitim programları uygulayarak uluslararası alanda çalışabilecek yönetici haline getirmeleri gerekmektedir.

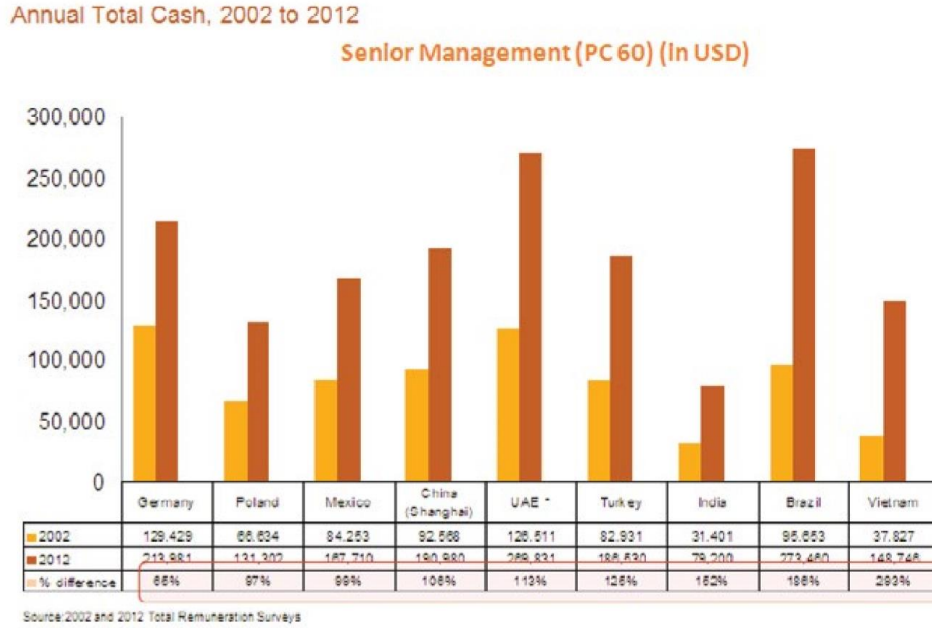
Bu eğitim hizmetini işletmede tasarlayıp planlayacak, uygulayacak ve sonuçlarını gözlemleyerek işletmenin ilgili departmanlarına raporlayacak gerekirse gelişmeler yapacak olan uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKYY) sistemi olmalıdır. Oluşturulması gereken eğitim hizmeti işletmeye özel olarak tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Uygulanması gereken eğitim hizmeti için ise dış kaynaklı bir eğitim firması ile işletmeye özel çözümler hazırlanabilir. Böylece işletmenin insan kaynakları bölümü kendi işlerine odaklanabilecek aynı zamanda eğitim gibi uzmanlık gereken bir konuda konusunda uzman bir ekip tarafından oluşturulması sağlanabilecektir.

2.7.1 Yabancı yöneticilerin istihdamında güncel durum

Uluslararası işletmelerin (uluslararasılaşma evrelerinde iken) ev sahibi ülkede istihdam edebilecekleri yabancı yöneticiler ile ilgili olarak, dünya çapında büyüme grafiği aşağıdaki çizelgelerde görüldüğü üzere her geçen gün artmaktadır. Dünya üzerinde yabancı yöneticilerin istihdam adetlerindeki artış, işletmelerin uluslararasılaşma oranının global olarak artışından kaynaklanmakta, bu artış da aynı şekilde uluslararasılaşma faaliyetlerinde ihtiyaç olan yabancı yönetici çalışan sayısını da tetiklemektedir.

Aşağıdaki Mercer Uluslararası İnsan Kaynakları Firmasının Makalesinde yayınlamış olduğu çizelgede Kıdemli Yönetici- Senior Management seviyesindeki bir yabancı yöneticinin ülkelere göre almış olduğu baz ücretin (dolar bazında) 2002 – 2012 seneleri arasındaki karşılaştırması yapılmış olup yabancı yönetici maaşlarının

uluslararası düzeyde yükselen bir trendde olduğu çizelgede belirtilmektedir (Mercer, 2015).



Şekil 2.11: 2002-2012 seneleri arasında yabancı yöneticilerin ülkelerarası aldıkları ücretlerin artış grafiği

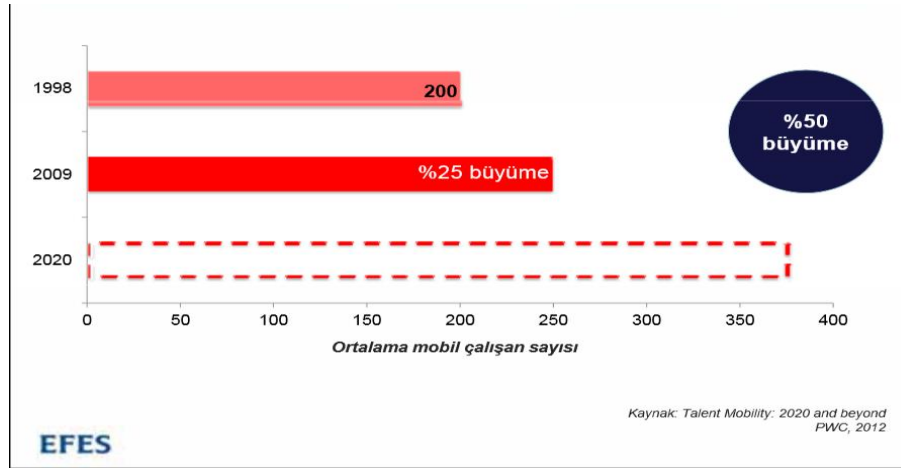
Kaynak: (Mercer, 2015)

Yabancı yöneticinin ücretindeki artış oranlarına bakıldığında en yüksek artışın Vietnam da (%292) en düşük artışında Almanya da (%88) olduğunu görmekteyiz.

	2002 – 2012 %Artış
Almanya	%88
Polonya	%97
Meksika	%99
Çin(Şangay)	%108
Birleşik Arap Emirlikleri	%112
Türkiye	%126
Hindistan	%182
Brezilya	%198
Vietnam	%292

Aşağıda görülen şekilde (Şekil 2.12) Anadolu Efes firmasının yapmış olduğu sunumdan alıntı olup şekilde bize sunduğu bilgiler ise;

- 1998 senesinde Anadolu Efes firmasında çalışan yabancı yönetici sayısı 200 iken;
- 2009 senesinde bu sayı %25 artış ile 250 ye ulaşmıştır.
- 2020 senesinde %50 büyüme ile beklenen yabancı yönetici sayısı 375 olacaktır (Kavukçuoğlu, 2011).

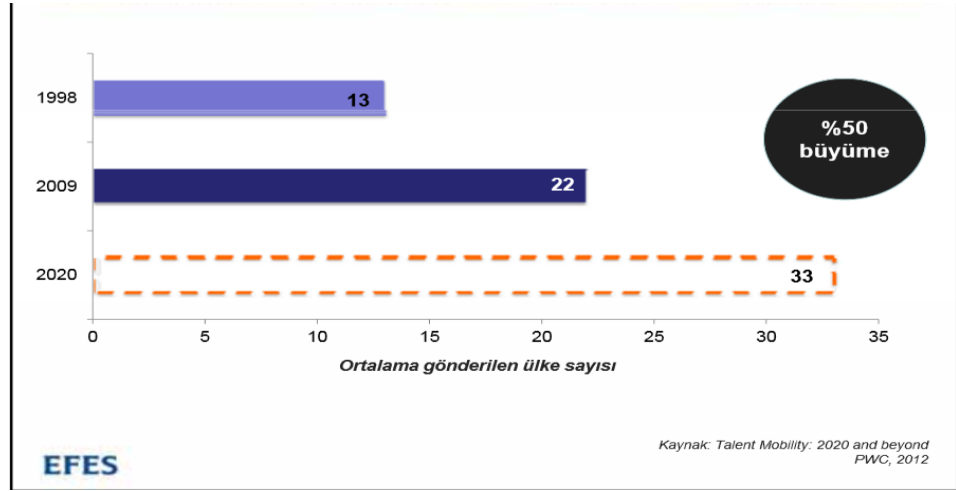


Şekil 2.12: Dünya üzerinde ortalama mobil çalışan sayısı

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Yabancı yönetici sayısındaki artış ile beraber bu yöneticilerin gönderildiği ev sahibi ülke sayısında da artış gözlenmektedir.

Aşağıdaki şekilde (Şekil 2.13) 1998 senesinde Anadolu Efes firmasının yabancı yöneticilerinin bulunduğu ev sahibi ülke sayısı 13 iken; 2009 senesinde bu sayı 22 ye yükselmiş; 2020 senesinde %50 lik bir artış ile 33 farklı ev sahibi ülkede yabancı yönetici istihdam edileceği öngörülmektedir.



Şekil 2.13: Dünya üzerinde yabancı yöneticilerin işletmeler tarafından atandığı ortalama ev sahibi ülke sayısı

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Stanton Chase Executive Search Türkiye firmasının yapmış olduğu Türkiye CEO Üst Yönetimde Profil, Beklentiler ve Kariyer Eğilimi Araştırması adlı bir anket çalışması düzenlemiştir (Şekil 2.14) (Chase, 2011).

Anket Türkiye'nin önde gelen yerli ve yabancı sermayeli işletmelerinde CEO ve Genel Müdür seviyesinde 150 kişiyle yapılan 29 sorunun içeriği şu şekildedir (Chase, 2011):

- CEO ve Genel Müdür (GM) pozisyonundaki yöneticilerin demografik özellikleri
- CEO ve GM olmadan önce çalışmış oldukları alan ve sektörleri
- Kurumların CEO larından ve üst yöneticilerinden beklentileri
- Üst düzey yöneticilerin ana hedefleri
- Mevcut işverenden ayrılmaya yönelten sebepler
- Bu kişilerin bir sonraki görevleri için ihtiyaç duyduğu motive edici unsurlar
- Başarılı bir kariyer gelişimi bağlamındaki temel unsurlar
- Bir CEO/GM in ideal görev süresi
- Eksik olduğunu düşündükleri liderlik yetenekleri
- İşletmenin yetenek tabanını geliştirme stratejileri

- Üst düzey yöneticilerin geliştirilmesi için öncelikli bireysel hedefler
- Türkiye’deki ticari ortamının değerlendirilmesi
- Türkiye’de ticari büyüme fırsatlarının algılanışı
- Yöneticilerin hobileri ve ilgi alanları

İşletmeler açısından ev sahibi ülkedeki yabancı yönetici sayısında artış beklentisi var iken, yüksek kademedeki yabancı yöneticilerin -CEO seviyesinde- işletmelerden beklentileri üzerine olan sorularda yabancı yöneticilerin %52 sinin beklentisi uluslararası deneyim kazanmak olup; “Yurtdışında Çalıştınız mı” sorusunda ise verilen cevaplarda %57 çoğunluğunun yurtdışında çalışma deneyimi olduğu gözlemlenmiştir (Chase, 2011).

“Başarılı bir kariyer gelişimi bağlamındaki temel unsurlar” anketin sorusuna özellikle CEO ve GM lerin vermiş oldukları cevaplar bize üst düzey yöneticilerin yarısından fazla çoğunluğunun yurtdışı çalışma tecrübesi bulunduğunu belirtmişlerdir (Chase, 2011).

Başarılı bir kariyer için gerekli faktörler sorusunun %38 gibi yüksek bir oranda cevap olarak “Farklı iş kültürlerinde deneyim kazanmak” verilmiştir. Yani bu anketin sonuçları bize üst düzey yöneticilerin yarısından fazlasının yabancı yöneticilik tecrübesi bulunduğunu ve farklı iş kültürlerinde deneyim kazanmanın üst düzey yönetici olmak için önemini belirtmiştir (Chase, 2011).



Şekil 2.14: Staton Chase firmasının kariyer için gerekli faktörler nelerdir ve yurtdışında çalıştınız mı sorularının yanıt grafiği

Kaynak: (Chase, 2011)

Bu anketlerden çıkarılan ortak sonuç işletmelerin uluslararası şubelerinde çalışacak yabancı yönetici sayısında ve işletmenin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülke sayısında devamlı yükselen bir ivme ile artış olduğu görülmektedir.

Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki atanmış olduğu görevdeki başarısızlığı ise ev sahibi ülkedeki evine erken dönmesi ya da belirlenen tarihte dönse bile yurtdışında gösterdiği performansın yetersiz olması olarak gösterilebilir.

2.7.2 Yabancı yöneticilerin global kariyer yönetimi

'İş' ler potansiyel olarak materyal kazancı, güvenlik ve sosyal ilişkiler getirirken 'Kariyer' bu sayılanlardan daha fazlasını saygıyı, statüyü getirmektedir. Kariyer sadece şu andaki zamanla ilgili değil aynı zamanda geçmiş ve gelecekle ilgilidir (McNulty, 2013).

Global kariyeri yürütenler nelerdir? Mesleki ve kişisel özlemler, bir meslek için arz ve talep, aile ve özel hayat, politikalar, personel finans, kişilik, tüm rakip öncelikleri ile global ekonominin kendisidir (McNulty, 2013).

Global kariyer başka neler kazandırır? Global kariyer işgörelere global iş anlayışı, farklı kültürler ile ilgili duyarlılık ve yetkinlik, farklı kökenlere sahip kişilere liderlik geliştirme, global entegrasyon ve koordinasyon ile başa çıkabilme yeteneği, yabancı dil ve artan işgücü piyasası değeri kazandırmaktadır. Ayrıca global kariyerin diğer kazandırdıkları 'sosyal sermaye' anlamındadır; böylece global bilgi ve fırsatlara erişimlerini kolaylaştıran uluslararası ağ ilişkileri oluşturmalarıdır (McNulty, 2013).

Kariyerin dayanak noktaları, bir kişinin yaşam ve mesleki deneyim kazandıkça gelişmeye başlayan bireyin algılanan öz-yetenek kavramları, temel değeri, motiveler ve kariyer için ihtiyaç olan her şeydir. Kariyer dayanakları kariyere yön veren teknik yetenekler, girişimcilik, yaratıcılık gibi olgulardır (McNulty, 2013).

Geleneksel Kariyer Yönetim Yolu Sistemleri: Birçok iş değerlendirme sistemi 50 sene önce dizayn edilmiştir. Bu sistemler genellikle hiyerarşik örgütlenme döneminde müdürlerin çok etkili olduğu dönemde yaygındılar (Bussin, 2015).

Hiyerarşik örgütlenme döneminde müdürler genellikle herkesten yüksek derecelendirilmekte idi. Tipik derecelendirme hiyerarşisi aşağıdaki gibiydi (Bussin, 2015).

Tipik Derecelendirme Hiyerarşisi;

- Global Yönetim
- Üst Düzeyde Yönetim
- Kıdemli Yönetim
- Yönetim
- Profesyonel, II. Derece Uzman
- Takım Lideri
- Tekniker, Sanatkâr, I. Derece Uzman
- Gelişmiş Operasyonel
- Operasyonel
- Başlangıç

Bu kariyer yolu sistemleri profesyoneller/uzmanları daha yukarı seviyelere çıkmalarını engellenmekteydi, çünkü profesyoneller/uzmanların katkıları iş

değerlendirme kuralları tarafından göz ardı edilmekte ve birçok kural yönetimin pozisyonlarına ağırlıklı olarak verilmekteydi. Bu yaklaşımdaki problemler; (Bussin, 2015);

- Tipik derecelendirme hiyerarşisinde yer alan kesin şartlar arasında üst pozisyonlara terfide özellikle zaman faktörü (kıdem) esasına göre olması. Özellikle yetenek gelişimi durumunda tazminat yerine, sistem yeteneğinin gelişip gelişmediğini göz önüne almadan otomatik tazminat vermesi ve bazı çalışanlar tazminatları haketmelerine rağmen alamaması,
- Tipik derecelendirme hiyerarşisinde sistem işgörenleri yetenek gelişimine göre değil sadece teşviğe göre cesaretlendirmesi ve işgören sadece yönetimin verdiği kararlar derecesinde geleceğinin şekillendirmesi
- Tipik derecelendirme hiyerarşisinde sistem personel terfi için yönetime baskıda bulunur ve bu baskı sonunda yönetim terfiyi gerçekleştirmektedir.

Tipik derecelendirmeli hiyerarşik eski iş değerlendirme sistemlerinin aşağıdaki koşullarda riskleri bulunmaktadır (Bussin, 2015).

- Tepe Uzman/Profesyonellerin pozisyonlarının teşvik edilmesinin arka planında gerekli olan yönetim becerilerini vermekte yetersizdir
- Teşvik edilen Uzmanlar/Profesyoneller yönetim becerisinden yoksundurlar
- Uzman/Profesyoneller daha fazla para ve mevki için organizasyonu terk etmektedirler
- Uzman/Profesyonellerin işletmeden ayrılması halinde bu uzman/profesyonellerden dolayı işletme beceri ve yatırım kaybetmektedirler
- Müdürlerden yabancı yönetici atamaları yaparken sadece operasyonel konuların düşünülmesi, organizasyonun yönetiminin düşünülmemesi ve yönetim becerisinin eksikliği mevcuttur.

Tipik derecelendirme hiyerarşi sisteminde yabancı yönetici atamaları yönetim pozisyonlarına odaklanmıştır, çok az bir kısmı uzman/profesyonel pozisyonları ile ilgilenir.

Tipik derecelendirme hiyerarşik sistemin yeterli olmaması üzerine organizasyonlar uzmanların/profesyonellerin bu bilgi eksikliğini kısa sürede fark etmişler ve bu riskleri azaltmak için çift kariyer yolu sistemleri dizayn etmişlerdir (Bussin, 2015).

Çift Kariyer Yolu Sistemleri: Uzman/Profesyonellerin göreceli olarak pozisyonlarının yükseldiği kariyer yolu sistemidir.

Çift kariyer sistemlerinin oluşumun gerekçe olarak yabancı yönetici atamalarında uzman/profesyonel becerilerine de ihtiyaç olduğunun fark edilmesi yatmaktadır. Uzman/Profesyonel yabancı yöneticiler kullanarak, yüksek ücretler ödemedi, beceri aktarımı daha hızlı ve aynı anda rekabet avantajı ile ev sahibi ülkedeki işletmenin desteğini de alarak bu şekilde muhtemel işlem maliyetleri azaltılabilir. Çift kariyer yollu sistemlerin işletmeye adaptasyonunda yabancı yöneticileri seçim sürecinde sadece uzmanlık/profesyonellik pozisyonlarını değil başlangıç yönetim pozisyonlarını da içermesi de sağlanmıştır (Bussin, 2015).

Global kariyer sadece bir işletmeye bağlı olarak yapılmak durumunda değildir. 21. Yy da global kariyer yapmak isteyen kişiler de herhangi bir işletmeye bağlı olmaksızın global kariyer yapabilmektedirler. Kişinin kendisi tarafından oluşturulan işletmeden bağımsız yabancı yönetici kariyerleri bir organizasyona bağlı olmadığı için sınırsızdır, kendilerini finanse etmek durumundadırlar ve genelde ana merkez veya ev sahibi ülkenin vatandaşı olmayıp üçüncü bir ülke vatandaşıdırlar. Bu özelliklerinden dolayı kendileri Bağımsız Global Kariyeristler olarak adlandırılmaktadırlar (McNulty, 2013).

Bağımsız Global Kariyeristler ev sahibi ülke şartlarına çok çabuk uyum sağlarlar. Genelde ev sahibi ülkenin diline ve kültürüne çok uzak değildir, gerekirse kendilerini bu eksik gördüğü konularda geliştirmeye çok isteklidirler. İşletmeler tarafından bu pozitif özellikleri ile beraber başka önemli avantajlarından dolayı (çalışma izni ve oturma izni alınmak zorunda olunmaması, tazminat ve ödenek ödenmeyecek olması gibi) bağımsız global kariyeristleri ev sahibi ülkedeki işletmelerinde istihdam etmeleri kendilerine çok büyük avantajlar sağlamaktadır (McNulty, 2013).

Bağımsız global kariyerist yabancı yöneticiler ile işletme tarafından atanan yabancı yöneticilerin aralarındaki farkları çizelge 2.3'te şematize edilmiştir. Dikkati çeken hususlar bağımsız global kariyerist yabancı yöneticilerin iş hayatını etkileyecek olan

etmenlerin (hayatını finanse etmek, açık iş pozisyonlarına ulaşarak pozisyona en uygun aday olduğu hakkında işletmeyi ikna etmek gibi) işgörenin kendisi tarafından yapılmasıdır. (McNulty, 2013)

Çizelge 2.3: Farklı tiplerdeki global kariyerler

	İşletme tarafından atanan yabancı yöneticiler	Bağımsız Global Kariyerist yabancı yöneticiler
Başlatan	Uluslararası İşletmeler	Kişinin kendisi
Sebeup	İşletme Projesi (Spesifik)	Kişisel Gelişim (dağınık)
Finanse Eden	İşletme tazminat, ödenekleri ve Maaş	Kişisel Tasarruf ve Gündelik Kazançlar
Kariyer Tipi	Organizasyonel Kariyer	Sınırları olmayan Kariyer
Vatandaş	Ana merkez ülke vatandaşı	Üçüncü ülke (ne ana merkez nede ev sahibi ülke) ülke vatandaşı

Kaynak: (McNulty, 2013)

İşletme ve yabancı yönetici tarafından çalışılarak ve üstünde anlaşılarak ortak global kariyer yolu oluşturulmalıdır. Global kariyer yolunda planlar belirli süreler içerisinde yabancı yönetici ve işletme tarafından gözden geçirilerek revize edilmelidir. Global kariyer yolunda işletme devamlı olarak yabancı yöneticiye destek vermeli, kariyer yolunun iki taraf içinde (yabancı yönetici ve işletme) plana uygun gittiği konusunda hemfikir olunmalıdır. İşletme bu süreç içerisinde yabancı yöneticiye kariyer yönetim desteğini vermelidir. Yabancı yöneticiler için işletmenin ana merkezinin hazırlayacağı “Kariyer Yönetimi Desteği” aşağıdaki unsurları İçermesi Gereklidir (McNulty, 2013):

- Kariyer Planlama; İnsan kaynakları yönetim sistemleri, global kariyeristleri yönetmek için çok önemli bir unsurdur. Kariyer planlamanın içeriğinde yabancı yöneticinin kariyer yolunu oluşturma temelinde planlar yapılmalıdır. Bununla beraber, iş birimlerine atanabilecek potansiyel yabancı yöneticileri ve onlara gerekli olan rollerin belirlenmesi için de kariyer planlama gereklidir.
- Yetenek Yönetimi; İşletmelerde global yetenek havuzundaki kilit pozisyonların (kilit yönetici pozisyonları ve kilit pozisyonları asiste

edebilecek yüksek potansiyeldeki işgörenler) belirlenmesinde yardımcı olur. Atananların performansları izlenir, bir sonraki hareketlerinin ne olacağı ve en iyi nasıl geliştirilebilecekleri hakkında aksiyon planları oluşturulur.

- Beklentileri Yönetme; Yabancı yöneticilerin global kariyer gelişimi ile beklentileri çok önemlidir. Özellikle senelerdir birden fazla atamayı takip eden global kariyeristler için kariyer planları yaparken global kariyerist olan yabancı yönetici ile görüşerek yapılmalı, tarafların her ikisi içinde beklentileri karşılayan açık ve net bir şekilde olmalıdır.
- Kararlı ve Motive olmuş Atananların Desteklenmesi; İyi motive edilmiş işgörenler, işletmelerin onlardan istediklerini en iyi şekilde anlar ve yerine getirirler. İşletme global kariyeristlere motivasyonlarının devamını sağlamalı ve güçlendirmeye çaba göstermelidir. Yabancı yöneticinin değerli ve önemli olduğunu belirtmeli, devamlı yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu destekler zaman zaman mesajlar şeklinde dile getirilmelidir.
- İlişkileri İnşa etmek; Yüksek potansiyelli atananlarla var olan işletme merkezi ile olan bağlarını uzak mesafeye rağmen sürdürmek ve az bir efor sarfederek önemli getiri elde edebilecekleri yeni fırsatlar oluştuğunda işletme merkezine bildiri yapmalıdır.
- Yabancı yöneticilerin İhtiyaçlarını Anlamak; İşletmeler yabancı yöneticilerden genellikle atama süreci, taşınma desteği veya eve geri dönüş programı ile ilgili geri bildirimler istemektedirler. İşletme yabancı yöneticinin atama veya atamadan türeyen sonuçlar ile ilgili olarak yabancı yöneticinin kişisel memnuniyeti hakkında geri bildirim istemelidir. Bu geri bildirim hem bu konularda geliştirilmesi gereken noktalar olup olmadığı açısından da önemlidir. Yabancı yöneticinin bulunduğu ev sahibi ülkede daha fazla kalmak isteyip/istemedikleri, atananın yeni kariyeri ile memnun olup olmadığını, atamanın kariyerlerinde gelişmeye yardımcı olup olmadığı içeren sorular işletme için doğru bir kariyer planı yapıp yapılmadığını kontrol ve geliştirmek açısından önemlidir.
- Ana ülkeye geri dönüşün (Repatriation) planlanması; Yabancı yöneticinin atama süresinin dolmasını takiben ana ülkeye geri dönüşünün(repatriation) planlanması gerekmektedir. Eve geri dönüş için en iyi uygulama her altı ayda

bir veya daha uzun bir süre (geri dönüş tarihinden önce) bir atanan listesi hazırlanması, liste dâhilinde yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve bir sonraki adımın ne olabileceği hakkında görüşmelere başlanmasıdır. Açıkça görünen çoğu yabancı yönetici atama süresinin sona ermeye yaklaşmasına rağmen işverenin hiçbir iş teklifinde bulunmamasını gördüklerinde belirsizlik içinde olmaktadır.

- Üst Yönetim Desteği; Üst yönetimin global kariyer aktivitelerine destek vermediğinde yabancı yöneticiler bunu anlamaktadırlar. Özellikle global kariyer tecrübeli kıdemli yöneticilerin yabancı yöneticilere desteği ile (global kariyerin önemli, uluslararası atananların değerli olduğunun bildirilmesi) global mobil olmanın cesaretlendirilmesi ile global kariyer fırsatları mesajları açık bir şekilde verilmelidir.

3. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI BAĞLAMINDA YABANCI YÖNETİCİLERİN TEMİNİ VE SEÇİMİ

Uluslararası işletmenin yabancı yönetimi temininde yabancı yönetici üç farklı şekilde (vatandaşı olduğu ülkeye göre) istihdam edilmesi tanımlanmaktadır. Bu tanımlar;

- Ana Ülke Vatandaşı (AÜV); İşletmenin ana merkezinin bulunduğu, hayati fonksiyonlarının sürdürüldüğü ülke (AÜ) ve yabancı yönetici işgören ana merkez ülkenin vatandaşıdır.
- Evsahibi Ülke Vatandaşı (EÜV); İşletmenin ana merkeze bağlı işletmesinin bulunduğu ev sahibi ülke (EÜ) ve işgören ev sahibi ülkenin vatandaşıdır.
- Üçüncü Ülke Vatandaşı (ÜÜV); Ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşı olmayıp üçüncü bir ülke vatandaşı olan yabancı yönetici işgöreni tanımlamaktadır.

Bu üç farklı ülke vatandaşlarının işgören olarak temini sonucunda işletmeye yararları ve sakıncaları aşağıda belirtilmiş olup işletme bu yarar ve sakıncaları değerlendirerek aynı zamanda işletmenin istihdam edilecek yabancı yönetici pozisyonuna uygun yaklaşımını da gözönünde bulundurarak uluslararası yabancı yönetici atama kararı verilmelidir (Dowling, Festing, Engle, 2008:63).

Ana Ülke Vatandaşları;

Yararları;

- Ev sahibi ülkedeki ana merkez işletmedeki kontrol ve koordinasyon operasyonlar seviyesinde yapılabilmektedir. Çünkü ana merkez ülkeden gelen yabancı yönetici tüm operasyonlarda tecrübe ve deneyimi bulunmaktadır.
- Ana merkez ülkedeki işletmesindeki aday havuzunda bulunan ve gelecek vadeden yönetici adayları için uluslararası işletme yönetim deneyimi kazanma şansı edinebilmektedirler. İşletme için bu durum yönetici adaylarına kariyer yolu oluşturmalarında güçlü bir fırsat sağlayabilmektedir.

- Ana ülke vatandaşı yabancı yöneticilerin genel olarak işletme iş yapış, iş kültürü ve iş prosedürleri konusunda ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına göre çok daha fazla deneyim ve tecrübeye sahip olmalarından dolayı tercih edilebilmektedirler.

Sakıncaları;

- İşletmenin gelecek vadeden ev sahibi ülke yöneticileri için uluslararası atamanın yapılmayarak ev sahibi ülke vatandaşı işgöreninin deneyim tecrübe ve terfi imkanları kısıtlanmaktadır.
- Ana ülke vatandaşı yabancı yönetici işgörenin ev sahibi ülkeye uyumu ev sahibi ülke vatandaşı ve üçüncü ülke vatandaşına göre daha uzun bir zaman sürecektir.
- Ana ülke vatandaşının işletmenin oluşturduğu ücret yönetimi sisteminde alacağı ücret, tazminat ve yan haklar (ikramiyeler, primler) ev sahibi ülke vatandaşında olmayacağı için ana ülke vatandaşı yabancı yönetici işgören ev sahibi ülke vatandaşı işgörene göre işletmeye maliyeti çok daha fazla olacaktır.

Ev Sahibi Ülke Vatandaşları;

Yararları;

- Ev sahibi ülke vatandaşı AÜV, ÜÜV na göre dil, kültür farklılıkları açısından daha az problemle karşılaşmaktadır.
- Çalışma ve oturma izni gibi yasal prosedürlerle İK yöneticisi ilgilenmeyecek, profesyonel olduğu konulara yoğunlaşabilecektir.
- Atama yapılan yabancı yönetici pozisyonunda uzun süre kaldıkları gözlemlenen EÜV yabancı yöneticiler işletme yönetim pozisyonunda işgören sürekliliği sağlanmış olur, işletmede işgücü devir oranı azalır.
- EÜV nin vatandaşı olduğu devlette kendi vatandaşının işe alımını zorunlu kılan yükümlülükler bulunabilir.

Sakıncaları;

- İşletmenin ev sahibi ülkede bulunan bağlı işletmesinin yönetiminde EÜV olmasından kaynaklanan işletme ana merkez kontrol ve koordinasyon eksikliği yaşama ihtimali bulunmaktadır.
- AÜV yabancı yönetici adaylarının uluslararası yönetim tecrübe ve deneyim yapma şansının azalması
- EÜV çalıştırılması, işletmenin globalleşme oluşumundan çok federasyon yapısında gelişimine de sebep olabilir

Üçüncü Ülke Vatandaşları;

Yararları;

- Ücret, yan ödemeler ve tazminatlar AÜV ye göre çok daha düşük düzeyde olacak işletmeye yabancı yönetici işgören maaliyeti azalacaktır.
- Ana ülke vatandaşlarına göre ev sahibi ülke hakkında çok daha geniş bilgi beceri ve deneyime sahip olma ihtimali yüksektir.

Sakıncaları;

- İşgören transferinde ülkeler arası ilişkiler gözönüne alınmalıdır.
- Evsahibi ülke üçüncü ülke vatandaşı işgören olarak çalıştırılmasında ana ülke vatandaşına uyguladığı şekilde çeşitli kısıtlamalar ve ekstra yükümlülükler getirebilmektedir.

3.1 Uluslararası Yabancı Yönetici Temini ve Seçimi

3.1.1 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici temin yaklaşımları

3.1.1.1 Anayurt merkezli yaklaşım (Ethnocentric)

Uluslararası işletmelerdeki yönetim kademesindeki işgören temininde ana ülke vatandaşlarının tercih edilmesidir. İşletmede alınması gereken önemli kararlarda işletmenin ana merkezinin karar alması esastır ana merkez işletmeye bağlı işletme bu karar alınmasında rol oynamamaktadır. İşletme yönetim kademesindeki işgören pozisyonlarında ana ülke vatandaşlarını tercih etmektedir. Yaklaşımdaki temel tutum

ana ülke yönetim tercihinin ve alınan kararların doğru olduğu, değerlendirmeye, fikir belirtmeye, değişime açık bulunmadığı ve bağlı bulunan işletmeler tarafından işletme ana merkezinde alınan karar/kararların uygulanması gerektiği şeklindedir. Anayurt merkezli yaklaşımı benimsenmesinin nedenleri; (Scullion, Starkey, 2000:897).

- Ev sahibi ülkede gerekli niteliklere sahip yönetici/işgörenlerin bulunmadığına dair düşüncenin var olması, ev sahibi ülkede ana merkez ülkede bulunan ana merkez ülkenin kültürünü, iş yapış şeklini, tüm prosedür ve kurallara hâkim olabilecek işgören yönetici bulunamayacağına olan inanç,
- Genel merkezle iyi iletişim kurma, kontrol ve koordinasyonu sağlama ihtiyaçları bu yaklaşımı benimseme nedenlerindedir. Ev sahibi ülkede/ülkelerde bağlı bulunan işletmelerin ana merkez ülke işletmesi ile iletişimin kopuk olabilmesi, yanlış anlaşılma/yanlış uygulamaların oluşmaması, tüm işletme ana merkezde alınan karar ve prosedürerin doğru düzgün ve kontrollü bir biçimde uygulanmasının işletme ana merkezi tarafından önemli olmasından kaynaklanmaktadır.

Uluslararasılaşmanın başında olan işletmeler yukarıda belirtilen nedenleri işletmede önemli risk taşıdığı düşüncesi ile anayurt merkezli yaklaşımı uygulamaktadırlar. Genelde uluslararasılaşmanın başlangıç evresinde işletme bağlı bulunduğu ev sahibi ülkedeki önemli yönetim işgören kademelerine ana merkez ülke vatandaşını atayarak ev sahibi ülkede bulunan bağlı işletmenin tüm iş kural ve prosedürlerinin ana merkezde karar alındığı şekilde yapılmasına emin olmak gerekliliğinden dolayı bu yaklaşım tercih edilmektedir. (Collings, Scullion, Morley, 2007:174).

Anayurt merkezli yaklaşımın aşağıda belirtilen çekinceleri de bulunmaktadır, (Collings, Scullion, Morley, 2007:298-299):

- Ev sahibi ülke işletmesindeki işgörenlerin kariyer yönetimindeki terfilerinde (sadece ev sahibi ülke/bölge kademelerini kapsadığı için) kısıtlıdır.
- Yabancı yöneticilerin görevlendirildikleri ülkeye uyumlarının uzun sürmesi halinde, hata oranlarında ve yanlış karar alma olasılıklarında artış söz konusu olabilir. Ana ülke vatandaşı işgören yöneticilerin ev sahibi ülkedeki ülkeye intibağında problemler yaşanabilir bunun bir sonucu olarak işgörenin verimliliğinde düşüşler ve yönetiminde sorunlar ile karşılaşılabilir.

- Ücret yönetimi ve ödül sistemlerinde ana ülke vatandaşları ile ev sahibi ülke vatandaşları arasında bir işletmenin ana merkezinde işgörenin lehine bir uygulama olması halinde işgörenler arasında sistemin adaletsiz olduğu duygusu oluşturabilir. (Collings, Scullion, Morley, 2007:76).

3.1.1.2 Çok merkezli yaklaşım (Polycentric)

İşletme merkezinin olduğu ana ülkede yönetici pozisyonundaki işgörenlerin ana merkez ülke vatandaşlarından istihdam edilmesi, bağlı bulunan işletmelerde ise işletmenin bulunduğu ev sahibi ülke vatandaşlarından işgörenlerin seçilmesi şeklinde olan yaklaşım çok merkezli yaklaşımın esasını oluşturur. Ev sahibi ülkedeki bağlı işletmeler ev sahibi ülke vatandaşlarından oluşan işgörenler işletmenin yönetim kademesini oluşturur. İşletmeler arasındaki açık işgören pozisyonlarına atamalarda işgörenin vatandaşı olduğu ülke/bölge deki işletmeye atama gerçekleştirilir. Yönetici işgörenin vatandaşı olduğu ülkeden başka bir ülkedeki işletmeye ataması çok seyrek meydana gelebilmektedir.

Çok merkezli yaklaşım(polisentrik) esası işletme merkezine bağlı bulunan ev sahibi ülkedeki işletmenin yönetiminde ev sahibi ülkenin kültür ve işyapı şekilleri, davranışlarını en iyi kendi ülkesinin vatandaşlarından oluşan bir yönetim kademesi ile başarılı olunabileceği ilkesine dayanmaktadır.

Avantajları; (Budak, 2016):

- Ev sahibi ülke vatandaşının işletme yönetim kademesinde olması işletmenin ana merkez ülkesinden gelecek ana ülke vatandaşı bir işgören ile yaşanması muhtemel yabancı dil, kültür ve uyum sorunlarının oluşmamasını sağlayacaktır.
- Ana ülke vatandaşlarının ev sahibi ülkede bulunan bağlı işletmeye ataması çok yüksek maliyetlere sebep olacağından dolayı, ev sahibi ülke vatandaşlarından yönetici işgören seçilmesi işgören maliyetlerinde tasarruf olmasını sağlayacaktır.
- Ev sahibi ülke vatandaşının işyeri aidiyet duygusunun ana merkez işletme tarafından atanacak yönetici işgörene göre daha yüksek olacağı varsayımından yola çıkarak kilit pozisyonlardaki işgören yöneticilerde işgücü devri (işletmede işten ayrılan işgörenle toplam çalışan işgören arasındaki sayısal hesaplama) düşüktür.

- Ana merkez işletmeden atama ile gelecek yönetici işgörelere verilen kültürel bilinçlendirme, yabancı dil eğitimi gibi eğitimlere ihtiyaç oluşmayacaktır.

Dezavantajları; (Budak, 2016)

- Ev sahibi ülkedeki işletme ana merkez ülkedeki işletme arasında kültür davranışlar, iş yapış şekillerindeki farklılıklardan dolayı ev sahibi ülkedeki işletme ana merkez ülkedeki işletme ile tam bir koordinasyon sağlanamamaktadır.
- Ev sahibi ülke işgören yöneticilerinin buldukları ülkeden farklı ülkelere atamasının olmamasından kaynaklanan ev sahibi ülke yönetici işgörenlerin yurtdışı iş tecrübeleri oluşmamaktadır. Ana ülke işgören yöneticilerinin yurtdışı iş tecrübelerini arttırma olanakları az olmaktadır.

3.1.1.3 Dünya merkezli yaklaşım (Geocentric)

İşletme ev sahibi ülkelerdeki işletmelerini hangi ülkede olacağına karar verip kurduktan sonra ev sahibi ülkedeki genel merkez ile entegre etmeye önem verme politikasına dayanır. Ücretlendirme politikasında global pazardaki ücretler temel alınarak oluşturulur. Ücretlendirme yapılan iş değerlemeleri sonuçlarına göre belirlenir (Bernardin, 2003).

Tüzüner (2008) dünya merkezli yaklaşımı şu şekilde açıklamaktadır;

Bu yaklaşımda, uluslararası işletme faaliyetlerinde global yaklaşımı benimsemekte ve herbir birimin kendi yetkinliği doğrultusunda bütüne olan katkısını kabul etmektedir.

Vatandaşlığa önem vermeyen, 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.

Tüzüner (2008) dünya merkezli yaklaşımın üç temel avantajından aşağıdaki şekilde bahsetmektedir:

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

- Birimler arasındaki işbirlik ve kaynak paylaşımını destekler.
- Çokmerkezli yaklaşımdaki federasyon anlayışının olumsuz özelliklerini taşımaz.

Tüzüner (2008) bu yaklaşımın dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

- Ev sahibi hükümetleri, ülkelerinin sınırları içinde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerdeki istihdam isteklerinde ev sahibi ülke vatandaşlarını istihdam etmesini talep edebilir. Bu amacı gerçekleştirmek için ev sahibi ülke göçmenlik yasalarını kullanabilirler.
- 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.
- 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.
- Dünya merkezli yaklaşımı destekleyen temin ve seçim politikası; çok sayıda ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının uluslararası takım oluşturabilmek, 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.

3.1.1.4 Bölge merkezli yaklaşım (Regiocentric)

Bölge merkezli yaklaşımda, uluslararası işletmenin dünya üzerinde faaliyet gösterdiği ülkelerden oluşan coğrafi bölgelere ayrılmıştır. Ana merkez ülkede bulunan yönetici işgörenler ev sahibi ülkelerdeki bağlı işletmelere atamaları gerçekleştirebilmektedir. Ev sahibi ülkede bulunan işletmedeki işgören yöneticilerde aynı bölgedeki ev sahibi ülkede bulunan işletmeye ataması olabilmekte fakat ana merkez ülkedeki işletmeye ataması olmamaktadır. Atamalar genellikle ülkelerin bağlı bulunduğu bölgeler içerisinde yapılmakta, başka bir bölgede bulunan ev sahibi ülkeye atama yapılmamaktadır. Örneğin, Avrupada kurulmuş bir uluslararası işletme

coğrafi olarak bulunduğu ülkeler bazında dünyayı üç bölgeye ayırmıştır (Doğu Avrupa, Batı Avrupa ve Asya) Asya bölgesindeki işgören yöneticinin atamaları Asya bölgesinde yapılmakta olup Doğu ve Batı Avrupa ya atamalar ise genellikle yapılmamaktadır. (Ünsalan, Şimşeker, 2006).

İşletme üst yönetimin vereceği karar doğrultusunda uluslararası işletmeler yönetici işgören ihtiyaçlarını yaklaşımlardan birisine karar vererek uygulamaktadırlar. Karar verilirken işletmenin uluslararasılıkta geldiği pozisyon, işletmenin amaç ve hedefleri gözönüne alınarak işletmenin gelecekte olmak istediği pozisyonunda içerecek şekilde karar verilmelidir. Sadece içerisinde bulunan zaman dilimini gözönüne alınarak belirlenen temin yaklaşımı yakın gelecekte ihtiyaçların değişebilme ihtimalinde değiştirilmesinin çok güç olabileceğinin farkına varılmalıdır. (De Nisi, Griffin, 2001:136).

İşletmelerin yabancı yönetici işgören temin ve seçim kararları hakkında dikkate alınması gereken önemli etkenler ise aşağıda belirtilmiştir işletme süreci oluştururken veya yönetirken bu etmenleri düşünerek ele alması gerekmektedir (De Nisi, Griffin, 2001:136):

- Uluslararası işletme temin ve seçim kararlarında bir yöntem yerine birkaç yöntemi birarada kullanmayı tercih edebilir. Örneğin, uluslararası işletme tüm yabancı yönetici temin ve seçim faaliyetleri için anayurt merkezli bir yaklaşımı benimsemesine rağmen, belli bir ev sahibi ülke bağlı kuruluşun kilit pozisyonlarında ev sahibi ülke vatandaşlarının istihdamını isteyebilir. Böylece anayurt merkezli yöntem ile çok merkezli yaklaşım yöntemini beraber kullanılmış olacaktır.

- İşletmenin temin ve seçim faaliyetlerine tesir edebilecek diğer konular işletmenin ev sahibi ülkedeki etkinliklerinin geldiği aşama, ana merkez ülke ile ev sahibi ülke kültürlerinin birbirlerinden ne kadar uzak veya yakın olduğu, işletmenin ev sahibi ülkedeki bulunduğu pazardaki stratejisinin ne olduğu gibi konular bulunmaktadır.

3.1.2 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici uluslararası görevlendirme nedenleri

Uluslararası işletmelerin yabancı yöneticileri ev sahibi ülkelerde uluslararası görevlendirmesinin sebepleri ev sahibi ülkedeki işletmesinde ana merkez ülkedeki mevcut işletme yönetiminin, prosedür, planlarının ev sahibi ülkedeki işletmeye

uygulanmasını ana sebep olarak tanımlanabilir. Ana ülkedeki mevcut işletme yönetimini, prosedür ve planları ev sahibi ülkeye entegrasyonu, ev sahibi ülkedeki yönetici ve/veya örgüt geliştirme ihtiyaçları için ana merkez ülkedeki işletme tarafından başarılı, işletmeyi tanıyan, güvenilir olacağı öngörülen işgören ana merkez işletmede çalışan işgören olduğu kanısı öne çıkmaktadır. Bu etkenlerden dolayı ana merkez işletme ev sahibi işletmedeki yönetici pozisyonunda ana ülke vatandaşı işgöreni yabancı yönetici olarak ev sahibi ülkeye atamasını gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Ev sahibi ülkedeki diğer orta düzey yönetim ihtiyacı gerektiren pozisyonlarda ev sahibi ülke vatandaşı seçebilmektedir. Yabancı yöneticilerin uluslararası görevlere atanması nedenlerinden yönetici geliştirme ve örgüt geliştirme nedenleri aşağıda daha ayrıntılı açıklanmıştır (Koçel, 2007:134):

- Yönetici Geliştirme: İşletmede ev sahibi ülkedeki yönetici işgörenler bazı yönetsel konularda geliştirme ihtiyacının bulunması nedeniyle ana merkez ülkeden konu ile ilgili yöneticinin ev sahibi ülkeye uluslararası görevlendirme ile bu konu/konularda ev sahibi ülkedeki yöneticileri geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Ana merkez ülke bu konular ile ilgili olarak ana merkez ülkedeki işletmeden bir yöneticiyi tercih etmesindeki sebepler arasında geliştirme ihtiyacı duyulan teorik yönetim konularının işletmenin ana merkezindeki uygulanış prosedür, yöntem ve işletmenin sistem entegrasyonu ile nasıl çalıştığı ile ilgili bilgiler verecek geliştirme programları uygulama ihtiyacından doğmaktadır.

- Örgüt Geliştirme: Ev sahibi ülkedeki işletmede oluşan/oluşacak ana merkezde uygulanan sistemin ev sahibi ülkede doğru bir şekilde uygulandığına dair sistemsal kontrol ihtiyacı, ana merkez ülkede geliştirilen yeni bir uygulamanın ev sahibi ülkede uygulanmasına yönelik aktarımın doğru ve zamanında yapılması, ana merkez ülkedeki yöneticilerin global deneyim ve tecrübe kazanmasını sağlanarak ana merkez ülke yöneticisine global açıdan geniş bakış açısının sağlanması sayılabilir. Ana merkez ülkedeki yöneticiler ev sahibi ülkeye atamasında ana merkez ülkedeki işletmede uygulanan kurum kültürü hakkında ev sahibi ülkedeki işletmeye uygulanmasında faydalı olacağı öngörüsünde bulunmaktadır.

İşletmelerin yabancı yöneticileri uluslararası görevlere atamasını çeşitli sebeplerden dolayı yapmaktadırlar. İşletmeler elbette ki yabancı yöneticiyi işletmenin ihtiyacı olan sebebi tespit ederek ve bu ihtiyaç dâhilinde yabancı yönetici profili oluşturarak seçim yapmaları gerekmektedir.

İşletmelerin yabancı yöneticiyi atamak için ihtiyaç duyabilecekleri sebepler ile ilgili olarak yapılan iki anketin sonuçlarını ve Anadolu Efes işletmesinin yabancı yönetici istihdam politikaları ile ilgili yaptığı sunumu örnek teşkil etmesi açısından verilmiştir.

Anket 1: Yabancı yöneticinin işlevleri ile ilgili olarak yapılan anketin sonuçlarına göre, yabancı yöneticinin atanmasındaki sebepler hakkında verilen cevaplar ve yüzdeleri (McNulty, 2013);

- Gelişim İhtiyacı (%86); Yüksek potansiyelli işgörenlerine kariyer planlaması oluşturmak ve ödüllendirmek; Organizasyonda anahtar becerilere sahip işgörenleri farklı ülkelerde ve farklı koşullarda çalışmasını sağlayarak liderlik becerileri kazanma şansı sağlamak
- Teknik Uzmanlık gerektiren bir pozisyonu doldurmak ihtiyacı (%70); Teknik bir uzmanlık gereken bir pozisyonun doldurulması veya teknik uzmanlık desteği verilmesi; Lokasyonda eksik olan teknik uzmanlıkla ilgili destek veya boşluğu doldurmak
- İşletmenin özellikle yeni başlayan bir operasyonu için kontrol ve yönetim ihtiyacı (%39); Bazı konularda örneğin Çin veya Hindistan'a mali işler müdürü gibi kilit pozisyonlarının kontrolü ve yönetimi gibi pozisyonlarda yabancı yönetici ataması tercih edilmektedir. Çin, Hindistan gibi yükselen pazarlarda çok hızlı aksiyon alınmalıdır ve örneğimizde konu olan pozisyon işletme için kritik pozisyonlardan birisidir.
- İşletmedeki yüksek potansiyelli işgörenlerin başarı, liderlik, beceri yönetimleri için işletmede stratejik planlama yapılma ihtiyacı (%33); Liderlik gelişiminin sebebi, işletmenin İK departmanının yüksek potansiyelli işgörenler ile beraber kariyerlerinin genişletmesi ve büyütmesi yani kariyer yollarını çizebilmesi için başarılı planlar yapması
- İşgörenin kişisel sebepler (ailenin yabancı ülkede yaşaması, yabancı ülke tazminatları) ile yabancı ülkede çalışmak istemesi (%26); Yöneticilerin tazminat veya ailesinin orda yaşaması sebebi gibi kişisel sebeplerden dolayı, (her atama beceri veya gelişimle ilgili olmayabilir)

- Fonksiyonel Gereksinimler; Proje bazlı yurtdışı ülke işlerinde, proje yapılan müşterinin, ev sahib ülkte bulunan işletmedeki proje için çalışan/çalışacak işgöreni projenin yapıldığı ev sahibi ülkede bulunmasını fonksiyonellik sebebiyle istemesi (%25), Proje tabanlı işler için %90 oranında işletme müşterisinin işletme ana merkezinde çalıştığı yönetici işgörenin ev sahibi ülkedeki projenin başında olmasını istemektedirler
- Finansal Sebeplerden dolayı, bazı ülke lokasyonlarda yabancı yönetici çalıştırmak ev sahibi ülkenin vatandaşını çalıştırmaktan daha avantajlı olması (%10); Bazı ülkelerde işgören için çalıştırma maliyet avantajının olması özellikle gelişmekte olan ülkelerin yöneticilerini gelişen ülkelerde çalıştırmanın aynı nitelikteki çalışana göre daha ucuz olması. Örneğin Hindistanlı yabancı yöneticinin ABD de en düşük maaşı ödense bile ABD Hindistan arasındaki yaşam kalitesi farkından dolayı yabancı yönetici olarak çalışmayı kabul etmesi.

Anket 2: Pedersen & Partners firmasının yapmış olduğu ankette (Şekil 3.1) işletmelere “Neden farklı bir ülkeden gelen CEO/Ülke Yöneticisini görevlendiriyorsunuz” sorusu yöneltilmiş bu soruya ve verilen cevapları % olarak aşağıdaki belirtilmiştir (Partners, 2016).

2. Neden farklı bir ülkeden gelen CEO / Ülke Yöneticisi görevlendiriyorsunuz?

Şirketler yabancı ülke yöneticilerini 3 temel nedenle görevlendirmektedir:

- Ev sahibi ülkedeki iş gereksinimleri: Buradaki temel hedef işlerin büyütülmesi ve yerli yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olunmasıdır.
- Yerel organizasyonda kurumsal kültür, yapı ve süreçlerin uygulanması.
- Farklı ülkeden gelen yöneticinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi: Çoğu şirkette, başarılı bir uluslararası görevlendirme kurum içerisinde gelecekteki kariyer gelişimi için bir ön gereksinimdir ve liderlik stratejisinin önemli bir parçasıdır.

Neden farklı bir ülkeden gelen Ülke Yöneticisi görevlendiriyorsunuz?	Yanıtlar
İş geliştirme	%79,00
Kurumsal kültürün geliştirilmesi	%77,00
Yabancı kişilerin görevlendirilmesi ile yönetim becerilerinin geliştirilmesi	%76,00
Kurumsal yapı ve süreçlerinin uygulanması	%75,00
Yerli yeteneklerin geliştirilmesi	%73,00
Yerli yetenek yok	%68,00
Yönetim problemlerinin çözülmesi	%66,00
Yerel yönetimin gözetimi	%60,00
Yerel (siyasi) ortamdan bağımsız olması	%43,00
Teknik problemlerin çözülmesi	%42,00

Şekil 3.1: Pedersen & Partners firmasının yapmış olduğu ankette yer alan "Neden farklı bir ülkeden gelen ülke yöneticisi görevlendiriyorsunuz" sorusunun yanıtları

Kaynak: (Partners, 2016)

Pedersen & Partners firması verilen tüm yanıtları üç başlık altında gruplandırmıştır (Partners, 2016);

- Ev sahibi ülkedeki iş gereksinimleri; İşletmenin hedefi ev sahibi ülkedeki işlerinin büyütülmesi ve yerli yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olunmasıdır.
- Yerel organizasyonda kurumsal kültür, yapı ve süreçlerin uygulanması,
- Farklı ülkeden gelen yöneticinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi; Çoğu işletmete, başarılı bir uluslararası görevlendirme işletme içerisinde gelecek vadeden yöneticilerin gelecekteki kariyer gelişimi için bir ön gereksinimdir ve liderlik stratejisinin bir parçasıdır.



Şekil 3.2: Anadolu Efes grubunun yabancı yöneticileri yurtdışına gönderilme sebeplerini (işlevlerini) belirten sunumu

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Anadolu Efes grubunun sunumundaki (Şekil 3.2) yabancı yöneticinin görev (işlevleri) içerikleri şu şekildedir (Kavukçuoğlu, 2011):

- Tepe Yönetim Rollerleri; Ev sahibi ülkedeki üst düzey yöneticilik ihtiyacı,
- Proje bazlı; Ev sahibi ülkede Anadolu Efes grubunun proje bazlı yapmış olduğu işler,
- Teknik Beceri Eğitimi; Teknik bilgi ve beceri gerektiren bir iş için yabancı yöneticinin sahip olduğu teknik bilgi ve beceriyi eğitim vererek ev sahibi ülkeye aktarmak,

- Satınalma ve Birleşme; Anadolu Efes grubunun ev sahibi ülkedeki başka bir işletme ile ortak bir organizasyon kurması veya işletmeyi satın alması,
- Gelişmekte olan ülkelere yatırım (işletme tarafından ev sahibi ülkede yapılacak yatırımları yönetmek); Ev sahibi ülkede devlet destekleri ve işçilik gibi önemli maliyetlerin düşük olması sebebiyle özellikle gelişmekte olan ülkelere seçilmektedir
- Yetenek eksikliği; Ev sahibi ülkedeki çalışanlarda olması gereken yetenek eksikliğini gidermek amacıyla (liderlik, muhakeme, teknik gibi).

Burda dikkati çeken nokta üç farklı kaynaktan gelen bilginin (anket 1, anket 2 ve Anadolu Efes sunumu) bize yabancı yöneticilerin yurtdışındaki işlevleri hakkında aynı bilgileri vermesidir. Üç araştırma sonucunda bize verdiği sonuçlar aşağıdaki konularda ortaktır, yabancı yöneticinin yurtdışındaki ülkelere görev işlevlerinin tanımında aşağıdaki görevlerin hâkim olduğu görülmektedir.

- Teknik uzmanlık gerektiren görevlerdeki işlevleri
- Gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda kontrol ve yönetim ihtiyacı
- Yönetim ve/veya eğitim sebebiyle; Ev sahibi ülkedeki işgörenlerin yönetim becerileri kazandırılması, kariyer planlama

Burada dikkati çeken nokta işletmenin ev sahibi ülkede yapmış olduğu yatırımlar ile ev sahibi ülkedeki organizasyonu “yabancı yöneticinin yönetim işlevi” açısından ortak olmasıdır. Başka bir deyişle uluslararası ülkeler en fazla yabancı yöneticinin işlevleri açısından en ihtiyaç görülen alan yönetim alanıdır.

3.1.3 Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici atama çeşitleri

- Kısa süreli (Short-term): Atama süresi olarak kısa süreli (üç aya kadar) olan ve ev sahibi ülkedeki işletmede oluşan bir sorunu çözümlenmesi veya ev sahibi ülkedeki işletmede devam eden yeni bir programın kontrolünü yapmak amacıyla yapılan atamalardır. Atama süresi biten ve yeni bir uluslararası görev bekleyen yabancı yöneticiler için kısa süreli atamanın içeriğinde olmayan farklı bir görevde kısa süreli atama çeşidi olarak değerlendirilmektedir. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2007:51).

- Uzatılmış (Extended): Atama süresi olarak bir yıla kadar olan yabancı yönetici atamalarıdır. Bu atamaların içeriği kısa süreli atamaların içeriği ile benzer sebepleri içermektedir. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2007:51).

- Uzun süreli (Long-term): Atama süresi olarak bir yıldan beş yıla kadar olan yabancı yönetici atamalarıdır. Bu atamalarda açık olan pozisyon atama amacı ve beklenen çıktılar ana merkez işletme tarafından özellikle belirtilmektedir. Örneğin bağlı kuruluşun genel müdürü veya pazarlama müdürü pozisyonu vb. Uluslararası işletmelerdeki yabancı yönetici atamalarının çoğunluğu uzun süreli atama olarak gerçekleşmektedir. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2007:51).

Yukarıdaki atamalardan hariç olarak uluslararası işletmelerin yabancı yönetici atamalarında farklı atamalarda oluşabilmektedir. Bu farklı atamalar; (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2007:51):

- Gezici Atamalar (Commuter Assignments): Yabancı yönetici ataması yapılan ev sahibi ülkeye/ülkelere ana merkez ülkeden kısa süre içerisinde (bir veya iki haftada bir) gelerek daha sonra ana merkez ülkeye geri dönmektedir. Almanya ana merkez ülke olan işletmenin İstanbul daki ev sahibi ülkeye gelerek tekrar Almanya'ya geri dönmesini örnek olarak verebiliriz.

- Döngüsel Atamalar (Rotational Assignments): Ataması yapılan yabancı yöneticinin ana merkez ülkedeki pozisyonunu bir süre ara vererek ev sahibi ülkede başka bir pozisyona atamasını içermektedir. İnşaat sektöründe veya petrol sektöründeki proje bazlı yapılan işlerdeki ana merkez ülkeden yapılan atamaları döngüsel atamalara örnek olarak verebiliriz.

- Sözleşmeye Bağlı Atamalar (Contractual Assignments): Uluslararası projeler için çok önemli teknik ve yönetsel becerilere sahip yönetici işgörenlerin (altı aydan - on iki aya kadar olan) süresi sınırlı bir dönem içerisinde görev alınacak ev sahibi ülkeye yapılan atamlardır. Uluslararası proje takımlarındaki ar&ge (araştırma&geliştirme) alanında sözleşmeye bağlı atamalarda sözleşmeye bağlı atamalar yaygındır.

- Sanal Atamalar (Virtual Assignments): Yöneticinin, ana merkez işletmedeki görevinden ayrılmadan ev sahibi ülkedeki atamasına sanal ortam(internet) üzerinden çalıştığı atama şeklidir. İşletmelerin tüm iş sistemlerini internet üzerinde yürüttüğü günümüzde diğer atama şekillerine göre maliyet avantajının olması, uzak mersafede

bulunan ev sahibi ülkeye gidiş ve gelişlerdeki seyahatte oluşacak zaman tasarrufunu gözönüne alındığında sanal atamaların günümüzde revaçta olduğu söylenebilir.

3.1.4 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin başarısını etkileyen faktörler

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 işletmelerin 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 (De Nisi, Griffin, 2001:34).

Öncelikli olarak yönetici başarısı incelenmiştir. Konu ile ilgili ortaya konulan görüşler farklı bakış açıları ve söylemler aşağıda verilmiştir. Başarılı yönetici “Mükemmel yönetici bir kültürde verimli bir şekilde çalışan, operasyonlarını o kültüre ve diğer kültürdeki idarecilere anlatabilen, açıklayabilen kişidir “şeklinde tanımlanmıştır. Uluslararası görevlendirmelerde yöneticilerin başarısı ile ilgili olarak aşağıdaki tespitleri yapmaktadır (Gregersen, Hite, Black, 1996:232):

Yöneticinin başarısını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Gregersen, Hite, Black, 1996:232):

- 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 yönetim 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.

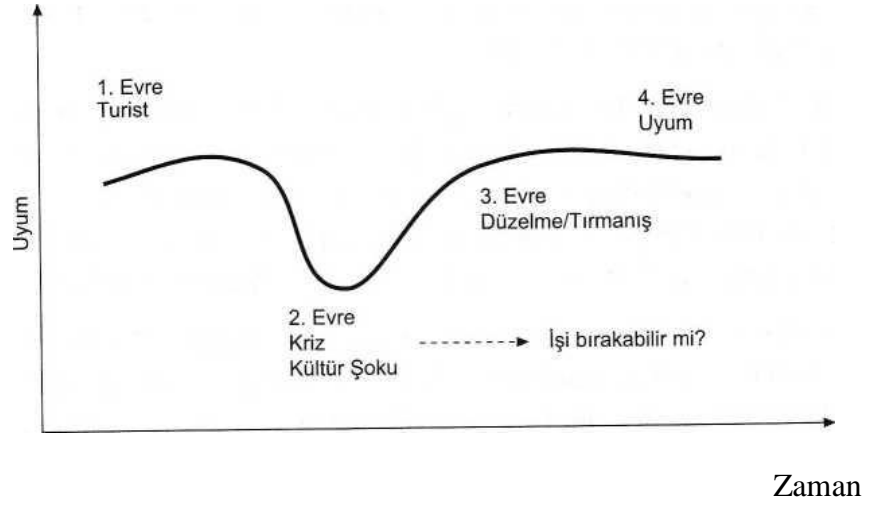
- İş ortamı ile ilgili faktörler: Yabancı yöneticinin işinde kendini bağımsız hissetmesi, işten ayrılma niyetini azaltır. Ayrıca ana merkezin ve ev sahibi ülke işletmesinin yabancı yöneticiyi desteklemesi yine işgücü devrini azaltmaktadır. Bu nedenlerin dışında yabancı yöneticinin ana merkeze olan bağlılığı,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

- Görev isteği: Yabancı yöneticinin ve ailesinin uluslararası 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: Uluslararası işletme ile yabancı yönetici arasındaki ilişkinin maddi ve sosyal boyutu başarıyı etkileyen faktörlerdendir. Yabancı yönetici yurtdışında çalışmanın kendisine sağlayacağı 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.

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. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan bir tanesi yurtdışına ataması yapılan yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye uyumunun sürecidir. Yöneticinin atamasının yapıldığı ülkede geçen zamanı x eksenine ile belirtilmiştir. Y eksenine ise atamanın yapıldığı ev sahibi ülkedeki kültürel uyumun derecelendirilmesi olarak yer almıştır. Araştırmanın y eksenine sadece kültürel uyum açısından değerlendirilmemiş, etkenlere yeni çevrede hissedilen konfor ve memnuniyet veya tam tersi olarak yeni çevrede hissedilen zorluklar eklenerek eğri oluşturulmuştur. Ortaya çıkan grafik aşağıda görüldüğü

üzere U şeklinde oluşmuş bundan dolayı eğrinin ismi literatürde U eğrisi olarak geçmektedir (Şekil 3.3) (Bussin, 2015).



Şekil 3.3: Kültürel Uyumun Evreleri

Kaynak: (Cieri, Dowling, Taylor, 1991:380)

Kültürlerarası Uyumun U-Eğrisi: U Uyum Eğrisi Teorisine göre uyumun 4 aşaması vardır (Bussin, 2015):

- Turist fazı

Yabancı yönetici ve ailesinin yurtdışında geçirdiği ilk haftaları temsil ediyor, bu haftalarda yabancı yönetici ve ailesi bu yeni çevresi ile yabancı ülkede bulunan bir turist gibi heyecanlı ve hayrandır (Bussin, 2015).

- Kültür Şoku Fazı

Grafikteki aşağıya inen eğri ile ifade edilen kültür şok fazında, yabancı yönetici yeni işinin getirdiği sosyok ve kültür çevresi ile daha fazla meşguldür ve bu zamanda kendisine destek veren aile ile arkadaşlarından kayıpları oluşur. Ofiste artık yabancı yöneticiye misafir muamelesi yaparak yardımcı olma devri bitmiştir bunun sonucunda yeni çevreye uyum sağlamış olduğu beklenir. Yabancı yöneticiye verilen 'çok güzel ve cömert ödül paketine' rağmen yabancı yönetici ve ailesinin devamlı ev sahibi ülkesindeki alışkın olmadığı problemler (rahatsız eden trafik sıkışıklığı, içilemeyen içme suları gibi) ile karşılaşmaya başlayan yabancı yöneticinin iş içerisinde ve dışındaki çevresi ile kültürel gaflar yapmaya başlar. Ve böylece yabancı yönetici ve ailesi bu yolculuğun kısa süreli bir tatil olmadığını, uzun süreli bir seyahat olduğunu anlarlar ve gerçek kültürel şok dönemi başlar (Bussin, 2015).

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 (Dessler, 2013:618).

- Düzeltme/Tırmanış Fazı

Yabancı yönetici ve ailesi yeni çevre ile ilgili umutsuzluğa kapılmaya başladığında, hiçbir zaman uyum sağlayamayacaklarını düşünmeye başladıklarında kültür şok fazından kurtarma fazına geçer. Kurtarma fazının anlamı yabancı yönetici (ve ailesi) yeni kültürü anlamaya, yeni çevrenin iş yapma şekillerini ve bu durumlara nasıl uygun davranacaklarını öğrenmeye başlarlar. Bilinmeyen çevre tanıdık gelmeye başlar. Ofis içerisinde ve dışarısında dostluklar kurulmaya, favori dükkanlarını ve restoranlarını bulmaya başlanır. Trafik sıkışıklığından kaçmak için kısa yollar öğrenilir, günlük olarak toplu ulaşım kullanılmaya başlanır. Bu faz tipik olarak atamanın 10. ayında başlar, 12 aydan sonra eve dönüş beklentisi ile son aylarını hazırlanarak geçirilmesini sağlar (Bussin, 2015).

- Uyum Fazı

Son olarak genellikle 24 ay ve daha uzun atamalarda 24 ay sonrası 'uzman veya uyum sağlamış' fazına geçilmektedir. Bu süre sonundaki seçenekler yabancı yöneticiyi lokal çalışan haline getirmek, eve dönmesi veya yeni bir atamaya gönderilmesi olmalıdır (Bussin, 2015).

Yabancı yöneticinin atama başarısızlığı ile ilgili en geçerli tanım atamanın görev süresi tamamlanmadan ana merkez ülkeye geri dönüş yapılmasıdır. (Budak, 2016).

Atamanın başarısız olması işletme için oldukça maliyet olmaktadır. Atamanın başarısız olmamasının direkt maliyetleri olduğu kadar (ücret giderleri, taşınma giderleri, seyahat ve eğitim-geliştirme giderleri) dolaylı maliyetleri de bulunmaktadır. İşletmede atamanın başarısızlığında oluşması muhtemel verimlilik kaybı, işletmenin bulunduğu pazardaki payında kayıplar, pazardaki müşterilerdeki

kayıplar sayılabilir. Bundan dolayı işletmeler yabancı yönetici atamalarındaki başarısızlığı atama bitmekden önce analiz ederek atamanın görev süresinin dolmasını beklemeden çözümler üretilmelidir. (Stroh, Cauguri 1998:1).

3.1.5 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin yurtdışında yaşadığı sorunlar

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 (Marouardt, Engel, 1993:43).

Yabancı yöneticiler gittikleri ülkelerde kim olduklarından bağımsız olarak bazı sorunlarla da karşılaşabilirler. Örneğin yabancı yöneticilerin yerel işgörenler üzerinde kişisel otoritelerini oluşturması zaman alır. Yabancı yöneticiler ise kendi otoritelerini oluşturacak kadar uzun süre yurtdışında kalmayabilirler. Yerel işgörenler ise en iyi pozisyonların oldukça yüksek maaşlar alan yabancılara verildiğini düşünüyor olabilirler. Yönetici işletmenin global hedeflerine ulaşmak amacı ile alışılmadık dışında kararlar alabilir ve bu yerel işgörenlerin 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 yabancı 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 (Briscoe, Schuler, 2004:36).

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. 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 yabancı 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 (Mucuk, 2008).

3.1.6 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici seçimi ve etkili olan faktörler

Yabancı yönetici atamasının başarısız olma ihtimali sonucunda oluşabilecek maddi ve manevi kayıplar, atama sürecinin yönetilmesinin zorluğu, işletmelerin uluslararasılaşmasının öneminin hergeçengün artması yabancı yönetici seçiminin önemini arttırmaktadır. (Saraç, 2016).

Seçimin hem aday hemde işletme tarafından yapıldığı gerçeği ele alındığında ilgili açık uluslararası pozisyonunda doğru adaylar için ilgi çekici hale getirmektedir. Seçim sürecinde işletme ve aday dışında bu sürece dahil olan ve yapılması gereken ev sahibi ülke hükümetinin yasal ve hukuki prosedürleridir. Yasal ve hukuki prosedürler çok komplike olup (vergilendirme, iş kanunları, çalışma mevzuatı gibi) işletme dışında profesyonel bir işletmeden konu ile ilgili destek alabilmek mümkündür. (Bakan, 2014).

İşletmelerin yabancı yönetici seçimleri sonucunda oluşan demografik yapılar incelenerek bilgi edinilebilir. Aşağıdaki Anadolu Efes sunumunda bir işletmenin içerisindeki yabancı yönetici (expat) demografik yapısı hakkında bir örnek olarak verilebilir (Şekil 3.4) (Kavukçuoğlu, 2011).



Şekil 3.4: Anadolu Efes firmasının yabancı yönetici demografik yapımız sunumu

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

- Yabancı yöneticilerin yaş aralığı açısından
 - %43 ü 30-39 arasında
 - %47 si 40-49 arasında

%11 i 50+

- Cinsiyet Açısından

%96 sı Erkek

%4 ü Kadın

- Aile Yapısı

%66 sı Evli ve Çocuklu

%21 i Bekâr

%13 ü Evli

- Ülke Dağılımı Açısından

39 yabancı yönetici Türkiye de

3 yabancı yönetici Almanya da

2 yabancı yönetici Moldovya da

1 yabancı yönetici Rusya da

1 yabancı yönetici Kosta Rika da ikamet etmektedir.

Anadolu Efes uluslararası işletmesini yabancı yönetici kişisel özelliklerine örnek teşkil etmesi açısından ele alınarak değerlendirildiğinde yabancı yöneticilerin %90 oranında yaş aralığı 30 – 50 yaş arasında olup yaş aralığı irdelenir ise 30 – 40 ve 40-50 yaş gruplarının oranları ise iki grupta birbirine çok yakındır. Yabancı yöneticiler iş hayatında çok genç bir yaş olan nitelendirilen (20-30 yaşlar) bir grubun olmadığı belirtilmiştir. Evli olma faktörü açısından yabancı yöneticilerin %66 gibi yüksek oranda evli ve çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Ülke dağılımı açısından ise işletmenin ana merkezi Türkiye de bulunmasına istinaden %39 yabancı yönetici istihdamı işletme ana merkezi olan Türkiye de gerçekleşmiştir.

3.1.6.1 Yetkinlikler

Yabancı yönetici seçiminde uluslararası işletme; atanması planlanan pozisyon için öncelikle yabancı yönetici de olması/aranması gereken bireysel faktör kavramlarının (kişilik özellikleri, motivasyon, dürtü, yeterlilik, beceri, rol, bilgi birikimi) birleşimi olan yetkinlikler (atanması planlanan işin gereklerine uygun olarak) tanımlamalıdır (Marouardt, Engel, 1993:79).

Yetkinlik; yeterlilik ve yetenek olarak da tanımlanabilir. Bir içerik rafına konumlanmış bir dizi davranış da yetkinliktir. Bir durum karşısındaki davranışların etkinliğidir. Bir kişinin yeteneği işin gerekliliklerini karşılıyor ve aşıyorsa, yani

kişinin değerleri, vizyonu, hayat felsefesi, bilgisi, stili, ilgi alanları bunu sağlıyorsa bu kişiden mükemmel performans göstermesi beklenebilir (Boyatzis, 1982).

Yetkinlik temelli yönetici görevlendirme yaklaşımları geleneksel yaklaşımlara göre organizasyonların daha fazla kaynak ayırmalarını ve sürece odaklanmalarını gerektirmektedir. Yetkinlik temelli bir yabancı yönetici görevlendirme yaklaşımının yarar sağlaması için organizasyona uygun bir yetkinlik modeli çerçevesinde seçim kriteri olacak yetkinliklerin belirlenmesi uygun olacaktır (Dubois ve Rothwell, 2004).

Yönetmel yetkinliklerle (işletmenin yönetimi ile ilgili yetkinlikler) ilgili literatürün teorik temeli sayılan Boyatzis' in (1982) "The Competent Manager" adlı eserinde yönetmel yetkinlikler aşağıda yer alan beş grupta ele alınmıştır. Boyatzis' in söz konusu yönetmel yetkinlikler gruplandırmasını ulusal ve uluslararası bağlam ayırımı yapmadan, tüm yöneticilerin sahip olmaları gereken temel yönetmel yetkinlikler olarak ele almak mümkün gibi gözükmektedir (Boyatzis, 1982).

Boyatzis' in ileri sürdüğü yönetmel yetkinlik gruplarını ana hatları ile aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- Hedef ve Aksiyon Yetkinlik Grubu: Yöneticiler için, sahip olunması gereken yetkinlik gruplarının başında "Hedef ve Aksiyon" yetkinlik grubu gelir. Bu grupta dört yetkinlik bulunmaktadır. Bunlar; verimli oryantasyon/adaptasyon, proaktif yaklaşım, kavramların bilişsel kullanımı ve organizasyona etki ve katkıdır (Boyatzis, 1982).

- Verimli Oryantasyon/Adaptasyon Yetkinliği: Etkin, verimli oryantasyon-adaptasyon yetkinliği; kişinin yeni ortamını ve işin gerekliliklerini tamamen öğrenmesi, işe hâkim olması, işi olduğundan daha iyiye götürüp performansını artırması, yüksek kişisel performans ve gelişim göstermesidir. Mükemmeliyetçilik de önemli bir ayrıntıdır. Özgüveni yüksek boyutta olan yöneticiler, zorlu ama gerçekçi hedef belirleyip, yapılan işleri daha iyi yapmak için yoğun performans gösterirler. Mükemmel ulaşma eğilimindedirler. Standartları yüksektir ayrıca sürekli gelişim için uğraş içindedirler. Planlama yaparken, hareket planlarını dikkatlice oluşturma, kaynakları tanımlama, engelleri belirleme gibi alt başlıklara da yoğunlaşırlar.

- **Proaktif Yaklaşım Yetkinliği:** Proaktif kişiler, belirli bir amaç için hareket halinde olan, planlama yapan, alternatif üreten kişilerdir. Kendilerini organizatör, koordinatör, lider olarak görürler. Hayatlarını kontrol ederler. Yönettikleri işi ve kişileri kontrol altına almak isterler. Problem çözme, karar verme, bilgi arama gibi alt başlıklar bu yetkinlik için çok önemlidir. İnsanları harekete geçirmede hızlıdır; inisiyatif kullanma, iletişim, toplantı yönetimi gibi konularda yeteneklidirler. Engeller karşısında alternatifli çözümler üretirler, farklı kaynaklardan bilgi arayışına başvururlar. İhtiyaçları önceden öngörür, yeni ürün geliştirmeye, fikir geliştirmeye önem verirler, yenilikçi fikirlere açıktırlar.
- **Kavramların Bilişsel Kullanımı Yetkinliği:** Kavramların bilişsel kullanımı yani kavramsal düşünme yetkinliği yöneticiler için son derece kritik bir yetkinliktir. Kavramları durumsallaştırma, durumlara ve organizasyona uyarılama, bilgileri test etme olarak tanımlanabilir. Didaktif ve analitik yaklaşım önemlidir. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler olayları belli bir kavram, model, teori ekseninde açıklarlar, olaylara bilimsel yaklaşırlar.
- **Organizasyona Etki ve Katkı Yetkinliği:** Organizasyona etki ve katkı yetkinliğinin pozitif göstergeleri diğer işgörenler üzerinde etki ve güçtür. Kişiler etkin lider olarak kabul görürler ve saygı duyulurlar. Kendilerini önemserler ve organizasyona ciddi anlamda katkı sağlarlar. Kişileri etkileme ve ikna etme becerileri yüksektir.
- **Liderlik Yetkinlik Grubu:** Liderlik yetkinlik grubu da yöneticiler için son derece önemlidir. Özgüven, iletişim ve sunum; mantıklı düşünce, kavramsallaştırma yetkinlikleri bu grupta yer almaktadır. (Boyatzis, 1982).
 - **Özgüven Yetkinliği:** Özgüvenli yönetici kararlıdır, varlığı ile güç verir. Kendinden emindir, ne yaptığını ve neden yaptığını bilir, yaptığı işi beğenir. Olumludur, doğal liderdir, karizmatiktir, güçlüdür, tereddütlü davranmaz, etkilidir-etkileyicidir.
 - **İletişim ve Sunum Yetkinliği:** İletişim ve sunumda etkili konuşma, toplantının etkin yönetimi önemlidir. Topluluğa hitap edebilme, özetleme ve odaklanma önemlidir. Bu kişilerin analiz yetenekleri gelişmiştir. Sembolik anlatımdan hoşlanırlar, sunumları etkin, net ve ikna edicidir.

- Mantıklı Düşünce Yetkinliği: Mantıklı düşünce yetkinliği olayları nedensel zincire koyma becerisidir. Neden-sonuç ilişkileri ve analizleri önemlidir. Düzen ve sistematik yaklaşıma önem verirler, sistem analisti gibi hareket ederler. Rasyonel ve gerçekçidirler.
- Kavramsallaştırma Yetkinliği: Kavramsallaştırma yetkinliği, bilgiye dayalı, gerçeklere dayalı analizlerdir. Bilgisel süreç ya da öğrenme süreci önemlidir. İletişimde ve yönetimde kavram kullanırlar. Genelleme yaparlar. Olayları ve fikirleri anlama ve açıklamada metafor ve analogi kullanırlar.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlik Grubu: Yöneticiler etkileşim içinde buldukları diğer insanlarla (astlar, eşitler, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve düzenleyici kuruluş temsilcileri) çalışmak zorundadırlar. Bir organizasyonda insan kaynakları yönetimi birçok faaliyeti kapsamakla birlikte temelde grupların koordinasyonunu gerektirir. Bu yetkinlik kümesinde, sosyal gücün kullanımı ve grup süreçlerini yönetme yetkinlikleri yer almaktadır.
 - Sosyal Gücün Kullanımı Yetkinliği: Yöneticinin işbirlikleri, ilişki ağları, koalisyonlar veya takımlar kurmak için kullandığı etkileme biçimlerini kullanmasını ifade eden bir yetkinliktir. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticiler kendilerini takımın bir parçası olarak görürler, takımın rollerine adapte olurlar.
 - Grup Süreçlerini Yönetme Yetkinlikleri: Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler grup içinde diğerlerini birlikte etkin çalışmaya teşvik edebilirler. Bu yetkinliği kullanan yöneticiler grupla işbirliğine yönelik iletişim kurarlar, grup kimliğini ortaya koyan semboller oluştururlar.
 - Astlarını Yönlendirme Yetkinlik Grubu: Yönetici, astlarının performanslarına ilişkin geribildirim kontrolünde ya da yönlendirmesinde bulunabilir. Bu grupta astlarını geliştirme, tek yanlı gücün kullanımı, içtenlik yetkinlikleri yer almaktadır. Bu grup yetkinliklere sahip olan yöneticiler, astlarının performanslarını, onları yönlendirerek, emirler vererek ve performans geri bildiriminde bulunarak geliştirirler (Boyatzis, 1982).
 - Astlarını Geliştirme Yetkinliği: Yöneticilerin astlarına işlerinde yardımcı olmaları, astlarının kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırmalarını, astlarına performans geribildirimini vermeleri, astlarıyla performans problemlerini

tartışmaları, astlarının becerilerini geliştirmeleri için kaynak temin etme davranışlarını içerir

- **Tek Yanlı Gücün Kullanımı Yetkinliği:** Bu yetkinlik, yöneticinin, politikalara, prosedürlere, emirlere, isteklere ve kendi talimatlarına astlarının uygun davranmasını sağlamak için kullandığı bir etkileme türüdür. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, organizasyonun politikaları doğrultusunda pozisyona dayalı kişisel yetkisini kullanarak emirler verirler
- **İçtenlik:** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler kendilerini serbest bir biçimde ya da kolayca ifade edebilirler
- **Diğerleri Üzerine Odaklanma Yetkinlik Grubu:** Bu grupta, algılamada nesnellik, kişisel kontrol, dayanma gücü ve uyum sağlama, yakın ilişkilerle ilgilenme yetkinlikleri yer almaktadır. Bu gruptaki yetkinliklere sahip yöneticiler olaylar ve insanlar arasında denge kurabilirler. (Boyatzis, 1982).
 - **Kişisel Kontrol Yetkinliği:** Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler, kendilerini kontrol altında tutarlar. Organizasyonun ihtiyaçları söz konusu olduğunda kişisel özveride bulunabilirler.
 - **Algılamada Nesnellik Yetkinliği:** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler nispeten daha objektif olabilirler ve bakış açıları kişisel önyargılar, sübjektif bakış açıları tarafından sınırlandırılmamıştır.
 - **Dayanma Gücü ve Uyum Sağlama Yetkinliği:** Bu yetkinlik grubu, yöneticinin uzun saatler çalışmak için enerjiye, fiziksel dayanıklılığa ve esnekliğe sahip olması, yüksek stres altında yüksek performansını sürdürmesi, yaşantısında ve örgütsel çevresinde değişimlere uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir.
 - **Yakın İlişkilerle İlgilenme Yetkinliği:** Bu yetkinlik yöneticinin kişilerle yakın ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürmesi ile ilgilidir. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, özel bir iş gerekliliği olmasa da astlarıyla ve iş arkadaşlarıyla konuşmak için vakit ayırırlar, çeşitli konularda onların görüşlerini alırlar. Ayrıca astlarının aileleri, hobileri gibi konularda da sohbet için zaman ayırırlar.

Hill ise (2003) uluslararası işletmelerde dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlar; kişisel uyum, diğerlerine uyum, algılama kabiliyeti, kültürel zorluklar olarak sıralanmaktadır. (Hill, 2003)

- **Kişisel Uyum:** Ülke dışında görevli işgörenlerden yüksek öz saygılı, yüksek öz güvenli ve iyi zihniyetli olanlar dış görevlendirmelerde başarılı olmaya daha yatkın olmuşlardır. İlgilerini yemek, spor, müziğe uyumlaştırabilmiş olan; iş dışında hobilerini sürdürmüş olabilen bireylerin teknik olarak yurt dışında daha başarılı oldukları sonucuna varmışlardır.

- **Diğerlerine Uyum:** Yabancı yöneticilerin ev sahibi ülke bireyleri ile daha etkin iletişim kurabilmeleri başarılarını artıracaktır. Ev sahibi ülke bireyleri ile daha etkin bir iletişimde bulunan yabancı yöneticiler daha başarılı olmaktadır. Burada; ilişkilerin geliştirilmesi ve iletişim kurmaya istekli olmak iki önemli faktördür. İlişki geliştirilmesi, ev sahibi ülke bireyleri ile uzun süreli arkadaşlıklar geliştirme yeteneğini geliştirmeye değerir. İletişim kurmaya istekli olma, yabancı yöneticinin ev sahibi ülke dilini kullanmaya istekli olmalarına değerir.

- **Algılama Kabiliyeti:** Başka ülkelerdeki insanların davranış şekillerini anlamaya yöneliktir. Bu kabiliyetten yoksun olan yabancı yönetici, yabancı bireylere sanki kendi ülke bireyleri gibi davranmaktadır. Bunun sonucunda, önemli yönetim problemleri ve önemli hüsranslar yaşanabilir.

- **Kültürel Zorluklar:** Yabancı yöneticilerin herhangi bir görevlendirmeye nasıl uyum sağlayacağını, görev yeri ülke ile ilişkisine yönelmeyi gösterir. Bazı ülkelerin, diğerlerine oranla kültürleri daha rahatsız edici ve yabancıdır. Sağlık koşullarının iyi olmaması, konut sorunları ve dil zorlukları gibi birçok neden yurtdışında görevlendirilmelerde başarıyı etkiler. Ayrıca, çoğu kültür çoğunlukla erkek egemendir ve batılı kadın yöneticinin yurt dışında görevlendirilmesinde zorluklar olabilir.

Bolten uluslararası atamalarda yabancı yöneticilerde bulunması gereken yetkinlikleri 5 başlık altında toplanmıştır (Bolten, 2006).

Bu yetkinlikler;

- Kültürlerarası yetkinlikler (intercultural competence),
- Teknik yetkinlikler (technical competence),

- Stratejik yetkinlikler (strategic competence),
- Kişisel yetkinlikler (individual competence),
- Sosyal yetkinlikler (social competence) ten oluşmaktadır.

Kültürlerarası yetkinlikler diğer dört yeterlilik ile bağlantıda olan/olması gereken bir yeterliliktir, bundan dolayı şematize edilirken şeklin orta noktasında diğer yeterliliklerle devamlı etkileşimde olması gereken bir pozisyonda yer almaktadır (Bolten, 2006).



Şekil 3.5: Yabancı yöneticide aranması gereken yeterlilikler

Kaynak: (Bolten, 2006).

- Teknik Yetkinlik (technical competence); Bahsedilen yeterlilik eğitim ve deneyim yeterliliğidir. Uluslararası deneyim de teknik yeterliliğin kapsamına girer.
- Stratejik Yetkinlik (strategic competence); Etkin bir bilgi yönetimi ve örgütsel davranışlardan oluşur. Örnek, kişi belirli projeler ve durumlardaki riskleri grüp değerlendirebiliyor mu, karar verip problemleri çözebiliyor mu?
- Sosyal Yetkinlik (social competence); Takım halinde çalışıp, takımı verimli bir şekilde yönetebilecek sosyal yeterliliği var mı, diğer çalışanlarla iletişim kurabiliyor mu, girişken mi, insanlara empati ile yaklaşabiliyor mu?
- Bireysel Yetkinlik (individual competence); Öz motivasyon, dirençsel bireysel yetenekleri makyajlama, İyimser bir tutum yanı sıra eleştiri yapma yeteneği ile beraber kişinin kendisini organize edebilmek de bu yetkinlik kapsamındadır.
- Kültürlerarası Yetkinlik (intercultural competence); Etnik merkeziliğin eksikliği, yeni dil öğrenebilme, misafir ve kendi kültürü hakkında bilgi sahibi olma

kültürlerarası yetkinliğin içerisinde girer ve bu yetkinlik yabancı yönetici olabilmesine katkıda bulunacak en kritik becerilerdir.

Mendenhall&Oddou ev sahibi ülkeye yabancı yöneticinin uyumun dört farklı boyutu olduğunu ve bunların yabancı yönetici seçim prosesinde kullanılmasının faydalı olacağını belirtmiştir (Mendenhall & Oddou,1985):

- Yabancı Yöneticinin Kendine Odaklı Boyut; Yabancı yöneticinin özgüvenini güçlendirici faaliyetler ve nitelikleri. Bu boyut aynı zamanda üç faktör içerir: Güçlendirme ikamesi, stres azaltma, teknik yeterlilik,

- Diğer Kişiler Odaklı Boyut; Ev sahibi ülkedeki diğer kişiler ile olumlu bir şekilde etkileşimde bulunarak çeşitli faaliyetler ve aktiviteler ile onların kapasitesini arttırmak. Bu boyut iki özel faktörden oluşur; ilişki geliştirmek ve ev sahibi ülke vatandaşları ile iletişim kurmadaki istek,

- Algı Boyutu; Ev sahibi ülke vatandaşlarının davranışlarını anlama kapasitesi. İyi adapte olan yabancı yönetici ev sahibi ülkedeki ulusal davranışlar hakkında daha az sert değerlendirmeler yapar,

- Kültürel Dayanıklılık: Bazı ülkelerin kültürleri diğerlerine göre adapte olması daha zordur bu tabii ki yabancı yöneticinin nerden geldiği ve nereye gideceğiyle de alakalıdır. Uyum ayarlamayla ilgili iş dışındaki en büyük katkısı olan son boyut kültürel dayanıklılıktır. En zor olan iki yıldan sonra ev sahibi ülke lokasyonunda olan yabancı yöneticinin kültürel dayanıklılık kısmının üstesinden gelmiş demektir.

Yönetimsel yetkinlikler modelinin yönetici seçim sisteminde kullanılması yönetimsel işlerde etkililiğin sağlanması ile doğrudan ilişkilidir. Yönetimsel yetkinlikler yönetici seçme sistemleri ile birleştirilebilir ancak farklı organizasyonlar için farklı değerlendirme teknikleri gerekebilir. Bazı organizasyonlar kendi seçme tekniklerini tasarlayarak yarı yapılandırılmış görüşmeler, simülasyonlar ve çeşitli testlerle yetkinlikleri değerlendirirler. Yetkinlik temelli yönetici seçim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için organizasyonların kendi performans beklentilerine, özel işlerine ve iş ailelerine ilişkin geçerli yetkinlik çalışmaları yürütmeleri gerekir (Boyatzis,1982).

Yetkinlik modellerinin yönetici seçim sürecinde kullanılması organizasyonlara bazı önemli yararlar sağlar: iş gereklilikleriyle ilgili resmin bütünü görmeyi mümkün kılar, işte hangi adayların daha başarılı olacağı olasılığını artırır, firmanın beklentilerini

karşılayamayacak yöneticilere yapılacak yatırımı (zaman ve para) en aza indirir, daha sistematik bir mülakat süreci sağlar, yönetici adaylarının geliştirilebilir yetkinlikleri ile geliştirilmesi daha güç olan yetkinliklerini ayırt etmeye yardımcı olur (Lucia ve Lepsinger, 1999).

3.1.6.2 Davranış kategorileri

Ronan in Chew (2004) yabancı yönetici seçiminde etkili olan faktörlerin içerisinde yabancı yönetici ve ailelerinin yurtdışı atanacak görevde sağlamaları gereken başarılı davranışları olabilecek beş kategoride tanımlar, işletmenin yabancı yönetici seçimini yapmadan önce bu faktörlerden oluşan kategorileri işletmenin yabancı yöneticiden beklentilerine göre oluşturup stratejisini belirlemesi gereklidir (Çizelge 3.1) (Bussin, 2015).

Çizelge 3.1: Başarılı yabancı yöneticinin davranış kategorileri

İş Faktörleri	İlişki Boyutları	Motivasyonel Durum	Aile Durumu	Dil Becerisi
Teknik Beceriler	Belirsizlik Toleransı	Misyon İnancı	Eşin Yurtdışı yaşama isteği	Ev sahibi ülke Dili
Ev sahibi ülke ve Merkez Operasyonlarına aşinalık	Davranışsal Esneklik	Kariyer ile Uyum	Eşin Adaptasyonu ve Desteği	Sözsüz Komünikasyon / Beden Dili
Yönetim Becerileri	Tarafsızlık	Denizaşırı Deneyime İstek	Sabit Evlilik	
İdareci Yeteneği	Kültürel Empati kurabilme ve kendi ırkını ulusunu diğerlerinden yüksek saymama	Ev sahibi ülke Kültürüne İlgisi		
	İletişim Becerileri	Yeni davranış ve tutum modellerini elde etmek için istekli		

Kaynak: (Bussin, 2015).

İş Faktörleri;

- Teknik Beceriler; Hangi seviyede teknik beceri aranmakta, uzman seviyesi, profesyonel seviyesi, danışman seviyesi gibi

- Ev sahibi ülke ve merkez operasyonlarına aşinalık; Ev sahibi ülke ve ana merkez ülkede yapılan hangi operasyonlarda yabancı yöneticinin deneyimi aranmaktadır, istenen deneyim seviyelerinin ölçüm kriterleri nelerdir,

- Yönetim Becerileri; Aranılan tüm beceriler işletmenin ve atanacak pozisyonun beklentilerine göre açıklanarak belirlenmelidir (planlama, organizasyon, yönetim ve gözlemlene becerileri gibi)

- İdareci Yeteneği; Organizasyon içindeki kişilerin ve bu kişilerin çalıştıkları iş birimlerinin birbirleriyle nasıl bir iletişim ve etkileşim içinde olduklarının takip edilmesi, kişilerin ve birimlerin çalışırken oluşan/oluşacak değişimlerin birbirleri ile etkileşimleri sonucu nasıl neticeler yarattığı/yaratabileceği ve etkileşimlerde oluşan/oluşabilecek problemlere çözümler bulma yeteneği

İlişki Boyutları;

- Belirsizlik Toleransı; Belirsizlik içeren bir çevrede kararlar alabilme, uygulama ve bu kararların sonuçlarına yönelik riskler üstlenme toleransı ne olmalı, işletmenin beklediği tolerans veya tolerans aralığı nedir

- Davranışsal Esneklik; İşletmede oluşan farklı durumlarda harekete geçmek için farklı seçenekleri oluşturabilme yeteneği, böylece oluşan durumlarda farklı seçenekler sunarak içinde bulunan durumu etkileme yeteneği

- Tarafsızlık; Belirli bir zaman ve mekânda belirlenmiş tutum ve düşünceler arasında tercih yapmama halidir, kişiler olaylar ve fikirlere eşit mesafede durabilme, taraf tutmama

- Kültürel Empati kurabilme ve kendi ırkını ulusunu diğerlerinden yüksek saymama; Misafir olarak bulunduğu ülkenin kültürü ile empati kurabilme becerisi ayrıca gelmiş olduğu vatandaşı olduğu ülkedeki ulusunu bulunduğu ev sahibi ülke ulusundan yüksek saymama

- İletişim becerileri; Kendini doğru ifade edebiliyor mu, karşısındaki etkili ve ilgili dinleyebiliyor mu, hoşgörülü ve önyargısız olabiliyor mu?

Motivasyonel Durum;

- Misyon İnancı; İşletmenin kuruluş amaçları, değerleri, davranış standartları ve stratejisine inancı var mı, katılıyor mu?

- Kariyer ile Uyum Yeteneği; Bireylerin öngörülebilir görevlere hazırlanarak ve iş rollerine katılarak iş koşullarında öngörülemeyen değişikliklerin üstesinden gelmeye hazır olmalarını ifade etmektedir (Savickas, Porfeli, 2012). Değişen küresel çevre koşullarında meydana gelen kariyer geçişleri (iş tanımının iş içeriğinin ve iş ortamının değişmesi sonucu bireyin yeni kariyere uyumu) kişinin bireysel amaçlarını, tutumlarını, kişilik özelliklerini ve iş özelliklerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmekte; bu durum ise bireylerin yeni oluşan/oluşacak kariyere uyum yeteneklerini önemli hale getirmektedir. Esnek olmayan kariyer gelişimi modelleri artık geçersiz sayılmakta; kariyer gelişimi bireyin değişken iş çevresinde devam eden kendini keşfetme süreci olarak kavramsallaştırılmaktadır (McMahon, 2012).

- Denizaşırı Deneyime İstek; Ev sahibi ülkede görevlendirme yapılması planlanan pozisyon için denizaşırı yeni bir ülke deneyimine istek ve bu isteğin derecesi

- Ev sahibi ülke Kültürüne İlgisi; Ev sahibi ülke kültürüne ilgi duyulması eğer ilgi duyuluyor ise bunun derecesinin ölçülmesi,

- Yeni Davranış ve Tutum Modellerini Elde Etmek için İstekli; Tutum bireyin kişi ya da durumla ilişki kurma anında, davranışa geçme öncesinde aldığı tavır, ortaya koyduğu duruş. Tutum davranış etkiler fakat her zaman davranışa dönüşmeyebilir. Bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştırır. Tutumun oluşmasında deneyimler önemlidir. Değişecek olan çevre yöneticinin yeni davranış ve tutum modellerinin geliştirmesini gerektirebilir (İnceoğlu, 2010).

Aile Durumu;

- Eşin Yurtdışı Yaşama İsteği; Daha ilerdeki bölümlerde ayrıntılı incelenecek bu konu yabancı yöneticinin atamayı hem kabul etmesinde hem de atama süresince başarılı olmasında çok önemli bir yere sahiptir.

- Sabit Evlilik; Burada sabit evlilikten kasıt evlilik kurumunun herhangi bir değişme durumu (boşanma) içerisinde olup olmadığıdır.

Dil Becerisi;

- Ev sahibi ülke Dili; Yabancı yöneticinin seçim sürecinde ev sahibi ülkenin dilini bilmesinin atamanın başarısı için çok önem taşımaktadır, fakat ev sahibi ülke

dilini bilmemesi durumunda ilgili yabancı dili öğrenme isteği hakkında bilgi edinilmelidir

- Sözsüz Komünikasyon / Beden Dili;
 - Yüz İfadeleri(mimikler)
 - El, kol ve beden Hareketleri (Jestler)
 - Kişilerarası mesafe
 - Fizikse Dış Görünüş

3.1.6.3 Durumsal faktörler

Yabancı yönetici seçimindeki durumsal faktörler ev sahibi ülkedeki işletmenin değiştiremeyeceği ülkenin ekonomik, çalışma şartları, hava durumu, bürokratik şartlar gibi şartlarını içermektedir. Bu faktörler her ne kadar önemsiz gibi görünsede işletme globalleşme yolunda ilerlerken işletmenin başarılı/başarısız olmasında rol oynayacak başarılı yabancı yönetici seçiminde yabancı yöneticinin kendisinde teklif edilecek atamayı kabul edip etmemesinde önemli etki yaratacaktır.

Ülke/Kültür Gerekleri: İşletme yabancı yöneticinin atamasını yapmadan önce ev sahibi ülkenin hükümetinin iş kanunlarında ev sahibi ülke hükümetine açık olan pozisyona uygun adayı ev sahibi ülkede bulunmadığını ve işletmenin ana merkez ülke veya üçüncü bir ülkeden atama yolu ile pozisyonu doldurma ihtiyacının olduğunu belirterek onay alması gerekebilmektedir. Çünkü ev sahibi ülke hükümeti mevcut olan iş pozisyonlarına ev sahibi ülke vatandaşı ile doldurulmasını isteyebilmekte, eğer gerekli niteliklere uygun ev sahibi ülke vatandaşının bulunamaması halinde başka bir ülkeden atama yapılarak yabancı çalıştırmayı kabul edebilmektedirler. Aksi takdirde atama yapılan ülkede çalışacak yabancı yöneticiye ev sahibi ülke hükümeti tarafından çalışma ve/veya oturma izini verilmeme ihtimali bulunmaktadır (Aktaş, 2015).

Yabancı Dil: Yabancı yönetici seçiminde dikkate alınması gereken durumsal faktörlerden biri olan yabancı dil önemli olan iki durum söz konusudur. Birinci durum yabancı yöneticinin gittiği ev sahibi ülkenin yerel dil hakimiyetidir. Bazı görevler için yabancı yöneticinin yerel dili bilmesi önemli iken, farklı görevler için dil bilgisi o kadar da önemli değildir. 21. yy da İngilizcenin iş hayatındaki ortak dil olması gerçeğinden yola çıkarak gidilecek ev sahibi ülkedeki İngilizce kullanım oranının yüksekliğine göre önemli bir durumsal faktör olmama ihtimali de

bulunmaktadır. İkinci durum ise işletmeler için önemli olan durum olan “ortak kurum bilgisi” ne yabancı yöneticinin sahip olup olmadığıdır. Ortak kurum dili özellikle üçüncü ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarında aranılan bir bilgi şeklindedir. Örneğin ortak kurum dil bilgisi İngilizce olan bir işletmede üçüncü ve ev sahibi ülke vatandaşlarının da İngilizce ye ne kadar hâkim olduğu değerlendirilmektedir (Dowling ve Welch, 2004:3).

Uluslararası İşletmelerin Gerekleri: Uluslararası işletmeler sürdürmüş oldukları istihdam politikaları doğrultusunda atama seçim sürecinde karar alınmasında, işletmede çalışan yabancı yönetici işgören sayısının çalışan yerel işgörene olan oranını dikkat edebilmektedirler. Fakat yerel işgücünün nitelik bakımından pozisyonda aranan niteliklere göre yetersiz olduğu ev sahibi ülke işletmelerinde, (istihdam politikalarına aykırı olmasına rağmen) planlanan daha fazla sayıda ana ülke vatandaşı ve üçüncü ülke vatandaşı istihdam edebilmektedirler. Bu durumsal faktörün dışında işgören görevlendirmesinin süreleri ve görevin türü, ev sahibi ülkeye transfer edilmesi planlanan bilgi miktarı gibi dikkate alınması gereken işletme durumsal faktörlerde bulunmaktadır (Uyar, 2013).

Anadolu Efes grubunun yaptığı sunumda yabancı yönetici seçiminde yurtdışındaki durumsal faktörlere örnek teşkil etmesi açısından işletmenin ve yabancı yöneticinin yaşadığı zorluklar aşağıdaki gibidir (Şekil 3.6) (Kavukçuoğlu, 2011).

EFES

Expatriate management conditions affecting us

- **Seyahat zorlukları**
 - Saat farkları
 - Novosibirsk'e ulaşmak, aktarmalarla 13 saate yakın
 - Büyük şehirlere heryerden uçuş yok
- **Eğitim olanaklarının sınırlılığı**
 - Çocuklar için uluslararası okullar ya sınırlı sayıda ya da yıllık bedeller çok yüksek (Örn: Moskova'da 32.000 USD/yıl)

Şekil 3.6: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar – 1

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Seyahat Zorlukları (Şekil 3.6);

- Saat farkları; Atamanın yapıldığı ev sahibi ülke ile ev sahibi ülke arasındaki zaman dilimi farklılığı
- Novosibirsk'e ulaşmak, aktarmalarla 13 saate yakın; Bahse konu olan şehir (Novosibirsk) Rusya da bulunan bir şehir olup İstanbul a uçak ile 13 saat uzaklıktadır
- Büyükşehirlere her yerden uçuş yok; Ev sahibi ülke olan Rusya da büyük şehirlere her yerden uçuş olmaması, istenilen şehire seyahat için büyük şehirlere gitme zorunluluğu

Eğitim Olanaklarının Sınırlılığı

- Çocuklar için uluslararası okullar ya sınırlı sayıda ya da yıllık bedeller çok yüksek (Örneğin Moskova da 32.000 USD/Yıl); Aile olarak ataması teklif edilen yabancı yöneticiler için atamayı kabul etmelerinde negatif bir etken teşkil etmektedir.



Şekil 3.7: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar – 2

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Sosyo – Ekonomik Koşullar (Şekil 3.7);

• Kurlarda yaşanan dalgalanmalar ve devaluasyon; Dalgalanmalar ve devaluasyon (Devaluasyon; bir devletin resmi para biriminin diğer ülke dövizleri karşısında değer kaybettirilmesidir.) karşısında yabancı yöneticinin işletmeye maliyeti aynı zamanda yabancı yöneticinin alacağı ücreti de etkilemektedir.

• Pahalı Şehirler; 2009 AIRINC (Anadolu Efes firmasının uluslararası danışmanlık hizmeti aldığı danışmanlık firması) en pahalı 100 şehir araştırması

Moskova 4, Türkiye 17, Almati 32. Sıradadır. Yabancı yöneticinin atamasının yapılması planlanan şehirin pahalı olması hem yöneticinin işletmeye maliyetlerini hem de yöneticinin kendisinin pahalı bir şehirde yaşaması kararını almasında negatif etken olmaktadır

- Çok Zorlu Coğrafya (Şekil 3.7); Rusya da sıcaklıkların -45 ile +45 arasında olması yabancı yöneticinin seçim kararında negatif etkili olmaktadır.



Şekil 3.8: Anadolu Efes yabancı yönetici yönetimini etkileyen koşullar

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Bürokrasi ve Yerel Mevzuatın Zorlukları (Şekil 3.8);

- Sürekli değişen kanunlar ve yönetmelikler, işletmenin özellikle uluslararası insan kaynakları yönetiminin konunun takibi ve bu değişimlerin uygulanması işletmede ekstra bir iş yükü oluşturmaktadır.

Sosyo-Politik Çevre ve Koşullar;

- Bölgede yüksek politik tansiyon (Rusya Gürcistan savaşı) Yüksek politik tansiyon hem işletmenin kendisini hem de yabancı yöneticiyi negatif olarak etkilemekte özellikle gelecek ve güvenlik kaygısı yaşanmasına sebep olmaktadır.
- İhracat Yapılan Ülkeler; İsrail, İran, Irak, Ev sahibi ülkeden ihracat yapılan ülkelerin ev sahibi ülke ile ilişkileri işletmenin ev sahibi ülkedeki faaliyetlerinin tamamını etkilemektedir.

3.1.7 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici seçim yöntemleri

3.1.7.1 Görüşme/Mülakat

Bazı uluslararası işletmeler sadece yönetici ile görüşürken, genellikle yapılması gereken yönetici ve eşiyle görüşmektir. İşletmeler uluslararası atamalardaki mülakatlarda yabancı yönetici ve eşinin yeni ortama ne kadar uyum sağlayabileceklerini mülakatta belirlemek istemektedirler. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yönetsel uluslararası atama pozisyonları için işletmelerin %52'si yabancı yönetici ve eşi ile; %47'si ise sadece yönetici ile mülakat yapmaktadır. Atama teknik pozisyonlar için işletmelerin %40'ının yönetici ve eşi ile; %59'unun ise sadece yönetici ile görüşme yaptığı belirlenmiştir (Ülgen, Mirze 2004).

Uluslararası atamaya aday olan yabancı yöneticiler ile yapılabilecek mülakatlara örnek olarak aşağıdaki mülakat soruları verilmiştir, buradaki sorular ile değerlendirilen sadece yurtdışı atanmanın içeriği ile ilgilidir, tabii ki görevin içeriğindeki teknik yeterlilik veya görevin tanımındaki yönetsel yeterlilik hatta görevin içeriğinde finansal sorumluluklar içeriyor ise finansal bilgi yeterliliği ile ilgili olarak da ayrı mülakatlar yapılarak değerlendirilmelidir (Meena,1998).

Birinci Bölüm; Yabancı yöneticinin başarılı/başarısız olması hakkında

- Kaç tane yabancı yönetici atamasında buldunuz
- Yabancı yöneticinin başarılı veya başarısız olması size ne ifade ediyor
- Çalıştığınız işletme başarılı veya başarısız olmanızı nasıl ölçümlüyordu
- Performansınızın ölçümlenebileceğini biliyor muydunuz
- Sizce bu ölçümleme memnun edici miydi
- Atama görev süreniz boyunca hangi noktada programınızın başarılı veya başarısız olduğuna karar verildi
- Geriye baktığınızda, bu atamayı değerlendirmek için doğru bir zaman olduğunu düşünüyor musunuz
- Bu bölümde aday yabancı yöneticinin başarılı olma kriterlerinin belirlenmesi işletmenin başarı kriterleri ile örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirmesi, performans ölçümlemesinin aday görüşleri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmaktadır.

İkinci Bölüm; Yabancı yöneticinin başarılı/başarısız olma sebepleri

- Bu atamadan herhangi bir beklentiniz var mıydı

- Bu atamadan beklentileriniz nelerdi
- Beklentileriniz karşılandı mı
- Ev sahibi ülkeye gidiş öncesinde hazırlık yapmanız için herhangi bir döküman aldınız mı
- Hazırlık dokümanı ne tür bilgiler içeriyordu
- Bu döküman ön hazırlıkla ilgili ve kullanışlı mıydı
- Atamada eşiniz eşlik ediyor muydu
- Gidiş öncesi hazırlıklar eşinizi kapsıyor muydu
- Sizin ve işletmeinizin ana merkezi arasında nasıl ve hangi sıklıkta bir iletişim vardı
- Ne tür bir bilgi alışverişi oldu ve bu bilgiler nasıl ele alındı
- Adaptasyon sürecinde sizin hissettiğiniz en zor olan ana konu neydi
- Bu konunun nasıl üstesinden geldiniz
- Bu adaptasyon sürecinizi nasıl etkiledi
- Eşiniz bu zorluğun üstesinden gelmenizde etkin bir rol oynadı mı
- İşletmeniz bu zorluğun üstesinden gelmenizde etkin bir rol oynadı mı
- Hangi faktörler adaptasyon sürecinizi pozitif olarak etkiledi
- Herhangi bir aktivitenin veya deneyimin kendinize saygınızı veya kendinizi yönlendirme boyutunda güçlendirdiğini düşünüyor musunuz
- Herhangi bir aktivite veya deneyimin lokal çalışanlar ile iletişim kurmanızı kolaylaştırdığını düşünüyorsunuz
- Yabancıları anlama veya yabancılara nasıl davranılacağı (algılanan boyutta) hakkında nasıl olduğunuzu düşünüyorsunuz
- Kendi ülkeniz ile ev sahibi ülke kültürü birbirine ne kadar yakındı
- Eğer tekrar fırsatınız olsa, başka bir uluslararası atamayı kabul eder misiniz
- Uluslararası atamanız boyunca sürecin yönetiminden memnun oldunuz mu
- Sizce hangisi daha farklı olabilirdi
- Yönetim prosesindeki süreçte hangilerinin kalmaları gerekir
- Atama süreci başlamadan önce ev sahibi ülkeye geri dönüş ile ilgili olarak görüşme yaptınız mı
- Edindiğiniz bilgi ve becerilerin değerli ve kullanılabilir olduğunu düşünüyor musunuz

- İşletmeniz yeni edindiğiniz bilgi ve becerilerin farkında mı ve ev sahibi ülkeye geri dönüş devir oranını azaltmakta faydalı olur mu
- Ev sahibi ülkeye geri dönüşünüzde işletmele görüştüğünüz konular karşı kültür şokunu azaltmaya yardımcı oldu mu
- Yabancı yöneticinin başarılı olup olmamasındaki ana sebeplerin neler olduğuna inanıyorsunuz
- Bu faktörler sizin atmanızı etkiledi mi
- Bu faktörlerin artırma veya azaltılması ile ilgili olarak önerileriniz var mı?

İkinci bölümde atamadan beklentiler, atamaya hazırlık safhaları, yabancı yönetici eşinin atamadan beklentileri ve bu beklentilerin ne kadarının karşılandığı, kültürel uyum ve bu uyumun sağlanıp sağlanmadığı, atama sürecinde yönetimden memnuniyet/memnuniyetsizlik ve bunların sebepleri, eve geri dönüşün doğru yönetilip yönetilmediği konuları hakkında yabancı yöneticiden bilgiler alınarak değerlendirilmeli işletmelerin plan ve ev sahibi ülkedeki stratejisi ile birleştirilerek mülakat sorularının yabancı yönetici adayları ve işletme için verimli bir hale getirilmelidir.

3.1.7.2 Testler

Araştırmalar göstermiştir ki yabancı yöneticiye yapılan testler adayın teknik yeteneğini ve psikolojik dengesini ölçmek amacıyla kullanılmakta ve testlerin kullanımı işletmeler tarafından hergeçengün azalmaktadır. Price waterhouse Coopers'ın yaptığı araştırmaya göre uluslararası işletmelerin sadece %12'si testleri, %85 i mülakat yöntemini tercih etmektedir. İşletmelerin testleri tercih etmemelerinin sebeplerinde test sonuçlarının yorumlanmasında uzmana ihtiyaç duyulması ve testlerin maliyetli olması gelmektedir (Fındıkçı, 2009).

Yabancı yöneticilerin kişiliğini ölçmek için kullanılan testlerden bir tanesi NEO PI-R testidir, bu ölçme olabildiğince kültür önyargılarından bağımsız olarak geliştirilmiştir. NEO PI-R Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilmiş olup kişiliğin beş ana faktör bakımından (büyük beşli) ve her bir faktörün altı yönü olduğunu belirtir. Burada kişilikten kasıt her kişinin his, düşünme ve hareketleridir. Cihaz tarafından istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olarak tespit edilen bu faktörler (Meena,1998);

- Duygusal Stabilize olma; Kaygı, kızgınlık, üzüntü ve stres halinde tepkiler

- Dışadönüklük; Hırs ve Personelin sosyaliteliği
- Deneyimlere Açıklığı; Yeni aktivitelere girişim arzusu, deneyimleme ve düşünce yapısı
- Muhalif olma veya Geçimlilik; Diğerlerini düşünme ve önemseme
- Sorumluluk; Kişinin hedef ve amaçlarını yönetme ve başarması

Verimliliği yönetmek adına bu beş faktörle ilgili olarak çok bağlantılı çalışmalar mevcuttur. ADB, Kanada ve Avrupa'da lokal yöneticilere yapılan araştırmalarda bize göstermektedir ki dürüstlük, dışadönük olma ve geçimlilik ayrıca duygusal kararlılık yönetme başarısı ile bağlantılıdır. Yabancı yönetici yöneticiler de yapılan çalışmalarda dürüstlük ve geçimlilik yabancı yönetici verimliliği ile korelasyon olduğu belirlenmiştir (Meena, 1998).

Yönetici adaylarına uygulanan testler içinde en gerçekçi olarak bilineni "Kaliforniya Testi" adı verilmiş olanıdır. Bu test yöneticinin etnosentrizm (kendi ırkının diğer etnik gruplardan üstün olduğuna etkin bir duygu) 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 yönetimsel stratejide kültürel farklılıkları algılamaya karşı isteksizliği ortaya çıkarmaktadır (Hurn, 2006).

Uluslararası görevlendirmelerde ilgili yöneticinin seçim kriterlerinin başında psikolojik stres faktörü ölçümü gelmektedir. Bu alanda; farklı kültürlerdeki yaşama uyum, farklı çalışma ortamlarına uyum, atanılan ülkedeki meslektaşlarla uyum, aileden ayrı yaşama uyum ya da aileyle yeni yaşama uyum gibi faktörler yer almaktadır. Uyum psikometrik testlerle, kişisel, algısal, bağlantısal ve kültürel boyutta ölçülür (Marouardt ve Engel, 1993:93).

- Kişisel boyutta uyum, kişinin kendini koruma güdüsü, kendini eğlendirmesi, zihinsel tepkisi ile ölçülür.
- Algısal boyutta uyum, tolerans ve anlayış, yargı, esneklik ve tavırlar ile ölçülür.
- Bağlantısal uyum, başkaları ile olan uyumu, yabancı kişilere yaklaşımı, iş ve sosyal kaynaşmayı, iletişime istekliliği, yerel kültüre ilgiyi ve yerel dili öğrenme isteğini ölçer.

- Kültürel boyutta uyum ise kültürel şokla baş etme ve tam uyum sağlama durumunun ölçümü ile ilgilidir.

Kişilik özelliği ile ilgili muhtemel yabancı yönetici adayının uluslararası çalışmaya uygunluğu ve üretimi artırma yönünde çalışma eğiliminin olup olmadığı ile ilgili geribildirimler alabiliriz. Örneğin duygularını yönetmekte zorlanan (yönetme becerisinde ortalamanın altında çıkan) bir yabancı yönetici adayı stresini azaltmak ile ilgili tekniklerin öğretildiği bir kurs alabilir. Başka bir örnekte kendisine güveni yüksek çıkan bir yabancı yönetici müdür adayını ise bu eğilimini dominant ve şiddetli olmaması için eğitilebilir. Burada inanılan karakterin bir kader değil sadece bir eğilim olduğudur. Eğer yabancı yöneticilerin eğilimlerini başka bir ülkede daha efektif olacak şekilde değiştirebilmeyi öğrenmelidir (Hurn, 2006).

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 (Hurn, 2006).

3.1.7.3 Değerleme merkezleri

Değerleme merkezi özellikle yönetici pozisyonlarına terfi ettirilecek kişilerin yönetsel becerilerini ve yetkinliklerini değerlemek ve geliştirmek amacıyla kullanılan yöntemlerdir. 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 (Öztürk, 2009).

Colley (2005) 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 bir aday

havuzundan, aranan pozisyonunun özelliklerine uygun adayların belirlenmesi ve işe alım kararının verilmesi ile sonuçlanmaktadır (Hurn, 2006).

Hurn (2006) yönetici seçiminde değerlendirme merkezlerinin kullanımının önemli bir katkı sağladığını belirtmektedir. HSBC, BP ve Shell gibi işletmelerin kendi değerlendirme merkezleri olduğunu bazı işletmelerin 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 işletmeye ya da pozisyona özel oluşturulur (Hurn, 2006).

Değerleme merkezinde yabancı yöneticiler için oluşturulan raporlara bir örnek Center for Creative Leadership işletmesi tarafından Ekim 1994 ile Mayıs 1997 yılları arasında yabancı yönetici verimliliği hakkında yapılan araştırmadır. Araştırma işletmelerin değerlendirme merkezinde kullanılması için yapılmış olup; yabancı yöneticilerin seçim ve gelişim uygulamalarından oluşturulmuş rapor formatındadır.

Araştırma için üç büyük organizasyonda ve 89 tane yabancı yönetici (20 sayısından fazla farklı ülkede çalışan) ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme içeriğinde aynı set sorular sorulmuş ve verdikleri yanıtlar benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırılmıştır.

Anketlerde katılımcılara;

- NEO PI-R (Costa&McCrae, 1985), Karakterle ilgili olarak kişiliğin beş yönünü ölçen test
- Benchmark – Karşılaştırma (Lambargo&Mccauley, 1989); Deneyimlerden öğrenilen yönetim becerileri ve perspektiflerini değerlendiren test
- Development Challenge Profile (Ruderman, Mccauley, Ohlott&Mccall,1993); Mevcut atamalarda yöneticilerin yaşadıkları zorlukların miktarını ve türünü ölçen test,
- Prospector; Çoktan değerlendirmeli öğrenme yeteneğini ve yönetimsel kapasitesini ölçmek için uygulanan test

Testleri uygulanarak yabancı yöneticiler ile ilgili olarak yönetimsel becerileri ve karakterleri hakkında bilgi sahibi olmak hedeflenmiştir.

İşletmelerde oldukça üst düzeyde kişilerle birebir görüşülmüş olup, yabancı yönetici deneyiminin onları nasıl etkilediği hakkında fikirleri alınmıştır (Meena,1998).

Üçüncü çalışmada daha fazla verimli bir rapor elde edebilmek adına ev sahibi ülke ve ev sahibi ülkedeki yöneticileri ve iş arkadaşlarından bilgiler toplanılmıştır.

Birinci Çalışma (Meena,1998)

Çizelge 3.2: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan birinci anket çalışması

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Katılımcılar Hakkında Bilgiler	<ul style="list-style-type: none">• 14 Katılımcı.• 12 Erkek ve 2 Kadın• Ortalama Görev Süreleri 23 Sene,• 7 tanesinin ilk yabancı yönetici deneyimi,• 6 tane farklı ülkelere atamaları olmuş, bir tanesi başka ülke sorumluluğu verilmiş fakat sorumlu olduğu ülkeye taşınmamış,• 11 tanesi ABD vatandaşı 3 tanesi farklı ülke vatandaşları,• 6 tanesi Latin Amerika veya Batı Afrika, 4 tanesi Avrupa, 4 tanesi Ortadoğu veya Uzak Doğuda yaşıyor,• 13 tanesi evli 1 tanesi bekâr,• 11 tanesi atandığı ülkenin dilini konuşabiliyor,• Seçen Kişiler; İnsan Kaynakları Uygulayıcıları, Kıdemli Birim Yöneticileri ve yabancı yönetici rolünde etkili olan işgörenler• Her bir katılımcı 4 görüşmecimizden bir tanesi ile 1 saatlik telefon görüşmesi yapmıştır.
Metodoloji	<ul style="list-style-type: none">• Katılımcılardan 11 tanesi NEO PI-R (Costa & McCrae, 1985) -karakterle ilgili olarak kişiliğin beş anayönünü ölçen- testi tamamlamıştır,• Katılımcılardan 8 tanesi karşılaştırma (benchmark) testleri (Lombargo & McCauley, 1989)- Deneyimlerden öğrenilen yönetim becerileri ve perspektiflerini değerlendiren test- tamamlamıştır,• 11 yönetici Development Challenge Profile- Gelişimsel Zorluklar Profili (Ruderman, McCauley, Ohlott, & McCall, 1993) -Mevcut atamalarda yöneticilerin yaşadığı zorlukların miktarını ve türünü ölçen test- tamamlamıştır.
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• Yabancı yönetici rolünün karmaşıklığını takdir etmektedir• Yabancı yönetici tecrübe anlayışının canlı ve somut gücünün kültürlerarası çalışmada yöneticilere öğretilmesi gerekmektedir• Organizasyonun başarısızlığının örgüt ve bireyler açısından gelişme fırsatı olarak faydaya dönüşebilmektedir.• Eşin ve ailenin atamanın başarılı olması için önemli bir rolü vardır.

Bu anket çalışmasından değerlendirme merkezi için çıkarılabilecek sonuçlar ve değerlendirmeler şu şekilde olabilmektedir;

- Yabancı yönetici rolünün karmaşıklığını takdir ederek yabancı yöneticileri memnuniyetini sağlamak adına çalışmalar yapılmalıdır.
- Yabancı yöneticilerin tecrübelerinden daha fazla fayda edebilmek amacıyla yabancı yöneticiler ile iletişim yolları ve tecrübe deneyimlerden geri dönüşler alınmalıdır. Yabancı yönetici tecrübe canlı ve somut gücünün kültürlerarası çalışmalarda ev sahibi yöneticilere öğretilmesi gerekmektedir. Ev sahibi ülkedeki işletmeye kültürlerarası çalışmada yabancı yönetici rolünü belirten bilgilendirmeler yapılabilir.
- Başarısızlıkları gelişme fırsatları olarak görülmeli, başarısızlık hikayeleride başarı hikayeleri olarak işletmede faydalanmalıdır. Değerleme merkezi işletmenin başarısızlıkların neden sonuç analizleri yapılarak işletmenin gerekli bölümlerinde iyileştirme çalışmaları yapabilir.
- Eşin ve ailenin atamanın başarısındaki rolü çok önemlidir. Yabancı yönetici atamadaki tüm süreçlerde eş ve aileye gerekli destek/yardımların sunulması için atama öncesi, atama sırası ve atama sonrası (repatriate) dönemlerini içeren destek/yardım planları oluşturulmalıdır.

Görüşme Protokolü: Çalışma 1

Çizelge 3.3: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan birinci anket çalışması-

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Arka plan Bilgileri	<ul style="list-style-type: none">• Kaç senedir ülke yöneticisisiniz?• Yöneticisi olduğunuz insanların ve faaliyetlerin kapsamı nedir?
Kariyeriniz hakkında	<ul style="list-style-type: none">• Kaç senedir ... işletmeindesiniz?• Nasıl ülke müdürü oldunuz?• Bu sizin ilk uluslararası atamanız mı?• Bundan önceki atamalarınız nasıldı?• İngilizce dışında başka herhangi bir dil konuşabiliyor musunuz?
Şu Andaki Atama	<ul style="list-style-type: none">• Bu atamayı kabul etmeden önce atama hakkında neler biliyordunuz• Bu atamayı kabul etmenizdeki sebepler nelerdir?• Şu andaki işinizdeki sorumluluklarınız neler?• Bu işle ilgili karşılaştığınız zorluklar nelerdir?• Bazı insanlarla ilgili zorluklar nelerdir?• ... İşletmenizin global stratejisini nasıl tanımlarsınız?• İşletmenizin kurumsallığındaki rolünüz nedir?

Çizelge 3.3 (devamı): İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan birinci anket çalışması- Görüşme Protokolü

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Eğer ilk denizaşırı atamanız ise;	<ul style="list-style-type: none">• Atamada geçen tüm zamanınıza baktığınızda, kendinizi ne zaman bu ülkede verimli olmaya başlayan bir yönetici olarak hatırlıyorsunuz?• Bu düzenlemede kendinizin yönetici olarak tatmin olduğunuz hissettiğiniz hangi olay veya olaylar dizisidir?• Bunun öncesinde nasıldı? İyi gitmediğini düşünmenizi sağlayacak deneyimler nelerdi?
Eğer ilk denizaşırı atamanız DEĞİL ise;	<ul style="list-style-type: none">• İlk atamanızın bu atamadan farkı nelerdi? Yabancı bir ülkeye atamada başarılı olmak ile ilgili neler öğrendiniz• İlk yurtdışında çalışmaya başladığınızda işinizde verimli olmanız sizin için anlamı neydi• Verimli olmak için gerekenlere dair fikrinizi değiştirdiniz mi
Kendini Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Bu atama ile ilgili olarak kendinizdeki anahtar başarılarınız nelerdir• Başarınızı neye bağlıyorsunuz?• Anahtar güçlü yanlarınız olarak ne görüyorsunuz? (Zaten sizde bulunan veya geliştirdiğiniz) Bu güçlü yanınız sizi başarılı kıldı mı?• Bu işi kabul etmeden önceki herhangi bir deneyiminiz veya atamanız bu güçlü yanlarınızı geliştirdi mi?
İşletmenin Rolü	<ul style="list-style-type: none">• İşletmeniz bu atamaya hazırlanmanız için nasıl yardımcı oldu?• En çok yardımcı olanı hangisi?• Hiç yardımcı olmayan hangisi?• İşletme başka neler yapabiliirdi?• Bunlara ilave olarak bu atamada verimli olmanız için, işletmeniz yeni kültüre uyum sağlamanıza nasıl yardımcı oldu?• Ailenize nasıl yardımcı oldu?
Genel yabancı yönetici Deneyimi	<ul style="list-style-type: none">• Hiç yabancı yönetici yönettiniz mi?• Sizce yabancı yöneticinin başka kültürden kişilerle verimli çalışması ne kadar zaman alır?• Kaç tane kendi ülkesinde çalışan -yabancı yönetici olmayı reddeden ülke yöneticisi vardır?• işletmenin lokal yönetici kullanması yerine yabancı yönetici kullanmayı nasıl tercih etmişlerdir?• Diğer ülke müdürlerinden kaç tanesi ile iletişiminiz bulunuyor? Bir proje veya aktivitede beraber çalışma fırsatınız oldu mu? Beraber çalıştığınız süre içerisinde kültürlerarası olay yaşadınız mı?
Görüşlerin Özeti	<ul style="list-style-type: none">• Eğer İşletmesi gibi uluslararası bir işletmede verimli olabilecek kıdemli yönetici seçseydiniz nelere dikkat ederdiniz?• Geleceğin yöneticilerini bu atamaya hazırlamak için neler yapardınız? Bu kişinin en fazla bilmesi gereken ne olmalıdır? Hangi önemli beceri ve kapasite bu kişide olması gereklidir?• İşletmeniz yurtdışında öğrendiklerinizden nasıl yararlanabilir? Eğer atama tamamlandı ise;
Repatriation - Ev sahibi Ülkeye Geri Dönüş	<ul style="list-style-type: none">• Ne zaman atamadan geri döndünüz? Ülkenize yeniden giriş nasıldı?• Bugünkü bakış açınızla atamanızın görevinize yansımaları ne zaman oldu? O zamandan beri öğrendiklerini kullanıyor musunuz?• İşletmeniz yurtdışında öğrendiklerinizi nasıl aktifleştirebilir?

Kaynak: (Meena,1998)

İkinci Çalışma

Çizelge 3.4: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Katılımcılar	<ul style="list-style-type: none">• 14 Katılımcı (Seçilmelerinin sebebi organizasyonda kıdemli olmalarından dolayıdır)• 13 Erkek, 1 Kadın• Ortalama işletmete çalışma süreleri 25 sene• Yabancı yönetici Deneyimleri; 6 tanesinin ilk yabancı yönetici deneyimi, 7 tanesi birden fazla deneyimli, 1 tanesi uluslararası sorumluluğu var fakat sorumlu olduğu ülkeye taşınmamış• 10 tanesi ABD 4 tanesi diğer ülke vatandaşları• 14 tanesi de evli• Konumları; Asya, Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Avrupa
Metodoloji	<ul style="list-style-type: none">• Her bir katılımcı her iki görüşmeciden telefonda biri ile bir saat ve yarım saatten iki saate kadar olan görüşme yapmıştır• 6 Katılımcı NEO PI-R testini tamamlamıştır
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• Birinci çalışmadan farkı, katılımcıların repatriate (ana merkez ülkesine geri dönen yabancı yönetici) bakış açısının olmasıdır.• Yabancı yönetici deneyiminin kariyerlerinde en güçlü gelişim deneyimi olduğudur.• Hissettikleri işletmelerin öğrendiklerinden memnun olmadığı ve bunları avantaj olarak görmediğidir. Repatriate' lere (ana merkez ülkesine geri dönen yabancı yönetici) iyi davranılmadığı zaman bir sonraki yabancı yönetici atamalarında istekli kişilerin daha az yetenekli veya atamayı kabul etmekten başka bir şansı olmadığını düşünen insanlardan oluşacağıdır.

Kaynak: (Meena,1998)

İkinci anket çalışmasından değerlendirme merkezi için çıkarılabilecek sonuçlar ve değerlendirmeler şu şekilde olabilmektedir;

Repatriate (yabancı yöneticinin ana merkez ülkesine geri dönüş) yabancı yönetici ve işletme için atamada önemli bir kısım olup hem işletme hemde yabancı yönetici açısından süreç çok iyi planlanmış, yapılan plan iki taraf olarak kabul edilmiş olmalıdır. Yabancı yöneticinin atamada elde ettiği deneyimler belirli bir süre aralıklarında rapor halinde üst yönetime ve/veya konu ile ilgili departmanlara iletilerek yabancı yöneticinin edindiği tecrübe ve deneyimlerden faydalanılabilir. İyi organize edilmemiş ve yapılan plana uyulmayan bir repatriate daha sonraki atamadaki potansiyel adaylar için kötü örnekler teşkil etmesi ve işletmenin yurtdışı atamaların sağlıklı yürütülmesi açısından önemlidir.

Yabancı yönetici deneyimleri/tecrübelerinin işletmenin global başarısı için ne kadar önemli olduğunun farkına varılması sağlanabilir. Yabancı yöneticinin atamadan

önceki, atama süresince ve atamadan sonraki maddi/manevi durum değerlendirmeleri yapılabilir.

İkinci Çalışma – Ölçüm Metodolojisi

Çizelge 3.5: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması– Ölçüm Metodolojisi

Ölçüm Yapmak İçin Kriter Sorular	
Genel İş Performansı	<ul style="list-style-type: none">• Kişi yabancı yönetici rolünde verimlidir.• Yabancı yönetici atamasından bekleneni yapmıştır• Bu kişi yabancı yönetici ataması süresince işletmenin hedeflerine ulaşmıştır
İlişki Verimliliği	<ul style="list-style-type: none">• Kişi ev sahibi ülkede astları ile iyi ilişkiler kurmuştur• Kişi ev sahibi ülkede aynı seviyedeki iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmuştur• Kişi ev sahibi ülkede patronları ile iyi ilişkiler kurmuştur• Kişi ev sahibi ülkede iyi iş ve politik ilişkiler kurmuştur• Kişi ev sahibi ülkedeki atama süresince işletme merkezi ile iyi ilişkilerini sürdürmüştür

Kaynak: (Meena,1998)

İkinci Çalışma Görüşme Protokolü

Çizelge 3.6: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması– Görüşme Protokolü

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Özgeçmiş	<ul style="list-style-type: none">• Lütfen bize özgeçmişinizle ilgili bilgiler verir misiniz?• Özgeçmişiniz nasıl?• Geçmişinizde ne çeşit atamalar bulunmaktadır?• Şu andaki atamanızın kapsamı ve sorumlulukları neler?• Şu andaki atamanızın kapsamında uluslararası sorumluluğunuz var mı?• Siz bu organizasyonun hangi bölümüne uyum sağladınız lütfen bana kabataslak açıklayabilir misiniz?
Uluslararası Atamalar	<ul style="list-style-type: none">• Sizinle özellikle atamanız hakkında konuşmak istiyorum özellikle yabancı yönetici atamalarında nerede uluslararası sorumluluğunuz vardı?• Bu atamada nerelerde zorluklar yaşadınız?• Bu atamada hedeflerinizi yakalamada ne kadar başarılı oldunuz?• Bu atamada yönetici ve lider olarak ne kadar başarılı oldunuz?• Geçmişinizde sizin uluslararası çalışabileceğinizi inanmamıza katkıda bulunacak herhangi bir olay veya durum var mı? (Özel veya iş ile alakalı)• Sizin hangi beceri ve tutumunuz uluslararası yabancı yönetici yönetici olarak verimli olmanıza katkı sağladı?• Yöneticinin bilmesi gereken en önemli şey nedir? Sizin için hangi yetenek ve kapasite en önemlidir?• Bu gibi atamalar için gelecekteki yöneticilere nasıl hazırlık yapılması gerekir?

Çizelge 3.6 (devamı): İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan ikinci anket çalışması–Görüşme Protokolü

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Geçmişe Bakıldığında	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası atamanızdan neler öğrendiniz? • Yönetiminiz süresinde sizin öğrendikleriniz kariyer yönünüze nasıl bir etkisi oldu? • Öğrendiklerinizin işletmeinize katkısı ne oldu? • Öğrendiklerinizi işletmeinizin herhangi bir şekilde oluşturabilir mi veya oluşturmalı mı? (Hem sizin sürekli büyümeniz hem de işletme avantajı açısından) • Yabancı yönetici olarak ev sahibi ülkeye atama olmadan coğrafi ve kültürel sınırların çok ötesinden- yönetmek ve liderlik etmek mümkün müdür? Cevabınızı anlatmak için örnekler verebilir misiniz?

Üçüncü Çalışma

Çizelge 3.7: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan üçüncü anket çalışması

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Katılımcılar	<ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma yabancı yönetici görevinde olan 38 kişi ile 23 tane repatriate (Repatriates=Ev sahibi ülkeye dönen yabancı yönetici) yabancı yöneticiden oluşmaktadır. • Tümü erkektir. • Ortalama işletmeteki görev süreleri 17 sene • Katılımcıların hepsi Ortadoğu vatandaşı • 23 tanesi sadece bir tane yabancı yönetici ataması, 37 tanesi birden fazla yabancı yönetici atamasında bulunmuşlar. • Katılımcılar dünya üzerinde 11 farklı ülkede çalışmıştır
Metoloji	<ul style="list-style-type: none"> • Her bir katılımcı dört görüşmecinin her birisi ile 1- 1,5 saat süren telefon görüşmesi yapmıştır. • Katılımcıların %45 i kişiliği beş farklı yönde ölçen NEO PR-R testi uygulanmıştır. • %48 katılımcıya Prospector testi uygulanmıştır (çoktan değerlendirmeli öğrenme yeteneğini ve yönetsel kapasitesini ölçmek için uygulanan bir test) <p>Prospector Skalası</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenmek için fırsatlar arar • Geribildirimleri araştırır ve değerlendirir • Hatalarından ders alır • Kritiklere açıktır • Fark yaratmak için kararlıdır • Anlayışlıdır • Risklere karşı cesaretlidir • İnsanların en iyi yanlarını ortaya çıkarır • Bütünlük içerisinde hareket eder • Geniş iş bilgisine sahiptir • Kültürel Farklılıklara Adapte olur • Yöneticileri ve iş arkadaşlarına katılımcıların genel iş performansları ve ilişkilerinin verimliliği ile ilgili sorular sorulmuş ve yanıtlar istenmiştir.

Çizelge 3.7 (devamı): İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan üçüncü anket çalışması

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Çıktılar	<ul style="list-style-type: none">Deneyimlerin yabancı yöneticinin iş performansına katkısı olup olmadığını anlaşılmasını sağlamıştır. Bu grup Ortadoğu kökenlilerden oluşmaktadır ve ailenin uyumunun yabancı yöneticinin performansında bir etkisi olduğunu gösteren bir sonuç da oluşmuştur.
Kişilik	<ul style="list-style-type: none">Ana ülke ve ev sahibi ülke yöneticilerinin kişiliğinin ve genel iş performansının yabancı yöneticinin verimliliğine etkisi olup olmadığı ölçülmüştür. Yabancı yöneticinin ana merkez ülkesindeki yöneticisinin (yabancı yönetici ile beraber ev sahibi ülkeye gitmemiştir) arasında istatistiksel olarak 'anlaşılabilirlik' ve 'dürüstlük' kişilik özelliklerinde bağlantı vardır.Ev sahibi ülkedeki yabancı yöneticinin genel iş performansı, çalışkan, vicdanlı, saygılı olması ev sahibi ülkedeki yerel yöneticilerin başarılı olması üzerinde motive eden bir etkisi vardır.Bunun tam tersi olarak da ev sahibi ülke yerel yöneticilerinin yabancı yöneticiler de bu şekilde -istatistiksel olarak ölçülen- bir etkisi olmamıştır.
Öğrenmeye İstek Yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Sonuçlar literatürdeki ev sahibi ülkedeki yerel işgörenlerin yabancı yönetici yöneticiler ile daha memnun olduğu şeklindeki literatür çalışmalarını doğrular şeklindedir. Yabancı yöneticinin işine gösterdiği ilginin artan ivmesinde ev sahibi ülkedeki yerel çalışanların mutlu olması arasında korelasyon olduğu belirlenmektedir.

Kaynak: (Meena,1998)

Üçüncü anket çalışmasında deneyimlerin iş performansına katkısı olduğunu kanıtlar bitelikte sonuçlar oluşmuştur. Buna ek olarak yabancı yöneticinin pozitif karakteristik özelliklerinin yerel yöneticiler üzerinde motive eder şekilde pozitif etkilidir. Değerleme merkezinde atamalarda karakteristik özelliklerin bu olumlu etkisi örnek olay şeklinde gelecekteki çalışmalarda kullanılabilir. Bu çalışma ortadoğu kökenli yabancı yöneticilerden oluştuğundan dolayı ailenin atamaya olumlu etkisi kültürel olarak daha fazla olduğu görülmüştür. Ortadoğu kökenli olan/gelecekte olabilecek yabancı yöneticilerde aile faktörü daha fazla ele alınarak daha etkin destek / yardım programları organize edilebilir.

Görüşme Protokolü: Çalışma 3

Çizelge 3.8: İşletmelerin değerlendirme merkezi yabancı yönetici seçim ve gelişim uygulamalarını geliştirmede kullanılmak üzere oluşturulan üçüncü anket çalışması – Görüşme Protokolü

Konu Başlıkları	Anket Soruları
Atama Hakkında	<ul style="list-style-type: none">• Bana en son (şu andaki) yabancı yönetici atamanızı anlatır mısınız?• İlk yabancı yönetici atamanız mıydı?• Ne kadar süredir bu pozisyonundasınız?• Bu işinizin sorumlulukları nelerdir?• Neyi başarmayı bekliyorsunuz?• Bu atamanın ne kadar daha süreceğini düşünüyorsunuz?• Bu atamayı neden seçtiniz?• Bu atamada kendinizi verimli olarak hissediyor musunuz? Verimli olmanız atandıktan ne kadar sonra başladı?• Bu yabancı yönetici atamasından önceki iş özgeçmişiniz hakkında bilgi almak istiyoruz• İşletme özgeçmişinde listelenen kariyer geçmişiniz tamamlandı mı?• Buradaki atamalardan hangileri yabancı yönetici atamasıdır, hangileri değildir?• Bu atamaların herhangi birisi yabancı yönetici atamanıza yardımcı oldu mu?• Bu atamalar özellikle zor veya zorlu muydu, öğrenmeniz gereken çok şey var mıydı?• Yabancı yönetici atamasından önce iş dışı hayat deneyimleriniz yabancı yönetici deneyiminizde verimli olmanıza yardımcı oldu mu? Yardımcı olan başka herhangi bir deneyim aklınıza geliyor mu?• Bu yabancı yönetici atamasından neler öğreniyorsunuz / öğrendiniz?• Bu atamadan sonraki yerel atamanızda bu öğrendiklerinizi nasıl kullanacaksınız?• Yerel atandıktan sonra işletmeniz sizin öğrendiklerinizi kullanabileceğini düşünüyor musunuz?• Bu atamanın kariyerinize etkisi ne olacağını düşünüyorsunuz?• Bu atama aileniz için nasıl / nasıldı?• Aileniz bu atamayı kabul etme kararının içerisine dâhil oldular mı?• Eğer birisini bu atama için seçecek olsanız nelere dikkat edersiniz?• Başka bize söylemek istediğiniz bir şey var mı?

3.2 Uluslararası İşletmelerde Yabancı Yönetici Eğitimi ve Öğrenme

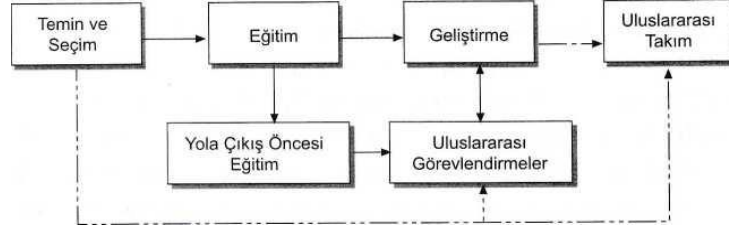
3.2.1 Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici atamalarında eğitimin önemi

Eğitim, bireyin iş yapabilme yetenek ve becerisini arttırarak, şu andaki veya gelecekteki performansını geliştirmesi olarak açıklanmaktadır. Eğitim, organizasyonel performansın artması ve işgörenlerin becerilerinin ve bilgilerinin gelişebilmesi için işletmeler tarafından planlanan sürekli çabalaradır (Saraç, 2016).

Uluslararası işletmelerde yabancı yönetici atamalarının işgören ve işletme için önemli bir eğitim ve geliştirme sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmesinin nedenleri aşağıda belirtilmiştir (Saraç, 2016):

- Ev sahibi ülkede atama süresinde ev sahibindeki işletmeye bilgi ve yetkinlik aktarımı yapan yabancı yönetici böylece ev sahibi ülkede eğitici görevini de görmektedirler. Aynı işlem ev sahibi ülkede edindikleri bilgi ve yetkinliklerin aktarımı ana merkez ülkeye atama süresince ve/veya atama sonrasında da oluşmaktadır.
- Ev sahibi ülkedeki yabancı yöneticiler ana merkez ülkedeki işletmedeki prosedür, iş yapılış ve süreçlerinin kontrolünü yaparak gerekli durumlarda müdahale edebilmektedirler.
- Ev sahibi ülke işletmelerinde rotasyon (işgörenlerin kısa bir süre deneyim tecrübe ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yabancı yönetici işgörenin farklı ev sahibi ülke işletmesindeki farklı departmanlara yapılan atamalar) uygulamaları yabancı yöneticilere farklı tecrübe, deneyim ve yetkinlik kazandırmaktadır.

İşletmenin uzun vadede bulunduğu piyasadaki rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürülebilmesini sağlamasında eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile yakından ilişkili olmaktadır. Uluslararası işletmelerin yabancı yöneticiye yönelik eğitim ve geliştirme etkinlikleri genellikle belli basamaklardan oluşmaktadır. Şekil 3.9, yabancı yönetici temin- seçim ile yabancı yönetici eğitim- geliştirme faaliyetleri arasındaki sürecin oluştuğunu göstermektedir.



Şekil 3.9: Uluslararası işletmelerin yabancı yönetici eğitim- geliştirme süreci

Kaynak: (Dowling, Festing, Engle, 2008:118)

Uluslararası görevlendirmelerde eğitim-geliştirme sürecindeki işlemler yabancı yönetici adayının temin ve seçimi ile başlamaktadır. Temin ve seçiminden sonra işletme sürecin devamı için iki yoldan bir tanesini seçecektir.

1.Yol seçilen yabancı yöneticiye eğitim verilmesi; eğer yabancı yöneticinin seçimi sırasında eksik olduğu görülen ve/veya tamamlanması gereken işletme içi/dışı konularda eğitim/geliştirme programları yapılarak eksikliklerin tamamlanması, daha sonra yabancı yöneticinin uluslararası yönetim takımında yer alması

2. Yol seçilen yabancı yöneticinin işletme içi/dışı herhangi bir konuda eğitim/gelişim programı planlanmıyor ise direkt olarak görev alacağı ülkedeki uluslararası yönetim takımında yer almaktadır.

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. Ev sahibi işletmelerde görev yapacak yöneticiler, öncelikle yönetim geliştirme programlarına alınarak gerek önderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerekse yönetim bilgilerinin ve etkinliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır (Saraç, 2016).

Kamoche (1997) ye göre yabancı yöneticiler uluslararası atamaları küçümseyebilirler ve bu tavır öğrenmede bariyerler oluşturabilir. Bu negatif davranışlar işletmedeki diğer uluslararası atamaların kabul edilmemesine ve sonuç olarak da organizasyonel öğrenmenin tüm proseslerini etkileme riski yaratır. İşletmeye oluşabilecek bu tehlikeyi azaltmak için alınacak önlem, gelecekteki yabancı yöneticiler için kariyer planı oluşturulmak ve bu plan dahilinde eğitimlerin verilmesidir. Diğer önemli bir aşamada yabancı yöneticinin kendi ülkesine geri dönüşüdür. Ülkeye geri dönüşün

yarattığı diğer bir fırsat ise edinilen bilginin işletme tarafında organizasyona dahil edilerek organizasyonel öğrenmenin sağlanmasıdır (Hettlage, 2002).

Organizasyon için bir zorluk yabancı yöneticinin ülkeye geri dönüşteki ters kültür şoku yaşanmasıdır. Yabancı yönetici uzun süreli bir atamasında ev sahibi ülkeye dönüşünde ters kültür şoku yaşanabilir. Bu durumda yabancı yönetici ülkesindeki kendi kültürüne tekrar alışması zaman alır. Birçok yabancı yöneticinin korkusu uluslararası deneyimin aradığı veya takdir edebildiği düzeyde olmamasıdır. Eğer yabancı yönetici bu edinilen uluslararası deneyimin organizasyon için bir değeri olmadığını düşünürse kendini hayal kırıklığına uğramış hissetmekte ve yurtdışında geçirilen zamanın zaman kaybı olduğunu düşünebilmektedir. Dolayısı ile organizasyonun yapmış olduğu bu yatırımın en iyi geri dönüşü elde etmek için yabancı yöneticiye ana merkez ülkeye geri dönüşünde(repatriate) yoğun hazırlık kursu teklif etmeli ve önceden belirli bir kariyer yolu çizmelidir. Bu şekilde organizasyonlar yabancı yöneticilerdeki oluşabilecek belirsizliği azaltabilir ve verimliliğide artmasını sağlayabilir (Hettlage, 2002).

3.2.2 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye uyum için gerçekleştirilen eğitim ve destek faaliyetleri

Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin gideceği ülkeye uyumu için görevlendirme öncesi ve görevlendirmenin ilk aşamalarında farklı konularda çeşitli eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimler sadece yabancı yöneticinin faydalanması için organize edilebileceği gibi yabancı yöneticinin ailesini de kapsayabilir. Yabancı yöneticinin eşinin ve ailesinin ülkeye uyumunun yöneticinin performansını etkilediği birçok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır bu nedenle bazı firmalar eğitim faaliyetlerine aileyi de dâhil etmektedir (Daniels ve diğ., 2007:28).

Tung ev sahibi ülkeye ataması yapılan yabancı yöneticiye beş alanda eğitim planı oluşturulmasını belirtmiştir. Bu beş alan ise; ev sahibi ülke tanıtım eğitimi ile beraber ev sahibi ülkenin kültürü hakkında yabancı yöneticinin bilgisinin oluşmasını sağlayacak kültürel oryantasyon eğitimi; kültürel benimseme, dil eğitimi; duyarlılık eğitimi, alan çalışmaları. Tung ev sahibi ülke ile ilgili olarak yabancı yöneticiye verilmesi gereken eğitim/eğitimlerin yoğunluğu ve yapısı ile ilgili iki durumsal faktör belirlemiştir: Ev sahibi ülkede yabancı yöneticinin diğer işgörenler ile kurulması gereken ilişkinin düzeyi ve yabancı yöneticinin vatandaşı olduğu ana

merkez ülkesinin kültürü ile gideceği ev sahibi ülkenin kültürünün benzeme derecesi. Tung'un yaklaşımına göre (Pucik, 1985:140):

- Ataması yapılan/planlanan yabancı yönetici ile ev sahibi ülke işgörenleri arasında beklenen ilişki düzeyi düşükse ve ev sahibi ülke ile ana merkez ülke kültürleri birbirine yakın ise verilmesi gereken eğitim görev ve atamada yapılması planlanan yabancı yönetici işine yönelik olarak planlanmalıdır. Eğitimin yoğunluğu düşük olmalıdır.

- Ataması yapılan/planlanan yabancı yönetici ile ev sahibi ülke işgörenleri arasında beklenen ilişki düzeyi yüksek ise ve ev sahibi ülke ile ana merkez ülke kültürleri birbirine uzak ise verilmesi gereken eğitim ev sahibi ülke ile misafir ülke arasındaki kültürlerarası uyum becerilerini geliştirmeye ve göreve yönelik olmalıdır. Eğitim yoğunluğu ise, yüksek olarak belirlenmelidir.

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 yabancı yöneticilerin gelecekteki görevlerinde kullanabilecekleri birçok konuda bilgilendirilmelerini sağlayabilmektir. Özellikle ABD'de birçok üniversite ve enstitüde uluslararası 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 uluslararası işletmeler için kurulmuş olan özel eğitim kurumları periyodik olarak isteyen yöneticilerin katılabileceği brifingler düzenlerler. Bu tip programlar geleceğin uluslararası işletmelerin yabancı 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 uluslararası yönetim hakkında bilgi edinmeleri sağlanmaya çalışılır (Pucik, 1985:48).

3.2.2.1 Dil eğitimi

Yabancı 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. Ancak buna rağmen ev sahibi ülkelerin dilini öğrenmek yabancı yöneticilerin yerel işgörenler ile daha efektif iletişim kurmasını aynı zamanda tedarikçiler ve de müşteriler ile daha direkt iletişim kurmasını ve müzakere gücünün etkinliğinin arttırmasına olanak sağlar (Tunçer, 2011).

Ayrıca, yabancı yöneticinin ev sahibi ülkenin ekonomisi, politikası, hükümeti ve pazarı hakkında bilgi edinmesini kolaylaştırır. Gidilecek ülkenin dilini bilmek, yabancı yöneticinin yerel kişilerle arkadaşlık etmesini kolaylaştıracak ve ilişki ağını genişleterek sosyal destek sağlayacaktır (Briscoe ve Schuler, 2004:32).

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 Japonyalı yöneticiler birden fazla dil konuşmanın oldukça önemli olduğunu düşünmektedirler (Fidan, 1998).

Hedef ülkenin dilbilgisi denizaşırı atamanın başarısı için önkoşuldur. Dr.Martin (2001) in yaptığı ankete göre görüştüğü yurtdışına yabancı yönetici gönderen firmaların %81.6 sı sıkça dil eğitimi veriyorlar. Fakat tek başına dil eğitimi kültürel bariyerleri aşmak ve efektif iletişim kurmak için için yeterli değildir. Sadece dil eğitiminin yanı sıra söylenilmesi veya söylenilmemesi gereken ortak deyimler de öğretilmelidir (Gözl, 2003).

3.2.2.2 Kültürel benimseme ve kültürlerarası eğitim

Kültürel benimseme ve kültürlerarası eğitimin temeli 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 hikâye okuması istenir ve daha sonra neyin neden olduğuna dair yorum yapıp doğru cevabı bulması beklenir. Eğer cevap doğru ise katılımcı bir sonraki hikâyeye geçer. Eğer cevap yanlış ise katılımcıdan hikâyeyi 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 (Aktaş, 2015).

Kültürlerarası eğitim bugünlerde uluslararası atamalarda tartışmasız en önemli hazırlanması gereken alandır. Kişisel uyum ve yönetsel verimlilik gibi kültürel farkındalık da geliştirilebilir. Literatürde genellikle karşılaştığımız kategoriler bilgilendirici eğitim, kültür-genel kültür ve kültür spesifik bilgilendirme eğitimleridir (Gözl, 2003).

Bilgilendirici Eğitim: Yabancı bir ülkede yeni bir statüde yaşamın getireceği zorluklar ile başa çıkabilmek için yeni kültürle ilgili olarak öğrenilmesi gereken tüm bilgilerdir. Yabancı yöneticiler örneğin yurtdışı sırasında gerçekleşmesi çok muhtemel olan adaptasyon ve kültür şoklarının farkındalığı bu eğitim sayesinde olmaktadır (Gözl, 2003).

Kültür- Genel Bilgilendirme Eğitimi: Bu konuyla ilgili eğitimler kültürlerarası iletişim teorileri seminerleri veya kültür antropolojisini hakkında bilgilendirilmelerdir. Bu eğitimler işletmeler tarafından yöneticilerini yurtdışına atama için hazırlamak için çok nadiren önerilmekte bunun sebebi çok genel ve teorik olmasıdır (Gözl, 2003).

Kültür-Spesifik Bilgilendirme Eğitimi: Bu eğitim Almanya'da günümüzde yabancı yöneticileri eğitmek için en pratik metottur. Bu eğitim yöneticilerin gidecekleri spesifik kültürdeki oluşacak problemler ile başa çıkabilmek için farklı değerler ve tutumları açıklayarak bilgi vermeye yöneliktir. Bu eğitimlerdeki bir kritik problem klişeleştirme tehlikesidir. Bundan dolayı buradaki önemli vurgu bu bilgilerin yeni

kültür ve kişilerle başa çıkabilmek için temel varsayımlar olduğu ve her zaman temsil edilemeyeceğidir (Gözl, 2003).

İnteraktif Eğitim: Bilgilendirici eğitim farklı kültürler hakkında pasif bilgi sağlamakta uygun iken, interaktif eğitim deneyimsel egzersizleri kullanarak öğrenmeyi sağladığından dolayı daha etkin olduğu kabul edilmektedir. Bu kabullenmenin arkasındaki varsayım yeni bir bilgi öğrenmenin en etkili yolunun kişisel deneyimleme olmasıdır. Yabancı yöneticilerin karşı karşıya gelecekleri durumlarda gelişmiş duygularını 'duygusal kas' haline getirip kültürlerarası etkileşimlerde kullanmalarınıdır (Gözl, 2003).

Kültür- Genel İnteraktif Eğitim: Kültür-genel interaktif eğitimde ikiden fazla kültürün rol oyun- role play oynaması üzerine geliştirilen bir eğitim metodudur. Farklı kültürden kişiler kültürlerarası problemleri beraber çözerler. Yabancı yöneticiler burada empati ve belirsizlik gibi tutumlarda kendi kültürü ile yabancı durumlara kişinin verdiği reaksiyonu ile nasıl bir etkileşimde olduğunu öğrenilebilir. Ne yazık ki bu tipteki eğitimler gerçeklik ve ekonomik yönden eksikliğinden dolayı yöneticiler tarafından çok kabul edilmemektedir (Gözl, 2003).

Kültür-Spesifik İnteraktif Eğitim: Bu eğitim yukarıda açıkladığımız kültür-genel interaktif eğitime çok benzerdir. Buradaki tek fark grup üyelerinin kompozisyonunda ev sahibi ülke vatandaşlarından oluşmasıdır. Bu interaktif iletişimde başka kültürün etkilerini izlemek için yabancı yönetici olarak gidilecek ülkenin dilinde olan eğitim parçalarını da eklemek gereklidir. Bu eğitimde birinci hedef mevcut önyargılar ve klişeleri ele almaktır. 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 hikâye okuması istenir ve daha sonra neyin neden olduğuna dair yorum yapıp doğru cevabı bulması beklenir. Eğer cevap doğru ise katılımcı bir sonraki hikâyeye geçer. Eğer cevap yanlış ise katılımcıdan hikâyeyi tekrar okuması ve tekrar bir cevap vermesi beklenir. Bu yöntemde kritik olaylar eğitim çalışması için kullanılır. Olaylar daha önce aynı ev sahibi ülkede görev almış olan yabancı yöneticiler ile birlikte ev sahibi ülke vatandaşları işgörenler tarafından belirlenir. Olaylar belirlendikten sonra daha önce o ülkede görev yapmış kişiler üzerinde test edilir ve cevapların gerçekçi olup olmadığı kontrol edilir (Gözl, 2003).

Mendenhall ve Oddou da kültürel bilinçlendirme eğitimleri konusunda literatüre geçen bir çalışma yapmışlardır. Mendehall ve Oddou kültürel bilinçlendirme eğitimleri ile ilgili yaptıkları çalışmada kültürel bilinçlendirme eğitimini yönlendiren üç etmen belirlemişlerdir. Kültürel bilinçlenme modelini yönlendiren etmenler; Eğitim yöntemleri, eğitimin yoğunluğu ve eğitim süresi (beklenen ilişki düzeyine ve kültürün yakınlığına göre) ile görev süresinin uzunluğu dur. Bu üç etmenin birbirleri ile ilişkisi aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir (Çizelge 3.9).

Çizelge 3.9: Mendenhall ve Oddou'nun kültürel bilinçlendirme modelini kısaca özetlemektedir

Görev Süresi	Eğitimin Yoğunluğu ve Süresi	Eğitim Yöntemleri
1-3 yıl	1-2 Ay (gerekirse eğitim süresi arttırılabilir) Yüksek	Davranışsal Uyum Değerleme Merkezi Alan Deneyimleri Duyarlılık Eğitimleri Yoğun Dil Eğitimleri
2-12 ay	1-4 Hafta Orta düzeyde	Duygusal Uyum Dil Eğitimi Rol Oynama Kritik Olaylar Örnek Olay Stres Azaltma Eğitimleri
1 veya 1 aydan az	1 Haftadan az Düşük	Bilişsel Uyum Çevre Tanıtım Toplantıları Kültür Tanıtım Toplantıları Film/Kitaplar Dil Eğitimi (günlük konuşmalar için)

Kaynak: (Mejia, Balkin, 2007:552)

Kültürel bilinçlendirme eğitimlerinde yukarıda belirtilen üç etmen dışında bu üç etmen ile direkt ilişkili olan diğer faktörler ise yabancı yönetici işgören ile ev sahibi ülke vatandaşı işgörenlerin arasındaki iş ilişkisi düzeyin (yoğun-orta-az derece iş ilişkisi şeklinde) ve iki ülke (ana merkez ülke ile ev sahibi ülkenin) kültürlerinin yakınlık derecesidir. Eğer yabancı yönetici ile ev sahibi ülke vatandaşı işgören arasında beklenen iş ilişkisi düzeyi düşük, ev sahibi ülke ile ana merkez ülke kültürleri birbirine yakın ise, eğitimin süresi bir haftadan kısa olabilir. Eğitim metodolojisi olarak ise; seminerler, filmler ve kitaplar kullanılmaktadır. Eğer yabancı yönetici iki-on iki aylık bir süre için denizaşırı bir göreve gidiyorsa, ev sahibi ülke ve

vatandaşları ile orta düzeyde ilişki olması halinde verilecek kültürel bilinçlendirme eğitiminin yoğunluğu yüksek ve süresi bir-dört hafta arasında olabilmektedir. Yabancı yöneticinin atamasının yapıldığı ev sahibi ülke kültür olarak gelinen ana merkez ülkeden oldukça farklı olan yeni bir ülkeye gidiyorsa ve ev sahibi ülke vatandaşları işgörenler ile beklenen ilişki düzeyi yüksek ise, eğitimin yoğunluğu yüksek, süresi ise yaklaşık iki ay kadar olmalıdır (Briscoe, 1995:132).

3.2.2.3 Ön geziler

Yabancı yöneticinin atamasının yapılacağı ülkeye ön gezi düzenleyerek yabancı yöneticinin gideceği ülke hakkında yerinde ülke kültürü, sosyal normları, günlük hayat ile ilgili fikir edinmesi sağlanmaktadır. Ön geziler yabancı yöneticiye atama teklifinin öncesinde ve sonrasında yapılmaktadır. (Lazarova ve Caliguiri, 2001:390).

Yapılacak ön gezilerin uygulanmasının başka bir sebebi ise atama sonrasında ev sahibi ülkedeki oryantasyon olarak da uygulanmaktadır. Atamanın olacağı ev sahibi ülkeye yabancı yönetici ve ailesi atama öncesinden gitmesi sağlanarak ev sahibi ülkeye olan ilgileri artırılması hedeflenmektedir ayrıca ev sahibin ülkede yaşamın aile olarak değerlendirilmesi istenir. Ev sahibi ülkeye yapılacak ön geziler ortalama bir hafta olacak şekilde planlanılmaktadır (Uyar, 2013).

3.2.2.4 Danışman (Mentor) aileler

Bazı durumlarda yöneticinin ve ailesinin gideceği ev sahibi ülkeye daha rahat uyum sağlaması için gittiği ev sahibi ülkede daha önce benzer süreci yaşamış bir aile belirlenerek yabancı yöneticiye ve ailesine birçok konuda danışmanlık (mentorluk) yapması sağlanır. Danışman (mentor) aile daha önce yaşadıkları problemleri ve kendi deneyimlerini paylaşarak yabancı yönetici ve ailesine destek olurlar. Böylece yabancı yönetici ailesi kendilerinin bu yaşadıkları durumları daha önceden aile olarak yaşamış kişilerden durumları nasıl çözümledikleri konusunda paylaşarak ve fikir alarak aynı problem veya durumdan kısa zamanda çözümlenmesini sağlamış olacaktır (Bakan, 2014).

3.2.2.5 Yöneticilerin ailesi için destek faaliyetleri

Yabancı yöneticiler uluslararası atamayı hem kabul etme hem de ev sahibi ülkeye uyum sağlamada aileler çok önem taşımaktadır. Yöneticinin başarısını etkileyen faktörlerden ilgili olarak 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 (Bussin, 2005).

Atamayı kabul edilmesi ile başlayan bu zorlu süreçte ailelerinin ihtiyacı olan destekle ilgili olarak uluslararası insan kaynakları çalışanları yabancı yönetici ve ailesine öncelikle tüm süreç boyunca proaktif düşünerek yardımcı olmalıdır. Süreç boyunca yabancı yöneticinin eşi ile işletme arasında direkt iletişim gereklidir. Ayrıca önerilen başka bir durumda yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye taşındığı süre zarfında iş seyahatlerini azaltması, esnek cumalar (Cuma çalışma saatlerinin azaltılması), hafta sonları ve boş zamanlarda iş toplantıları ve konferans düzenlenmemesini sayabiliriz. İşletmeler yabancı yönetici eğer aile ile birlikte taşınıyor ise yabancı yönetici dışındaki tüm aile bireyleri ile ilgili sorumluluğu olduğunun farkına varmalıdır (Bussin, 2005).

Yöneticinin ailesinin yer değiştirmeden 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 düşünüldüğünde, ailenin eğitiminin neden bu denli önemli olduğu anlaşılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Yabancı yönetici eşinin ev sahibi ülkeye taşındıktan sonra bu yeni ülkeye adapte olabilmesi için yeni ülkede bulunacak alternatif çözümler, yeni kaynaklar/aktiviteler yardımcı olmaktadır. Kaynaklar bu yeni lokasyona eşin adaptasyonun sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Bu kaynakların ve aktivitelerin neler olduğu ve içeriği aşağıda bulunmaktadır (McNulty, 2013).

Kaynaklar;

- Duygusal kaynaklar; Arkadaş bulma, kulüpler, ilişkiler,
- Bilgilendirici kaynaklar; İş bulmada işletmenin yardımcı olması,
- Etkili kaynaklar; Taşınma ödenekleri ve ikamet etme izinleri
- Çocuklar, sosyo-kültürel aracılık rolü üstlenerek sosyal ağlara (okul aile birlikleri, spor kulüpleri vb.) erişimi kolaylaştıracak ayrı bir kaynak olabilir.

Yabancı yönetici eşinin atama sonrasında ev sahibi ülkeye taşınması ile beraber adapte olması gereken yeni toplumda yeni bir kimlik oluşturması gereklidir. Kişiler

için yeni bir toplumda önemli olan geçmişteki (atamadan önceki kimlik) kimliği ile devam etmesi değil, yeni kimliğin oluşmasıdır ve bu da ev sahibi ülkede kurulacak kişilerarası bağlarla mümkündür. Sosyal ve profesyonel desteğin kimliğin yeniden oluşturulmasında kolaylaştırıcı desteği olacaktır, bunun yolu da kişinin kendine ait olan yaşamı oluşturmasıdır. Yabancı yöneticilerin eş ile beraber atanması ile oluşabilecek başka bir sorunda; özellikle eşlerden birinin kariyerinin diğerine öncelik taşımasının yaygın olduğu çift kariyerli ailelerde -eşin ayrı bir kariyerinin olması-, şiddetli bir şekilde hissedilen iş ve aile kaynaklı bazı sorunlar yaşamaktadır. Uluslararası işletme, yurt dışına gönderilmek üzere bu bireyleri seçtiği için, yabancı yöneticilerin üzerinde yerel çalışanlara kıyasla "kendilerinden beklentilerin yüksek olması" şeklinde bir baskı söz konusudur. Ayrıca, yabancı bir ülkeye gitmek aile içerisinde rol belirsizliklerini (baba rolünü annenin veya anne rolünü babanın alması), rol çatışmalarını ve aşırı rolleri beraberinde getirebilmektedir. Bu ve benzeri sorunlar, çift kariyerli ailelerde daha şiddetli yaşanmaktadır (McNulty, 2013).

İşletmenin aileye vermesi gereken ailenin ihtiyacı olan destekler şunlardır (McNulty, 2013):

- Pratik Destek; Diğer lokasyona yerleşiminde lojistik desteği, örneğin misafir lokasyona gezi desteği, mobilya depolama, vergi tavsiyeleri, geçici konaklama, ev sahibi ülkedeki ev satışı yardımı, dil kursu, çeviri servisi, çapraz kültür desteği, okul oryantasyonu ve yardımı, oturma izni kâğıtlarının düzenlenmesi
- Profesyonel Destek; Takip eden eşin çift kariyer sorununu gidermek için gerekenler, örneğin iş arama yardımı, yerel iş fırsatları ve boş kadrolar hakkında bilgi verme, resmi pazarla ilgili bilgiler, kariyer danışmanlığı, CV hazırlama ve geliştirme, çalışma izni yardımı, misafir işletmete iş, vergi önerileri ve emeklilik etkileri, yerel görüşme eğitimi, kendi işini kurma ve işe başlama önerileri, mesleki eğitim, yeniden eğitim/eğitim geri ödeme bursu
- Sosyal Destek; Diğer yabancı yöneticiler ile tanıştırmak, yabancı yönetici forumları hakkında bilgi ve erişim, spor ve sosyal kulüpler, özel danışmanlık yönlendirmeleri, terapi.

3.2.2.6 Uygulamalı destek hizmeti

Uygulamalı destek hizmetleri yabancı yönetici ve ailesinin ev sahibi ülkede ihtiyacı olacak ev bulunması, çocuklar için uygun okul temini, temizlik ve alışveriş

ihtiyaçlarının giderilebilecek lokasyonlara gidilmesi, dil eğitimi ana merkez ülkede alınmamış ise bu eğitimin ev sahibi ülkede sağlanması gibi yabancı yönetici ve ailesinin ev sahibi ülkede ihtiyacı olabilecek tüm durumlara karşı uygulanan destek hizmetidir. Bu destek hizmetlerini profesyonel şekilde sağlayan işletmeler bulunmaktadır. Yabancı yöneticinin ihtiyacının analizi yapılarak ana merkez ülke insan kaynakları bölümü tarafından organize edilir. Hizmetlerin uygulanmasının kontrolü ve memnuniyetle sonuçlandırılmasını ise ev sahibi ülke insan kaynakları bölümü tarafından takip edilmektedir (Saruhan, 2014).

3.2.3 Örgütsel öğrenme

İşletmelerin aynı sonucu minimum maliyetle gerçekleştirme ya da aynı maliyetle daha iyi sonuçlara ulaşma konusundaki zorunlulukları; yüksek performanslı örgütler oluşturarak rekabet avantajı yakalama, bu rekabet avantajını uzun süreli devam ettirebilme gibi zorunluluklarından dolayı, günümüzde öğrenen organizasyon çalışmaları uluslararası pazarlarda iş yapan işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ulusal ve uluslararası arenada gerçekleşen baş döndürücü gelişmeler doğal olarak örgütsel yaşamı da etkilemektedir. İşletmeler uluslararasılaşma süresinde yeni pazarlara nüfuz ederek karlılıklarını arttırmalarını sağlarken aynı zamanda bu pazarlarda kompleks ve ani değişebilen ortamlarla da yüzyüze kalmaktadırlar. İşletmeler için bu gelişme küresel ve yerel rakipleri ile uğraşırken aynı zamanda daha önceden tanışmadıkları ve kavraması zor kültürel düzenlemelerini işletmeye adapte etmelidirler. Küresel çevrede işletmeler hayatta kalabilmek için bu komplike durumları anlamak ve başa çıkmak zorundadırlar. Örgütlerin bu hızlı gelişme sürecine ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayıp sürekli koruyabilmeleri “öğrenen organizasyon” konusundaki çalışmalara yeterince eğilmeleri ile gerçekleştirilebilir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Öğrenen organizasyonlar işletmede sürekli öğrenmeyi teşvik ederek bunu yaşam tarzı haline getirmek ve tüm çalışmaları sistem bütünlüğü içinde uygulamak anlamına gelmektedir. Sistem genel olarak iyi işlediği zaman fırsat ve tehditler doğru algılanmak suretiyle örgütün üstün ve zayıf yönlerinin tespit edilerek, sisteme ayak uyduramayanlar mümkünse adapte edilerek, değilse elimine edilerek iyileştirme ve geliştirmelere devam edilir. Öğrenen organizasyonlar fırsat ve tehditleri her zaman

analiz edebilen bir yapıya sahip olarak, sürekli işgörenlerine öğrenmeyi öğrenmeye güdülemektir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Sürekli öğrenme, global iş çevresinde organizasyonlar için en etkili öğrenmedir. Sürekli öğrenme döngüsünde bireysel öğrenilen bilgilerin organizasyon ile paylaşılarak organizasyonel öğrenmenin oluşmasında yabancı yöneticilerin yurtdışında edindikleri farklı konulardaki bilgileri konuşup tartışarak nasıl organizasyonda kullanılacağını belirlemek gerekir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Organizasyonel öğrenme ile insan kaynakları yönetimi birbirine bağlı kavramlardır. Şöyleki organizasyonel öğrenmeyi işgörenler edindikleri bilgiler ile kurarlar bu şekilde işgörenlerin öğrenmeye devam etmesi ve bunu işletmeye transfer etmesi ile öğrenen organizasyonlar oluşur (Kıngır ve Mesci, 2007).

Uluslararası çalışma deneyimi olan yönetici işgörenlerden oluşan bir organizasyonun önemini anlayabilmek, özellikle uluslararası operasyonları olan işletmeler için çok önemlidir. Çünkü uluslararası kültür farklılıklarını ve benzerliklerini aynı yakın pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin bu pazarlarda başarılı olma şansı bu kriterlere bağlıdır. Uluslararası işletmeler öğrenme çeşitliliğinin deneyim ile beslenen gerçeğini öğrenmeleri sonrasında atadıkları uluslararası işgörenleri önemli bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. İşletmeler atanmış işgörenlerin ana merkez ülkesine geri döndüklerinde rekabet yeteneklerini arttırmak amacıyla bu işgörenlerden olabildiğince bilgi toplamaya çalışırlar. Bireysel öğrenilen bilgilerin organizasyon ile paylaşılarak organizasyonel öğrenmenin oluşmasında bilgileri konuşup tartışarak organizasyonda nasıl kullanılacağını belirlemek gereklidir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Bireysel olarak yabancı yöneticilerden işletmelerin kazanabileceği bilgileri Antal (2000) beş farklı kategoride tanımlamıştır (Hettlage, 2002);

- Beyan Edilen Bilgi
- Prosedürel Bilgi
- Şartlı Bilgi
- Aksiyonel Bilgi
- İlişkisel Bilgi

- **Beyan Edilen Bilgi;** Bilginin temelinde yabancı ülkede nelerin farklı olduğunun bilgisidir. Yabancı bir ülkedeyken yabancı yöneticiler hemen veya zaman içinde kültürel farklılıkları ve yerel pazar koşullarını farkedecek ve orantılı olarak düşünmeye başlayacaklardır. Dolayısı ile yabancı yönetici kendi kültürü ile karşılaştırmaya başlayacaktır. Antal a göre Beyan Edilen Bilgi toplama sürecinde yabancı yöneticiler ufuklarını genişletirler ve dünyanın farklı bölgelerini anlamaya isteklidirler. Beyan Edilen Bilgi organizasyon için önemlidir çünkü yabancı yönetici kendi ülkesine dönünce yeni fikirleri ve düşünceleri organizasyona aktardığından dolayı örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmuş olacaktır.

- **Prosedürel Bilgi;** Yabancı ülkede işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili bilgidir. Antal'ın çalışmasında yabancı yöneticinin bu konudaki geri dönüşleri daha çok genel yönetim yetenekleri, özel yetenekler ve öğrenmenin öğrenilmesi ile ilgilidir. Bu bilgi ile ilgili tartışma konusu bilgiyi yabancı yöneticiler kendi ülkelerinde de elde edebilirler. Fakat uluslararası atamalar bu öğrenme prosesini özel durumlarından dolayı hızlandırırlar. Presedürel bilgi ile ilgili Antal ın sonucuna vardığı başka bir durum ise, yabancı yönetici kendi ülkesine döndüğünde geleneksel yapılan işleri değiştirme farklılığı yaratarak organizasyonun yeni bilgiler öğrenmek durumunda kalmasına sebep olabilir. Bu bilgi sadece yabancı pazar için değil aynı zamanda genel rakiplerle rekabet bilgisini de geliştirir.

Organizasyonların yabancı yöneticilerin deneyimlerinden öğrendikleri diğer önemli konularda risk alma, hata yapma ve ilişkileri geliştirmedir.

- **Şartlı Bilgi;** Yabancı kültürdeki farklı durumları ayırtetme yeteneğidir. Bu bilgi yabancılarla müzakerelerde çok gereklidir. Örneğin müzakerede Japon ortağın konuya gelmesi çok uzun zaman alır. Yabancı yöneticilerden gelebilecek özel bu bilgi ile yaşanan bu durumun iki işletme arasında derin ilişki kurma amacından dolayı olduğu bilinemeyecek ve ilişki kaybedilebilecektir. Bu sebepten dolayı bu özel bilgi organizasyonların daha önce alışık olmadığı konular ile karşı karşıya geldiğinde çok faydalı olacaktır.

- **Aksiyonel Bilgi;** Başka bir tanımla 'sebeplere' bilgisidir. Yabancı yöneticiler bu bilgi noktasına ulaştıklarında kültürlerarası farklı aksiyon ve mantığı anlamaya başlayacaklardır. Antal bunu Kültürlerarası Anlayış olarak isimlendirmektedir, yabancı yöneticiler bu boyutta aynı kültürdeki insanların neden farklı davrandıklarını

anlayabilmektedirler. Bu bilginin organizasyon için kullanışlı kısmı aynı kültürdeki iki kişinin çapraz kültürel yanlış anlaşılmasında yabancı yöneticinin çözüm yaratabilmesidir.

- İlişkisel Bilgi; Global iş hayatında başarılı olmak için uluslararası bağlantıları sağlamak ve devam ettirmek çok kritik bir öneme sahiptir. Bu tecrübe uluslararası ağların kurulması ve genişletilmesi olarak değerlendirilir. Bahsedilen ağlar kültürler arası güç mesafesinin yüksek olduğu özel kültürlerde zorunludur çünkü bu pazar hakkında bilgiler sağlar ve organizasyon için ekstra fırsatlar ortaya çıkarır. Organizasyon içi iletişimi de güçlendirir şöyle ki; yabancı yönetici organizasyona geri döndüğü zaman herhangi bir spesifik problemde kiminle kontakt kuracağı bilgisine sahiptir. Fakat bu bilgi tüm organizasyon için limitli bir değere sahiptir çünkü bu bilgi kişilerarası güven gerektiren bir ortam gerektirir. Bu güvenden dolayı yabancı yöneticilerin diğer işletmelerde belirli bir kişi ile örneğin işletmenin temsilcisi ile kontakt kurması daha kolaydır. Antal a göre tüm bu ilişkisel bilgiler farklı kişileri tanıma ve çok büyük yelpazede deneyim kazanma sayesinde organizasyona mükemmel derecesinde bir etki kazandırır ve buda sonuç olarak organizasyonel öğrenmeyi pozitif etkiler (Hettlage, 2002).

Bu beş bilgi çeşidi tek döngülü öğrenmeyi ve çift döngülü öğrenmeyi simüle eder çünkü bu bilgiler öğrenen organizasyonlar tarafından öğrenildiğinde organizasyona yeni fikirler ve değerler katar. Yabancı yöneticiler kendi ülkesindeki organizasyon ile yeni girilmesi planlanan pazar arasındaki iletişim ve kontrol mekanizmasında, daha sonrada potansiyel yeni pazarlar hakkında olabildiği kadar spesifik ve genel bilgi toplayarak bu bilgiyi kendi ülkesindeki organizasyona transfer edebilir. Bu spesifik market bilgisi organizasyonun yeni bir markete girmesindeki riskleri azaltabilir ve başka yeni bir markete girişte kullanılabilir ve bu şekilde uluslararasılaşma prosesine çok yardımcı olurlar (Hettlage, 2002).

Yukarıda açıklanan 5 farklı bilgi ile işletme kendi işgöreni vasıtasıyla misafir ülkedeki yerel pazar ve iş koşulları gibi spesifik bilgiler edinmiş olur. Aynı bilgi benzeyen kültürdeki diğer ülkeler içinde kullanılabileceği için işletmenin uluslararası genişlemesinde de bu bilgiler yardımcı olacaktır. Örneğin Japonyada bulunmuş yabancı yöneticinin edindiği bilgi aynı kültür grubundaki (toplulukçu ve yüksek bağlamlı kültür) Çin ve Kore hakkında bilgi oluşturabilir. Yabancı yönetici atamada başarısız olmadıkça geniş yelpazede bir organizasyonel öğrenmeye bilgi

sağlayabilir. Eğer yabancı yönetici uluslararası atamada başarısız olursa tüm genel öğrenme bilgi kaynakları kaybedilme tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır (Hettlage, 2002).

3.2.4 Deneyimsel öğrenme ve kültürel zekâ

Eğer öğrenme ve gelişim uluslararası atamalar için anahtar hedef olarak kabul ediliyorsa, liderler kendi deneyimlerini yapılandırılmış ve amaçlı bir şekilde öğrenmeye dönüştürerek global liderlik verimliliğini arttırabilirler. Atamanın bu nedenle geleneksel iş performansının yani sıra öğrenmeye dayalı performans göstergelerini içerecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir (Bussin, 2015).

Bu bağlamda Ng, Van Dyne ve ANG (2009) iki kritik soru oluşturmuşlardır bu sorular (NG, Dyne, ANG 2009);

- Global liderlerin daha nitelikli ve kalifiye global lider olması için diğer uluslararası atamalardan neler öğrenmelidirler
- Uluslararası atama çalışması boyunca global liderin hangi öğrenme nitelikleri arttırılmalıdır

Global liderlerin daha nitelikli ve kalifiye global lider olması için diğer uluslararası atamalardan neler öğrenmelidirler; deneyimsel öğrenme yaklaşımının adapte edilebileceği iddia edilmiştir.

Deneyimsel Öğrenme

Deneyimsel öğrenme yeni bilgilerin, düşünce ve perspektiflerin, yeniden öğrenmenin olduğu, eski ve yeni fikirlerin entegre edildiği, değiştiği, dahil edildiği devamlı ve dinamik bir proses şeklinde görerek öğrenmedir. Kolb deneyimsel öğrenmenin deneyimlerin öğrenmeye dönüşebilmesi için dört temelden oluştuğunu düşündürmektedir (NG, Dyne, ANG 2009).

- Deneyimler,
- Yansımalar,
- Düşünce ve
- Eylemler.

Edinilen deneyimlerin en yüksek seviyede gelişim yararı sağlamak için düşünce ve eylem dönüşümüne liderlik etmesi gerekir. Yani atanan yabancı yöneticiler için

somut deneyimler olması gerekir. İşletmeler atanmış yabancı yöneticileri misafir kültüre dâhil olmaya cesaretlendirmelidir. Yabancı yöneticiler ev sahibi ülke toplumundan kendilerini izole ederek inanılmaz öğrenme fırsatlarını kaçırmaktadırlar. İşletmeler uluslararası atamaların yapısını ev sahibi ülkenin yerel toplumuna ile bağılı bir şekilde yapması halinde yerel organizasyon ile somut ve anlamlı etkileşimler oluşturacaktır, bunun sonucunda yerel kültür ile daha fazla etkileşimde olmayı ve katılımı sağlayacaktır. Örneğin bazı ülkelerde yabancı yöneticinin özel yerleşim yerlerinde oturması, şoförlü özel araç kullanması, sadece yabancı yöneticilerin gittiği restoranlara, bar ve kulüplere gitmesi gibi uygulamalar yabancı yöneticiyi izole ederek deneyimsel öğrenme fırsatlarını kaçırmalarına sebep olmaktadır. Burada bahsedilenlerin hepsi deneyime bağılı öğrenmede atamayı kolaylaştırır ve kültürel katılıma teşvik edicidir (NG, Dyne, ANG 2009).

Deneyimsel öğrenmede ayrıca yansımalı gözlem gereklidir. Atananlara düzenli olarak kültürel, sosyal ve liderlik değerlerini yansıtılabilmeleri için yapılandırma süreçleri sağlanmalıdır. Atama süresince atanmışın zaman çizelgesine uyacak şekilde olmak üzere kalifiye ve deneyimli olan bir koç (Koçluk; Kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak üzere verilen hizmet) ile bireysel koçluk seansları düzenlenebilir. Bu oturumlar, atanmış yabancı yöneticilerin değerli deneyimlerini liderlik gelişimine yansıtacaktır (NG, Dyne, ANG 2009).

Deneyimsel öğrenmenin son kısmı aktif denemelerdir. Organizasyonlar atanmışlara kendi denemeleri ile keşiflerine gelişimlerini sağlamak için teşvikler ve kaynaklar sağlamalı, spesifik hedefler konulmalıdır. Bu deneyimler ve keşifler ölçülebilir olmalıdır. Buna ek olarak organizasyonlar atamalarında yeni dil öğrenme ve lokal kültür hakkında bilgisini arttıranlara ödülde koyabilir. Konulacak ödül sistemleri gelişmenin önemi ile çelişmemelidir.

Kültürel Zekâ

Uluslararası atama çalışması boyunca global liderin hangi öğrenme nitelikleri arttırılmalıdır sorusuna cevap; kültürel zekâdır. Kültürel zekâ çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıkları yönetmek amacıyla iletişim kurma becerisinin yanı sıra karşısındakinin farklı kültürel özellikleri benimseme algılama, yorumlama, hissetmektir (NG, Dyne, ANG 2009).

Kültürel zekâsı yüksek olan bir insanın liderlik vasfı ve duygularını ifade etme başarısında yüksek olur, başka ülkelerde yaşamaya çok daha kolay ve hızlı alışır, global bir organizasyonda çok daha çabuk kabul görebilirler ve uyum sağlayabilirler. Kültürel zekâ bilişsel zekâ gibi değişmez değil duygusal zekâ gibi geliştirilebilir bir zekâ türüdür (Mercan, 2015).

Kültürel zekâ zayıflığı basmakalıplığa, gereksiz çatışmalara, gecikmelere ve başarısız bir liderliğe sebep olur (Mercan, 2015).

Kültürel zekâsı yüksek olan bir insanın (Mercan, 2015);

- Liderlik vasfı ve duygularını ifade etme başarısında yüksek olur.
- Başka ülkelerde yaşamaya çok daha kolay ve hızlı alışır.
- Global bir organizasyonda çok daha çabuk kabul görebilirler ve uyum sağlayabilirler.

Kültürel zekâ için en etkili önemli belirleyici yetkinlik, farklı kültürel çeşitlilikte spesifik liderlik rolünün verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesidir. Bu tarz programlarda konferans, örnek olay çalışması, rol oynama, dil pratiği yapma, test grup çalışması vb. eğitim-öğretim teknikleri uygulanabilir (Mercan, 2015).

3.3 Uluslararası İşletmelerde Yabancı Yönetici Performans Yönetimi Sistemi

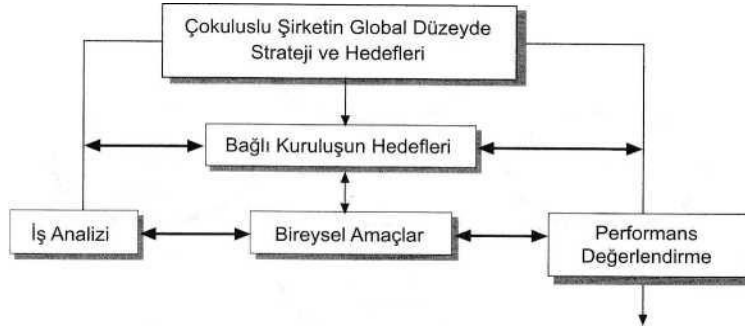
Performans yönetimi sistemi işletmelere, işletmenin genel yönetim politikası ile işgörenin işletmede sunduğu çabaları birleştirme ve işgörenlerin iş yapma potansiyellerini beklenen neticelere gelmesi konularını biraraya getirerek işletmenin hedef ve stratejisi ile aynı platformda buluşmasını sağlamaktadır. Performans yönetimi uygulamaları, işgörenlerin işletmedeki motivasyonlarını ve örgüt organizasyonuna sadakatlarını kuvvetlendirmekte örgütsel öğrenme, yönetim ve değişim yönetimi gibi işletmelerin uzun süreli muvaffakiyeti için önem taşıyan yönetsel süreçlere yardımcı olabilmektedir (Tahvanainen, 2000).

Dünyanın değişik bölgelerine yayılmış olan bağlı işletmelerdeki işgörenlerin performanslarının ne şekilde yönetileceği işletme için yönetsel alması gereken önemli kararlardan birisidir. Yönetme sürecinin içeriğinde varolan mevcut bir performans sistemine eklenmesi muhtemel yeni işletmenin işgören performans ölçümlerinin de hızlı kontrollü ve verimli bir biçimde olabilmesine olanak sağlaması

gereklidir. Performans sistemleri temel olarak iki ögeden oluşmaktadır. Bu iki öge Performans yönetimi ve performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Performans yönetimi; işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş ve açıkça tanımlanmış hedef ve amaçlar doğrultusunda işgörenin bireysel performansı, bağlı işletme performansını ve bütün olarak (ana merkez işletme + ev sahibi ülke bağlı işletme/işletmeler) işletme performansını değerlendirmeye ve sürekli geliştirmeye olanak sağlayan süreçtir. Performans değerlendirme ise, performans standartlarına göre işgörenin mevcut veya geçmiş performansının değerlendirilmesidir (Acar, 2015).

Performans yönetimi sisteminin temeli uluslararası işletmenin global düzeyde strateji ve hedefleri üzerine kuruludur (Şekil 3.10). Belirlenmesi gereken strateji ve hedefler kısa, orta ve uzun vadeli olarak birbirini takip edecek ve içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Bu strateji ve hedeflere ulaşabilmek için işletmenin performans değerlendirme, işgörenlerin bireysel amaçları ve işletmenin tüm kademelerindeki yapılan/yapılması gereken iş analizleri yaratılmalıdır. Performans yönetim sisteminde performansın değerlendirilmesinin yapılması için tüm performans yönetimi sistemi (planlama/kurma/yürütme) fonksiyonlarının etkili bir şekilde çalıştığından emin olunduktan sonra geçilmelidir. Performans değerlendirmesinin yapılması için işgörenin işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda hazırlanmış planları, bu planlara bağlı olarak performansının nasıl değerlendirileceğini başarı kriterlerinin ve/veya standartlarının neler olduğunu, başarı standart ve kriterlerine göre işgören kişisel performans değerlendirmesini yapabilmesine sistem olarak tanımaktadır (Dessler, 2013:112).

Performans değerlendirme, Strateji ve hedefler, iş analizleri ve işgörenlerin bireysel amaçları direkt olarak bağlı tüm kuruluşların strateji ve hedefleri ile örtüşmeli ve paylaşılmalıdır (Dowling, Festing, Engle, 2008:232).



Şekil 3.10: Uluslararası İşletmenin Performans Yönetim Sisteminin Öğeleri

Kaynak: (Dowling, Festing, Engle, 2008:232)

3.3.1 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin performans değerlendirmesi

İşletmenin yabancı yöneticinin performansını ölçümleyebilmesi için öncelikle yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki çalışmasını verimli hale gelmesini sağlamalıdır. Yabancı yönetici işletmenin kendisine yaptığı yüksek meblağlı yatırımdan dolayı verimsiz olarak geçirdiği her işgünü işletme için yapılan yatırımın bir kısmının çöpe atılmasıdır. Bundan dolayı yabancı yönetici atamasından önce, atama süresince ve görev bitiminde performans değerlemesi ayrı yapılmalı ve işletmenin yabancı yöneticiye sunduğu olanaklar verdiği destek dâhilinde değerlendirilmelidir. Önemli başka bir noktada diğer işgörenlerle çalışabilme yeteneğidir. Diğer işgörenlerle güven ve ilişkileri kurma aşamasında başarılı olması iyi çalışma geçmişine sahip olan yöneticilerin verimli olmasında gerekli bir unsurdur (Sürvegil, Mayetürk, Budak, 2016).

Yabancı yöneticiler kendi iş alanlarını teknik olarak çok iyi bilmek, fonksiyonel ve profesyonel bir biçimde yönetmek zorundadır. Bu üç fonksiyonun faaliyet alanları içerisinde işgörenlerini işlere delege etmek, iş ile ilgili oluşacak kazanç ve kayıp sorumluluklarını da içermektedir. Yabancı yöneticinin atamadaki görev içeriğinde gerekli olan deneyimler içerisinde sadece teknik/fonksiyonel/profesyonel deneyim yeterli olmamaktadır. Bunun sebebi görev içeriğinde verilen sorumluluklar dahilinde işgören yönetim deneyimi, yapılması planlanan iş deneyimi ve kültürel farklılıkların verimliliği etkilemesinden dolayı kültürlerarası deneyimde gerekli olacaktır. Tüm gerekli olan deneyimler biraraya getirildiğinde yabancı yönetici verimliliği aşağıda belirtildiği şekilde formülize edilmektedir (Meena, 1998);

Yabancı yönetici verimliliği = Teknik/Fonksiyonel/Profesyonel Deneyim + Yönetim Deneyim + İş Deneyimi + Kültürlerarası Deneyim

Yabancı yönetici atamasından önce yapılacak terfiler ve atamalar “işletmenin düşünce yapısı”nı ve “işletmenin çalışma biçimi” ni yabancı yöneticiye öğretecek şekilde atama ile ilişkili olmalıdır. İşletme genele merkezinde verimli zaman geçirmemiş olan bir yabancı yönetici kendini izole edilmiş hisseder ve organizasyon öncelikleri ile ilişkiyi kuramaz (Meena, 1998).

Uluslararası atamalarda yabancı yöneticileri hazırlamak gereken başka önemli bir durumda kendi alanlarında kendi kararlarını verebilmeleridir. Ev sahibi ülkedeki işletmede, ana merkez işletmedeki gibi karar verilmesi gereken konu ile ilgili tüm kişilere ev sahibi ülkedeki gibi hızlı ve anında ulaşılma imkânı yoktur. Gerekli durumlarda yabancı yönetici sorumluluğu üstlenerek kararları vermesi gereklidir.

Her kültürün performans kriterinin farklı olacağını, çok kültürlü organizasyonlarda bu unsur ele alınarak performans kriterlerinin belirlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Örneğin ABD’de performans değerlendirme açısından duyguların açığa çıkarılması işgörenlerin performans puanını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna karşın Japon firmalarında, performans göstergeleri olarak dürüstlüğe, sadakate ve ahlaklı davranışa, satış sonuçlarından daha fazla önem verilmesi söz konusudur (Meena, 1998).

Sonuç itibariyle, yabancı yöneticilerin performans yönetiminin başarısının gerek yöneticinin gerekse yabancı yöneticinin performans yönetimi sürecini anlaması, içselleştirmesi, kabul etmesi ve bunlara bağlı olarak uygulamada gösterdiği yeterlilik ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Meena, 1998).

Performans değerlendirmesine örnek olarak aşağıdaki bir yabancı yöneticinin hayatından kesit sunulmaktadır, buradaki tüm süreç yukarıda açıklanan her performans değerlendirme figürünü içermektedir (Meena, 1998).

Harry büyük bir petrol firmasında 17 senedir çalışıyordu. Mekanik mühendis olmak için eğitilmiştir. Kariyerinin ilk on senesinde birincisi mimari mühendislik firması ikincisi de danışmanlık firması olmak üzere iki küçük firmada çalışmıştır. Dizayn, satış, bilgi sistemleri ve satınalma gibi fonksiyonları öğrenmişti. Teknik ve profesyonel deneyimlerini geliştirmişti. Çoğu işinde birinci müşterisi petrol endüstrisi ile ilişkili idi. Petrol işletmesine katılmadan önceki yapılan son atamada Harry örgütünün başkan yardımcısı oldu. Bu iş rolünde uzman görevindeydi. İşletmesine iş satın almaları hakkında danışmanlık veriyordu. Sonradan bir petrol

işletmesi tarafından işletmenin yeniden organize edilmesi için işe alındı. (Teknik / Fonksiyonel / Profesyonel Deneyim) Harry işletmenin yeniden organizasyonundaki katkıları çok başarılı idi ve işletme onu diğer zor yönetsel atamalarda baş aday yaptı. Bununla başka yeni organizasyonlarda görev üstlendi. Yönetsel ve iş tecrübeleri önemli bir şekilde gelişti. 14 yıllık işletmedeki tecrübe sonrasında işletmenin Güneydoğu Asya'daki kontakt ofisinde çalışmak üzere atandı. Atandığı bu rol, işletmenin Güneydoğu Asya kontakt ofisi ile ana merkezi arasında seyahat etmesini gerektiriyordu. İşletme kendisini gideceği ülke ile ilgili olarak iş kültürü ve sosyal gelenekler ile ilgili formal bir kursa tabii tuttu. Harry dünyanın diğer bir ucuyla iş yapmaktan dolayı çok memnundu, politik olaylar ve Asya'daki ekonomik trendler ilgisini çekiyordu. Kültürlerarası deneyimlerini geliştirmeye başlamıştı. Atama süresince uzun ve başarılı bir uluslararası kariyeri olan bir yöneticiye rapor veriyordu. Kendisini cesaretlendiren bu yönetici koç, hikayeler, destekler, geribildirimler ve öneriler veriyordu (Yönetim Deneyimi + İş Deneyimi + Kültürlerarası Deneyim) (Meena, 1998).

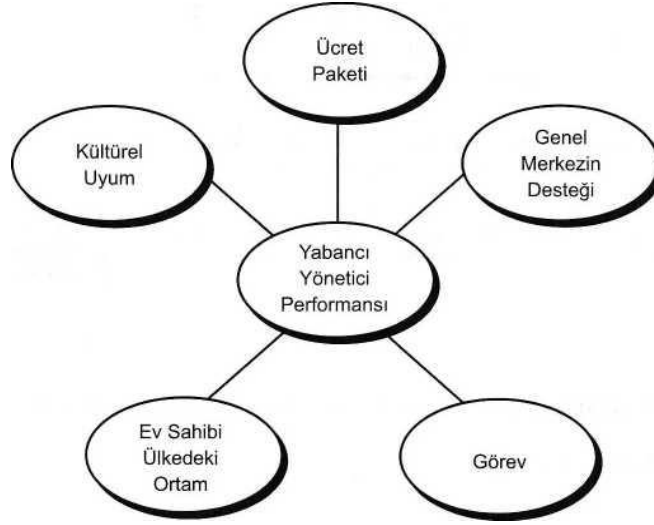
Son iki yıldır Harry işletmenin Pasifik kıyısı ülkelerinde yabancı yönetici genel müdürü olarak çalışıyor. Bu rol kendisine lokasyonlar arası işleri, fonksiyonları ve işletmeleri anlamayı sağladı. Ana merkez işletmenin bu lokasyonlarda kendilerine bağlı bulunan kuruluşlarına ana genel merkez anlayışını oluşturmuştu. Ayrıca ailesine de üç sene yurtdışında yaşama gibi bir heyecan şansı sundu (Yönetim Deneyimi + İş Deneyimi + Kültürlerarası Deneyim) (Meena, 1998).

Yukarıdaki örnekte başlangıçta ve sonraki aşamalarında yurtdışında kariyer yapan bir yabancı yönetici tanımlanmıştır. Yurtdışında oluşturmuş olduğu yabancı yönetici kariyerinin içeriğinde yurtdışına iş gezileri yapmak, coğrafi olarak dağınık kültürlerarası ekiplere bireysel katkılar, sorun olduğu zaman uluslararası seyahatler ile sorun gidermek konularını içermektedir. İşletme yabancı yönetici kariyerini oluştururken bunu uluslararası teknik, işlevsel ya da mesleki deneyimi ile işletme verimli ve başarılı bir yabancı yöneticiye sahip olmuştur (Meena, 1998).

3.3.2 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin performansını etkileyen faktörler

Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticinin performansını etkileyen faktörler üzerine literatüre geçen araştırmalar bulunmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 3.11'de

uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin performansını etkileyen faktörler şematize edilmiştir (Collings, Scullion, Morley, 2007:99).



Şekil 3.11: Yabancı Yöneticinin Performansını Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Dowling, Festing, Engle, 2008:232)

- **Ücret Paketi:** Yabancı yöneticilerin uluslararası atamadaki performansını etkileyen faktörlerden ilki performans yönetim sistemi ile bağlantılı bir ücret paketinin (ücret+tazminat+yan haklar) yabancı yöneticinin taleplerini karşılayacak şekilde tasarlanmasıdır. Yabancı yönetici atama süresinde beklentide bulunduğu ücret paketinin işletme tarafından sağlanmadığı takdirde yabancı yöneticinin iş motivasyonu düşme ve örgütsel bağlılığı azalma tehlikesi oluşturmaktadır.

- **Görev:** Yabancı yöneticinin atamada verilen görevin yabancı yöneticinin performansını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Görevin yabancı yöneticiyi tatmin edecek seviyede kendisinden beklenenler, yapılacak işin girdileri ve proses sonucunda beklenen çıktılar neler olmalıdır, görevde diğer işgörenler ile ilişkiler, ev sahibi hükümet ile ilişkiler ana merkez işletme tarafından belirlenmeye çalışılmalıdır. Yöneticinin yabancı ülkede üstleneceği görev ve ilgili rolü ana merkez ülke tarafından belirlenir ve yabancı yöneticiye atama öncesi iletilir. Rol, belli bir pozisyon için saptanmış bütüncül davranışlardır. Rol ile ilgili önemli faktör yöneticinin ana merkez ülkenin ve ev sahibi ülkenin farklı rol beklentilerini tatmin edebilmesidir (Bayar, 2004).

Uluslararası atamalarda farklı ev sahibi ülkelerdeki görevlere giden yabancı yöneticiler, ev sahibi ülkelerde belirli pozisyonlarda bulunurlar. Bunlar:

- Genel Müdür: Ev sahibi ülkedeki ana merkez işletmeye bağlı kuruluşu yönetmek için görevlendirilirler.
- Yapı Kurucu: Ana merkezdeki/genel müdürlükteki yapıya benzer bir işletme organizasyonunu ana merkez ülkeye bağlı ev sahibi ülkedeki işletmede oluşturma ve gerekli altyapıyı hazırlama amacı ile ev sahibi ülkede görevlendirilirler. Yapı kurucu olarak görev aldıkları ev sahibi ülkede pazarlama, üretim departmanlarının veya finansal raporlama sisteminin altyapısını oluştururlar, ev sahibi işletmedeki fabrikanın kurulmasına nezaret ederler.
- Sorun Çözümleyici: Belirli bir operasyonel sorunu analiz etmek ve çözmek üzere ev sahibi ülkedeki ana merkez işletmeye bağlı işletmeye gönderilen işgörenler olarak tanımlanabilir.
- Teknisyen/Usta: Ev sahibi ülkedeki ana merkez işletmeye bağlı işletmeye teknik düzeyde işleri gerçekleştirmek üzere görevlendirilirler. Genellikle teknik düzeyde becerilere sahip teknisyenler veya deneyimli ustabaşları bu görev için uygundur.
- Genel Merkezin Desteği: Yabancı yöneticilerin uluslararası atamayı kabul edilmesinin nedenleri arasında atama süresince ve hatta sonrasındaki genel merkezin yabancı yöneticiye verdiği destekte yer almaktadır. Böylece yabancı yöneticinin işletmeye olan aidiyet ve takımın bir parçası olduğu hisleri yaratacak performansında pozitif etkiye sebep olacaktır.
- Ev Sahibi Ülkedeki Çevre: Çevre, iş üzerinde belli bir etkiye sahiptir ancak yabancı bir ülkede görevde olan ve hayatını bu ülkede devam ettiren kişi üzerindeki etkisi düşünüldüğünde birincil öneme sahiptir. Ev sahibi ülkedeki çevre çeşitli sosyal, yasal, ekonomik, teknik, fiziksel koşullar ve talepler nedeniyle yabancı yöneticinin performansına negatif veya pozitif yönde etkilemektedir. Yönetici ve ailesinin yeni çevreye uyum sağlamaları, yöneticinin iş performansını da etkileyeceğinden, performansında yabancı yöneticinin ailesinin yabancı ülkedeki çevreye uyumu ana merkez ülkedeki yabancı yöneticinin performansına etkisi çok daha fazladır. Ev sahibi ülkedeki işletmenin türü (örneğin tek sahipli veya ortak girişim olması), işletmenin uluslararasılaşma düzeyi ve ev sahibi ülke pazarının durumu işgörenin performansına etki edecektir (Fidan, 1998).

- Kültürel Uyum (Bireysel ve aile olarak): Kültürel uyum, yabancı yöneticinin atama yapılan ev sahibi ülkedeki çalışma performansının artması veya azalması yönünde en önemli faktörlerden birisidir. Kültürel uyum için araştırmanın önceki bölümlerinde belirtilen eğitimler yabancı yöneticiye ve ailesine beraber verilmelidir. Önemli olan faktör yabancı yöneticinin kültürel benimseme konusundaki pozitif performansı beraber çalıştığı ev sahibi ülke işgörenlerinin iş performanslarında pozitif olarak etkileyecek iki tarafında (yabancı yönetici+işgören) iş performansında artışlar olacaktır (Budak, 2016).

3.3.3 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasındaki ilk basamak sistemi yönetecek kriterlerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Performans kriterlerinin doğru seçimi sistemin değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin kullanılabilirliği doğrulanabilirliği ve güvenilirliğini direkt etkilemektedir. Performans kriterleri tüm iş süreçlerini kapsamalı ve işin yapılmasında gerekli olan önemli noktaları içermelidir. Performans kriterlerinin belirlenmesinde kriterleri içeren işlerin analizleri yapılmalıdır. Yabancı yöneticilerin performanslarını değerlendirmede kullanılacak kriterler arasında “sayısal hedefler”, “sayısal olmayan hedefler” ve “durumsal hedefler” sıralanabilir (Tuna, 2016).

- Sayısal Hedefler: Üretim artışı, kalite artışı, mevcut yapılan yatırımın işletmeye geri dönüşü gibi sayısal olarak ölçülebilen hedeflerdir.
- Sayısal Olmayan Hedefler: Mevcut yeteneklerin ve becerilerin geliştirilmesi, işgörenler arasında iletişimin artması gibi sayısal olarak değerlendirilmesi güç hedeflerdir.
- Durumsal Hedefler: Performans değerlendirme sisteminde olumlu sonuçların ortaya çıkması ile meydana gelen durumsal hedeflerdir. Örneğin işletmenin ürettiği ürünün iyi pazarlama faaliyetlerinin yapılması sonucunda ürünün pazardaki bilinirliğinin artması ve satışları olumlu etkilemesi gibi hedeflerdir.

Ana merkez ülkeye bağlı işletmelerin yabancı yöneticilerinin performanslarının sadece sayısal hedeflerle değerlendirilmesi yanıltıcı olacağından, performans değerlendirmeleri ana merkez ülkedeki yabancı yöneticinin yöneticilerinin dönemsel ziyaretleri ve tepe yöneticilerle yapılan toplantılardan elde edilen geri bildirimlerle desteklenmektedir. Sayısal olmayan hedefler, genellikle sayısal hedefleri

tamamlamak için kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinde işletmelere birden fazla kriterin kullanılması önerilir. Uluslararası işletmelerin yabancı yöneticilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili en büyük sorun, coğrafi olarak uzak yönetici tarafından değerlendirilenlerin sadece sayısal hedeflere (satış hacmi, finansal göstergeler, karlılık vb.) göre yapılan sayısal olmayan ve durumsal hedeflerin hiç önemsenmediği olmamış gibi görülen performans değerlendirmesidir (Stone, 2008).

Uluslararası işletmelerin performans yönetimi sistemindeki uygulama zorluklarından en büyüğü yabancı yöneticinin performansının kim tarafından değerlendirileceğinin tespitidir. Genel olarak insan kaynakları yönetimi sistemlerinde işgörenlerin performansını ilk amirleri değerlendirir. Ancak bu durum, bağlı ana merkez ülkeye bağlı işletmelerde yabancı yöneticiler için problemler doğurur. Coğrafi olarak uzak mesafede bulunan genel merkezdeki yöneticilerin, bağlı kuruluştaki görev yapan yabancı yönetici işgörenlerin performanslarını günlük olarak izlemeleri ve kritik durumlardaki davranış biçimlerini gözlemlemeleri oldukça zor olmasına rağmen, ana merkez ülkeye bağlı işletmelerdeki yabancı yönetici işgörenlerin performansları ana genel merkezdeki yöneticiler tarafından değerlendirilir (Uyar, 2013).

Uluslararası işletmelerde performans değerlendirme çalışması genellikle yılda bir kere yapılmaktadır. Performans değerlendirme çalışmasının bitmesinden sonra işgönerlerde (yabancı yöneticilerde) gelişme sağlanması gereken bölümler ile ilgili olarak zaman planlaması yapılmış aksiyon alınması gereklidir. Bununla ilgili olarak yabancı yöneticiyi değerlendiren amir/amirlerinin düzenli geri bildirimler yapılmalıdır. 1996 yılında Amerikalı uluslararası işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yılda bir kez performans değerlendirme sistemi çalışması yapan işletme oranı %82; yılda iki kez performans değerlendirme sistemi çalışması yapan işletme oranı ise %9 olduğu belirlenmiş, 2002 yılında yapılan başka bir araştırma sonucu da bu bulguları desteklemiştir (De Nisi, Griffin, 2001:78).

3.3.4 Uluslararası yabancı yöneticilerin performans değerlendirmede eROI yaklaşımı

eROI (Expatriate Return of Investment = yabancı yöneticiye yapılan yatırımın işletmeye Geri Dönüşü) Uluslararası atamada, atama amacına uygun olarak atanmanın işletmeye mali/mali olmayan faydalar ile mali/mali olmayan maliyetlerin karşılaştırılması

hesaplamasıdır. Uluslararası atamaların her işletmeye göre değişen birbirinden farklı kullanım amaçları olduğundan dolayı eROI nin sadece bir tane tanımlaması olamaz, eROI her bir atama, her bir işletmeye göre değişkendir. Yabancı yöneticileri kullanmanın birden fazla sebebi olacağı gibi, potansiyel hatalardan ve kaçırılan fırsatlardan da kazanılan faydalar olacaktır (McNulty ve Inkson, 2013).

Atamanın amacına göre eROI nin maliyetleri de değişebilir; örnek olarak yabancı yönetici yurtdışına yüksek kademeli bir yönetici olarak atanacak ise gitmeden önce verilecek ön eğitimlerden oluşacak eROI si ile oraya sadece teknik becerileri ile desteklemek için gönderilen yabancı yönetici eROI sine göre daha yüksek olacaktır. Atamanın amacı atamaya hangi yabancı yöneticinin seçilmesi gerektiği kararında çok büyük rol oynar (McNultyve Inkson, 2013).

Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki yabancı yöneticiler ROI nin ölçülmesi ile ilgilenmemektedirler. Eğer eROI ölçülecekse bu ölçüm kendilerinin global olarak verdikleri desteğin hem finansal hem de finansal olmayan yönler düşünülerek yapılmalıdır. Yabancı yöneticilerin eROI ölçümünde şikâyetçi oldukları en büyük olgu atamaların ölçümünde sadece finansal sonuçlarının ölçülmesi, finansal olmayan sonuçlarının ölçümde hesaba katılmamasıdır. Örneğin ev sahibi ülkedeki işletmede global ağın gelişimi (müşteri ağı, satış ağı, satınalma ağı vb), kültürel anlayış, bilgi transferi, global çalışan kapasitesini geliştirme üzerine kariyerinin artması gibi direkt finansal olmayan yan kazanımlarda mevcuttur (McNulty ve Inkson, 2013).

eROI yaklaşımında yabancı yöneticiye yapılan yatırım işletmenin stratejik amacına dayalı olmalıdır. Eğer eROI yaklaşımı işletmenin stratejik amacını içeriyorsa, ikinci amacı fayda- maliyet perspektifi olmalıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

- eROI Finansal Yatırım Maliyetleri

İşletmeler yabancı yönetici işgöreni işe alırken taban maaşın iki veya dört katını yabancı yöneticinin atama yatırımı olarak harcama yaparlar. İşletmelerin yapacağı yatırımın büyüklüğü yabancı yöneticinin atanacağı pozisyon ve kıdeme, yabancı yönetici ile ev sahibi ülkeye gidecek ailesinin büyüklüğüne, atamanın süresine ve lokasyonun yerine göre değişmektedir. Aynı zamanda atama başarısız olunca işletme tarafından yapılan yatırım da mutlak kayıplar olacaktır. Yatırımdaki kayıp yüzdesi yapılan yatırımın %4-6'sı arasında değişmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

İşletmelerin yabancı yönetici atamasında finansal olarak yapılan/yapılacak yatırımın atamanın hangi sürecinde hesaplandığı ile ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir (McNulty ve Inkson, 2013);

- %82 oranda işletmeler yabancı yönetici atamasının işletmenin yönetimi tarafından atama onaylanma sürecinin bir parçası olarak, yani öngörülen maliyetleri hesaplayarak,
- %60 i yabancı yöneticinin ev sahibi ülkede bulunduğu atama süresi boyunca, yani sadece atama sürecinde oluşan gerçek maliyetleri hesaplayarak,
- %22 si yatırımı atamadan önce öngörülen maliyetler ile atama sürecinin bitmesi sonucu atama oluşan maliyetleri karşılaştırarak ölçmektedir.

Sonuçlar bize göstermektedir ki işletmelerin yabancı yöneticiye yapılan yatırımı sadece %22 gibi küçük bir oranda işletmeler öngörülen maliyetler ile oluşan maliyetleri karşılaştırarak hesaplama yapmakta %82 ve %60 oranında sadece öngörülen ve oluşan maliyetleri hesaplayarak ölçümleme yapmaktadır. Sadece öngörülen maliyetleri veya atama sürecinde oluşan maliyetleri hesaplayarak atamaya yapılan yatırımın işletmeye ne kadar verimli olduğu sonucuna ulaşmak mümkün olamayacaktır.

İşletmeler yabancı yönetici atama yatırımı, maliyet yaklaşımından yatırım yaklaşımına değiştirmesi gereklidir. İşletmeler yabancı yöneticiye yapılan yatırımı maliyet çerçevesinde gördükleri sürece yapılan yatırımın geri dönüşünde finansal olarak arayacaklardır. Fakat yabancı yöneticiye yapılan yatırım sonucunda işletmenin kazandıkları sadece finansal olarak değil aynı zamanda atamanın finansal olmayan yararları da oluşacaktır. İşletme sadece finansal faydalara odaklandığı zaman bu faydaları fark edemeyecektir (McNulty ve Inkson, 2013).

Yabancı yönetici ataması sadece maliyetten ibaret değildir aynı zamanda finansal olmayan maliyetler ve finansal olmayan faydaları da vardır (McNulty ve Inkson, 2013).

Yabancı yönetici atamasının oluşturacağı “Finansal olmayan Faydalar”

Finansal olmayan faydalar, yabancı yöneticilerin atamadan elde edecekleri stratejik faydalarının geleneksel mali tabanlı ROI perspektifinden, daha geniş odaklı olan stratejik bir değere değişmesidir. Bundan dolayı eROI nin finansal ölçüm araçları,

uluslararası atamadaki ekonomik verimliliği değerlendirebilme kabiliyetine sahiptir. Gerçek eROI daha çok yapılan işin bir bütününü tüm açılardan değeridir. Örneğin Çin e uzun bir süre için atanan bir çalışanın ABD'e geri döndüğünde, gelecekte Çin Pazarında kazanmak için potansiyel bir ABD – Çin Pazar ilişkisinin oluşmuş olması gibi finansal olmayan faydaları da oluşacaktır.

Finansal olmayan faydaların içeriğinde aşağıdaki maddelerde bulunmaktadır (McNulty ve Inkson, 2013);

- Kültürlerarası farkındalığın işgörende arttırılması
- Yerel işgörenlere beceri ve tecrübe transfer ederken yabancı yöneticinin kariyer gelişimlerinde eğitmen rolünün gelişmesi (özellikle farklı kültürlerle eğitim verebilmek açısından)
- Global iş farkındalığı oluşturmak ve böylece karar verme yetisinin geliştirilmesi
- Kurum kültürü uyumu ile ev sahibi ülkedeki performansın arttırılması
- Mobil ve esnek çalışma günü yaratmak. Ayrıca uluslararası deneyimde artmaktadır
- Yabancı pazarlarda kazanılan müşteri, rakip, ortak firmalardan oluşan bir veri tabanı
- Tepe yönetim ekibinin uluslararası yetkinliklerinin artması

Yabancı yöneticinin “Finansal Olmayan maliyetleri” ;

Finansal olmayan yabancı yönetici maliyetlerini tespit, ifade ve ölçmek zor olsa da araştırmalar gösteriyor ki finansal olmayan maliyetler en az finansal maliyetler kadar (bazı durumlarda daha da fazla) önemlidir (McNulty ve Inkson, 2013).

Atamanın başarısız olmasının maliyeti nedir? Genelde bu başarısızlıkta başlama noktası, iş ünitesinde düşen performans, ev sahibi ülke vatandaşları ile kesilen ilişkiler, işletmenin ve markanın yükselen marketlerde saygınlığının zarara uğramasıdır. Birçok yönetici atamanın başarısız olmasından özellikle kaçınmaya çalışmaktadır çünkü gerçekleşen maliyetler elde edilen yararlarla aynı dengede olmamaktadır. Atamada başarısızlık gerçekleştiği takdirde, yabancı yöneticinin atamadan ayrıldıktan sonra organizasyonda 'domino etkisi' ile beklenmeyen kayıplara sebep olabilmekte, işletmenin mobilite önündeki engellerin artması ve potansiyel istekli yabancı yönetici adayların sayısında azalma gibi konularda buna dâhildir. (McNulty ve Inkson, 2013).

- Lokalizasyon (Yabancı Yöneticiyi Yerel İşgören Haline Getirmek);

İşletmeler eROI de belirlenen yatırım maliyetlerini azaltma stratejileri uygulamak istemekte, bunun nasıl olabileceğini araştırmaktadırlar. Yabancı yöneticiye yapılan yatırım maliyetini azaltma stratejilerinden bir tanesi yabancı yöneticileri belirli bir süre sonunda lokal (yerel) işgören haline getirmek yani yabancı yöneticiye atamada sunulan tazminat ve ödenek paketlerinde değişiklikler yapılması (azaltılması) anlamına gelmektedir. Bu strateji sonucunda karşılabilecek en büyük sorun azaltılmış haklar ve yerel şartlara getirilen yabancı yöneticilerin iş becerileri aynı yüksek performansta olmayacaktır (McNulty ve Inkson, 2013).

İşletmenin yabancı yöneticiyi kendisine yapılan yatırımın azaltılması yönünde yerel işgören haline getirilmesi uygulaması ile ilgili olarak aşağıda Anadolu Efes işletmesinin sunumu bulunmaktadır (Kavukçuoğlu, 2011) (Şekil 3.12, Şekil 3.13).

Lokalizasyon uygulaması konusunda Türkiye de işletme örneği olarak Anadolu Efes işletmesinin lokalizasyon uygulamasının içeriği şu şekildedir;

- Lokalizasyon; Görev süresi sonunda ya da belirlenmiş bir dönem içinde yabancı yönetici çalışanın haklarının yerel işgören haline çevirilmesi sürecidir (Şekil 6.1).

- Lokalizasyona Geçiş Süreci; Yabancı yöneticinin görev bitiminde veya yabancı yöneticinin görevde bulunduğu süre içerisinde (1 – 3 sene içerisinde) uygulanmaktadır (Şekil 7.2).

Lokalizasyon

Lokalizasyon-
görev süresi sonunda ya da belirlenmiş olan bir dönem içinde expat çalışanın haklarının lokal çalışanlarla uyumlaştırılması sürecidir.


Genel olarak lokalizasyon geçiş süreci-

- görev süresi bitince, hemen
- 1 – 3 yıl içinde

Tek bir çözüm yoktur; şirket ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterebilir

Expatriate Yönetimi Politikası'nda mutlaka yazılı olmalıdır

EFES

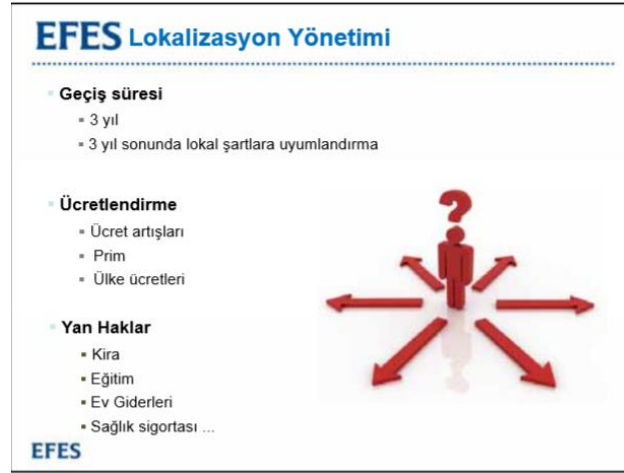


Şekil 3.12: Anadolu Efes grubunda Lokalizasyon Uygulaması

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Lokalizasyon uygulamasında tüm işletmeler için tek bir çözüm yoktur işletmenin stratejisi, yabancı yöneticiye yapılan yatırım, atama görev içeriği gibi birçok durum yabancı yöneticinin lokalizasyon uygulamasını etkilemektedir. Anadolu Efes grubunun “Lokalizasyon (yabancı yöneticinin yerel işgören haline getirilmesi) Yönetimi” uygulamasında işletme stratejisi olarak “Yabancı Yönetici Yönetim Politikası” oluşturulmuş ve lokalizasyonla (yabancı yöneticinin yerel işgören haline getirilmesi) ilgili tüm detaylar bu yabancı yönetici Yönetim Politikasında kayıt edilmiştir (Şekil 3.11).

Lokalizasyon(yabancı yöneticinin yerel işgören haline getirilmesi) uygulamasının “Ücretlendirme” bölümünde Anadolu Efes grubu lokalizasyon sonrası ücretlendirme politikasında yabancı yöneticiye ev sahibi ülkede işgörene uygulanan ücret politikasını (ev sahibi ülkedeki enflasyona göre ücret artışı + prim + İK tarafından oluşturulan iş sınıfları kategorilerinde -ev sahibi ülke ücret politikasına göre- ödenen ülke ücretleri) ve yan hakları (kira, eğitim, ev giderleri, sağlık sigortası) yabancı yöneticiyi yerel işgören haline getirerek adapte etmektedir. Lokalizasyon (yabancı yöneticinin yerel işgören haline getirilmesi) uygulaması Anadolu Efes işletmesinde geçiş süresi yabancı yöneticinin ataması yapıldıktan 3 sene sonunda uygulanmaktadır (Şekil 3.13).



Şekil 3.13: Anadolu Efes grubunda Lokalizasyon Uygulaması

Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

- Çifte Bağımlılık Perspektifi

İşgörenler ve yabancı yöneticiler (özellikle uluslararası işlerdeki fırsatlar ile ilgili olarak) müzakere yapabilme becerisini geliştirmeyi ve global mobil olarak yaptıkları

kişisel yatırımları 'işletmelerde hayat boyunca işgören' olabileceklerine emin olabilecek şekilde dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Yabancı yöneticiler ve işletmeleri açısından arasındaki iş hayatının dengesi, tek taraflı bağımlılıktan (sadece işgörenin çalıştığı işletmeye olan bağımlılığı) çifte taraflı bağımlılığa (işletme ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlılığı) geçiş bakış açısının değişikliği ile ilgilidir. Tek taraflı bağımlılıktan çift bağımlılığa geçişin anlamı yabancı yöneticinin iş hayatını, kariyerini sürdürebilmesi işletmesine olan tek taraflı bağımlılıktan çift taraflı bağımlılığa yani yabancı yönetici – işletme olarak iki tarafında birbirine bağımlılık pozisyonuna geçmesi demektir. Şu anda işletmelerin yabancı yöneticilere ihtiyacı geçmiş dönemden çok daha fazladır, yabancı yöneticilerin işletmeye işgören sadakati azalmaktadır ve işletmeler bunun farkındadırlar (McNulty ve Inkson, 2013).

Danışmanlık firmaları işletmelere bilgi teşkil etmesi açısından eROI kullanım yaygınlığı ve eROI ölçümleme sonuçları hakkında anketler hazırlayarak değerlendirmeler yapmıştır. Danışmanlık ve araştırma geliştirme firması olan Brookfield “2012 Global Relocation Trends” (Brookefield Global Yabancı Yönetici Atama Trendleri) adlı raporunda ankete katılan işletmeler eROI yi işletmeler arasında kullanımı çok yaygın olmayan ve geliştirilmeyen bir işletme fonksiyonu olarak değerlendirmişlerdir. Ankete katılan 123 işletme içerisinde sadece %9 u işletme yabancı yönetici eROI sini ölçmektedir. Ankete katılan işletmelerin %39 u eROI de nasıl başarılı olacaklarını bilememekte, %18 eROI yi ölçmeye vakiti olmadığını düşünmekte, %11 işletme ise kendi organizasyonlarında eROI nin önemli olmadığını düşünmektedirler. Ankete katılan hiçbir işletme yaptıkları eROI yi ölçümünün mükemmel olduğunu söylememiştir. %42 işletme eROI ölçümünün yaklaşık olarak çok iyi veya iyi, %58 i adil veya kötü olarak oylamışlardır (Brookefield, 2012).

3.3.5 eROI ölçümünde karşılaşılan zorluklar

İşletmeler eROI lerini ölçmeye çalışırken üç tane zorluk ile karşılaşılır bu zorluklar aşağıda belirtilmiştir (McNulty ve Inkson, 2013):

- Kültürel Zorluklar; Organizasyon kültürü açısından yabancı yöneticiler hala iş yapmanın bir bedeli olarak görülür ve eROI azda olsa kullanılır. Fakat eROI yi değerlendirmek işletmeler tarafından anlamsız kabul edilir. Uluslararası işletmeler yabancı yöneticilerin atamalarını kariyer gelişiminde

gerekli bir basamak olarak görülür, eROI yi ölçmek değer katan önemli bir aktivite olarak görülmez.

- Operasyonel zorluklar; Genellikle günlük etkinlikleri ve işlem yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Operasyonel zorlukların işletmelerde yaşanan en büyük sebepleri aşağıda belirtilmiştir;
 - Yetersiz İK sistemleri,
 - Eksik yapılan planlama aktiviteleri,
 - Başarılı atamaları amaçlanan hedeflere ulaşılmasını ölçmek için yabancı yönetici tarafından verilmesi gereken raporun az ya da hiç verilmemesi
 - Yabancı yönetici atama programlarının üst yöneti tarafından sahiplenmesinin eksikliği
- Kuramsal zorluklar, eROI nin süreçlerini operasyonel olarak engelleyen zorluklardır. Yöneticiler atama ile ilgili olarak maliyetleri, verilen yan hakları, atamanın amacını ayrı ayrı görme eğilimleri ve bu noktaları birleştirememeleri gibi zorlukları kuramsal zorluklara örnek olarak verebiliriz. Yabancı yöneticiler her ne kadar bir maliyet fayda yaklaşımını benimseyen yöneticiler olsa da, kötü planlama, zaman eksikliği, teknolojik veya üst düzey yönetim desteğinin olmaması nedeniyle yabancı yöneticinin eROI hesaplamaya gerekli bilgileri sağlayamaması yaşanan kurumsal zorluklara örneklerdir.

Yabancı yöneticilerin yeni dönem kariyer planlarında işletme merkezli bir işgören olmaktansa sınırları olmayan global mobilite olmayı tercih etmektedirler. Bu sınırları olmayan yabancı yönetici kariyeri eROI ölçen işletmeler için şimdiye kadar ele alınmamış ve tahmin edilmemiş yeni problemlere sebep olmaktadır. Bu problemlerin içeriği (McNulty ve Inkson, 2013);

- Yeni ve değerli iROI (yabancı yöneticinin atama süresince oluşturduğu kişisel yatırım) yabancı yöneticiler için uluslararası işgücü piyasasında 'dışa pazarlanabilir meta' olarak yükselmiştir.
- Yabancı yöneticilerin kişisel hedefleri ile çalışmış oldukları işletmelerin stratejik iş hedefleri ile çoğu zaman çatışmaktadır.

- Yabancı yöneticiler ev sahibi ülke/ülkelerde geçirdikleri hayat düzenlerini (çalışma şekli, yabancı yönetici olmanın getirdiği ekstra faydalar) devam ettirmek istemektedirler.

Bu problemlerin ortaya çıkma sebebinin büyük kısmı işletmelerin yabancı yöneticileri gerektiği gibi ödüllendirmemesi ve desteklememesidir. Sonuç olarak işletmelerin yabancı yöneticileri ellerinde tutmaya çalışmaları algısının değeri ile yabancı yöneticilerin hissettikleri işletmede işgören olmanın değeri ile arasında çok büyük fark oluşmakta bu da yabancı yöneticileri başka mecralarda kariyer arayışına sürüklemektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.5.1 eROI ilkeleri



Şekil 3.14: eROI nin ilkeleri

Kaynak: (McNulty ve Inkson, 2013)

eROI (Electronic Return On Investment = İşletmenin Yabancı Yöneticiye yaptığı Elektronik Ortamda Hesaplanan Yatırım Miktarı); İşletmelerin beklediği yabancı yöneticiye yapılan yatırımın geri dönüşünün etkisi ile işletmenin kazanmış olduğu bireysel maliyetler ve faydaların kombine edilmesidir (McNulty ve Inkson, 2013).

cROI (Corporate Return On Investment = İşletmenin yaptığı Yatırımın İşletmeye Geri Dönüşü) İşletmenin yabancı yönetici yapacağı yatırımın işletmeye finansal olarak dönüş miktarı,

iROI (Individual Return On Investment = yabancı yöneticinin atama süresince oluşturduğu kişisel yatırım) Yabancı yöneticinin uluslararası atamayı taahhüt ve kabulü halinde elde edilmesi beklenen yabancı yönetici de oluşacak 'kariyer sermayesi – sembolik sermaye' yi ifade etmektedir. Başka bir deyişle yabancı yöneticinin bireysel olarak enerjisi ile iş hayatında kurduğu ağ ve bununla beraber kullanabilecekleri becerileri elde etmeleridir.

Yabancı yöneticinin atama sonrasında ana merkez ülkeye dönüşü sonrasında atamadan kazanımları, kişisel yatırım veya kişisel ROI (iROI) dir. İngiltereli

araştırmacılar Michael Dickman ve Noelene Doherty global mobilite kariyerde işgörenler için ulusal, global ekonomide, bir endüstride veya belli bir işletmede motive eden en önemli faktörün 'iROI – kariyer sermayesi- sembolik sermaye' olduğunu gözlemlemişlerdir (McNulty ve Inkson, 2013).

Sembolik sermaye yetki, bilgi, prestij ve saygı gibi kişisel iROI (individual return of investment = yabancı yöneticinin atama süresince oluşturduğu kişisel yatırım) yi arttıran özellikler kadar, işletmenin cROI (company return of investment = İşletmenin yaptığı yatırımın işletmeye geri dönüşü) değerinin artmasına yani çalışanın bireysel durumunun aranılan işgören olmasına, daha da önemlisi yüksek potansiyelli işgören ile işletmenin gelecek vadeden yatırım yapılacak potansiyel yöneticilerden oluşan yetenek yönetim programının üyesi olmasını sağlar (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.6 eROI ölçümleme metodları

İşletme sermayedarları ve diğer paydaşları ile paylaşılan tanım olarak global kabul gören insan kaynakları ROI formülasyonu aşağıda bulunmaktadır (McNulty ve Inkson, 2013).

İnsan kaynakları ROI (yatırımın geri dönüş tutarı) özellikle eROI (elektronik ortamda yatırımın geri dönüş tutarı) koşulları için çok kullanışlı bir enstrüman olabilir çünkü oran bize üzerine harcama yapılan yabancı yönetici için gelirine karşı ne kadar harcadığı ve ne kadar ödeme yapıldığını belirlemektedir. ROI ölçümünde yabancı yöneticiler için yabancı ve yerli literatürde terim metrik olarak geçmektedir, literatürde en fazla kullanılan iki metrik

“İşletmenin ev sahibi ülkede yapmış olduğu insan sermayesi (yabancı yönetici maliyeti) yatırımının geri dönüş tutarı” ile

Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki işletmeye katma değerini belirten “insan sermayesi katma değer” metrikleridir (Kavukçuoğlu, 2010).

- İnsan Sermayesi Yatırımın Geri Dönüş Tutarı: İşletmenin işgörenine ödemiş olduğu her bir birim paranın, hangi oranda işletmenin ev sahibi ülkede yapmış olduğu faaliyetler ile elde etmiş olduğu karı oran olarak göstermektedir.

Formül olarak; [Net Satışlar- (Toplam Maliyet- İşgücü Maliyeti)] / İşgücü Maliyeti.
Burada toplam maliyet bölümünde; Net Satışlar- Faaliyet Karı formülasyonu kullanılmalıdır.

- İnsan Sermayesi Katma Değeri: Bu metrik ise, çalışan kişi başına ne kadarlık bir katma değer yaratıldığını göstermektedir ve para birimi cinsinden ifade edilir.

Formül olarak; [Net Satışlar- (Toplam Maliyet- İşgücü Maliyeti)] / Ortalama Çalışan Sayısı

- Gayriresmi eROI Ölçümleme Metodu

eROI ölçümleme metodlarından gayri resmi eROI ölçümleme metodları; işletmelerin yabancı yöneticiye yaptıkları yatırımların resmi olarak bilimsel olmayan şekilde ölçümleme metodları ile işletmeler herhangi bir sürekliliği olan stratejik kararlar alınmasında yararlanılabilecek sonuçlar elde edilememektedir.

Gayriresmi eROI Ölçüm Metodları (Anket sonuçlarına göre hazırlanmıştır) (McNultyand ve Inkson, 2013);

- Tahmini Sonuçlar Metodu; Kağıt üzerinde hesaplanan ve beklenen ROI (sadece bir karar verme aracı olarak hesaplanmaktadır) şeklinde; Atamaya gidecek yabancı yöneticinin belirlenmesi ile tüm hesaplama süreci tamamlanmış olmaktadır, sonraki onay ve süreç ise sadece bir formaliteden ibarettir

- Kısa Süreli Finansal Metod; Bu metod da ev sahibi ülkedeki işletmenin gelirlerin artışı veya atamanın maliyet bütçesini belirlenir bunun için eROI hesaplanmaktadır. Atamanın maliyetlerinin faturalar ve diğer harcamalar açısından ne kadar tuttuğunun belirlenmesi ROI yi tespit etmek açısından çok kolaydır.

- Kısa Süreli Fonksiyonel Metod; Ev sahibi ülkedeki bulunan işletmenin karşılanan yerel hedeflerini kısa süre zarfındaki faydalarını fonksiyonel olarak değerlendirmek ilkesine dayanır. Örneğin işletmeye gerekli olan bilgi transferinin sağlanması, işletmede satışların artması, yeni bir ürün dizayn edilmesi, yabancı yöneticinin yerine geçecek yerel işgörenin eğitimi, yabancı yöneticinin erken ev sahibi ülkeye geri dönüşü / işletmede yapılan hatalar gibi

- Uzun Süreli Stratejik Metod; Atama sonucu değerlendirmelerde uzun süreli stratejik faydaların oluşması; örneğin ev sahibi ülkedeki işgörenin işletmedeki işe

giriş/çıkış personel devir oranının düşmesi, planlanan hedeflerin sürekli olan başarısı, marka bilinirliğinin artması gibi stratejik değerlerin sonuçlarının artışı

- Kişisel Ölçümleme Metodu; Atama sonucu değerlendirmelerki faydaların ev sahibi ülkedeki işletme yerine yabancı yöneticide oluşmuş olması (örneğin yabancı yöneticinin kariyer sermayesinin gelişmesi, yabancı yöneticinin finansal kazanımlar)

Resmi eROI Ölçümleme Metodları;

Resmi eROI ölçümleme metodları ile işletmelerin yabancı yöneticiye yapmış olduğu yatırımın bilimsel ölçümleme metodları ile işletmenin sürekli alınacak önemli kararlarında (karar alınmasını tek başına sağlayacak) sonuçlar elde edilememektedir.

En yaygın olan resmi eROI ölçümleme metodlarından üçü (McNulty and Inkson,ü 2013);

- Ev sahibi ülkeye dönüş devir hızı; Eve geri dönüş devir hızını (Atama sonrası iki yıl içinde işletmeden istifa ederek başka bir yerden iş alan yabancı yöneticilerin oranı) önlemek genelde başarılı mobilite programının göstergesidir.

- Atamanın Başarısız olması; Tüm eROI ölçümleme çeşitleri arasında en kolay istatistik tutulabilen atamanın başarısızlığıdır. Atamanın başarısızlık oranı verileri çoğunlukla 'verimlilik' tedbirleri sonucu subjektif ve sezgisel olduğundan yetersiz ve güvenilir olmadığı görülmüştür. Kötü kariyer yönetim desteği veya yabancı yöneticiye uygulanan cinsiyet ayrımı gibi atama hatası doğru tespit edilebilen nadir durumlarda atama başarısızlığının örgütsel işlev bozukluk sonucu olduğu tespiti halinde yararlı tanı sağlayabilmektedir.

Çizelge 3.10: Uluslararası işletmelerde Atamanın Başarısızlık Oranları

Başarısızlık Yüzdesi	Atamanın Başarısızlığını Rapor Eden İşletme Yüzdesi	N=19
%5 ten az	89	17
%5- %20 arasında	11	2
%20 den fazla	0	0

Kaynak: (McNulty, Inkson 2013)

Çizelge 3.10’da görüldüğü üzere yapılan anketlerde işletmelerin %89 u atamanın başarısızlık yüzdesinin %5 ve altında olduğunu belirtmişler buda bize ankete katılan işletmelerin yüksek bir yüzdesinin atamanın başarılı olduğunu belirtmiş olmakla beraber atama başarısızlık yüzdesinin yukarıda açıklandığı üzere subjektif ve sezgisel olduğundan atama başarısızlık yüzdesi yetersiz ve güvenilir olmayan bir veri olduğu belirlenmiştir.

İş Performansı;

İş performansı eROI ölçümleri arasında kısa süreli atamalarda en önemli kritik ölçümdür. Çünkü direkt olarak atamanın amacı ile bağlantılıdır. Ölçülen iş performansı atama hedeflerinde başarı bileşeni olarak belirlenmelidir.

2005 GMAC (GMACH, 2004) raporunun bize verdiği bilgiye göre organizasyonların sadece %32 si yabancı yöneticilerin iş performanslarını açık ve anlaşılabilir hedeflere bağlı olarak takip etmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

ORC (ORC, 2006) danışmanlık firmasının 2006 senesinde yayınladığı raporuna göre de %40 a yakın ev sahibi ülke işletmenin insan kaynakları bölümü (performans hedeflerini belirleyen, takip eden ve ölçen) kendilerine genel merkez tarafından verilen performans hedeflerinin çok anlaşılır olmadığını belirtmişlerdir. Atamanın çıktıları değerlendirilirken iş performansına yüksek öncelik verilmemektedir. eROI’yi ölçme girişiminde olan firmalar için, 'atamanın hedeflerinin tamamlanması' 'uluslararası atama tazminat maliyetleri' ve 'taşınma desteği maliyetleri' altında üçüncü seviyede önemli bir kriterdir (McNulty ve Inkson 2013).

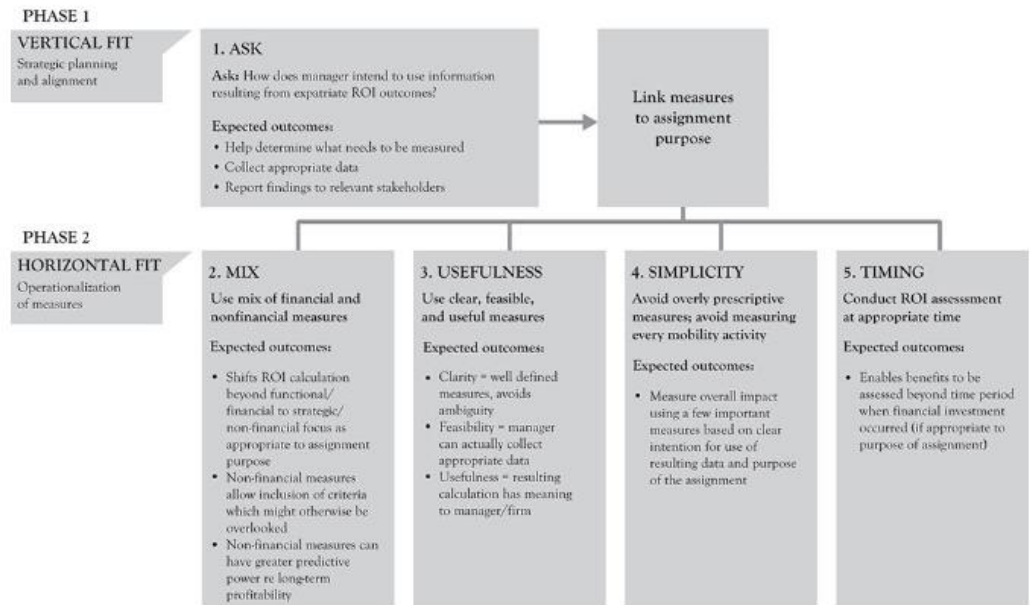
3.3.7 İşletmede eROI değerlendirme çerçevesi inşa edilmesi

İşletmede eROI sistemi inşa etmek kadar bu inşa edilen bilgileri işletmenin nasıl ve hangi amaçlarla kullanabileceği/kullanılması gerektiği ile işletmedeki oluşabilecek etkilerinin de düşünülerek bir değerlendirme çerçevesi inşa etmek gereklidir. Bilimsel bir gerçek olarak bilinmelidir ki bilgiye ulaşmak kadar bilginin nasıl nerede ve ne şekilde kullanılacağı da önem taşımaktadır. İşletmenin tüm bu amaçları içeren bir “eROI Değerlendirme Çerçevesi” inşa etmesi gerekmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

eROI Değerlendirmesi Yaklaşımının Avantajları;

eROI değerlendirmesinin işletmeye avantajları, işletme için “değerli çıktılar” elde edilmesi ve bu değerli çıktıların birlikte değerlendirilebilmesidir. Şöyle ki katı sonuçlar (satışlar ve kar gibi) ile yumuşak sonuçların (gelişim tecrübesi ve liderlik gibi) birlikte değerlendirilmesi eROI değerlendirmelerin doğruluğunu artırır. eROI değerlendirilmesinin yapılarak sonuçların irdelenmesi sonucunda işletmede oluşabilecek yararlı sonuçlarından en önemlisi işletmenin global istihdam kararlarını iyileştirmesidir. Ayrıca önerilen her bir atamada ‘aynı bileşenin ölçümlemesini’ kullanmak yerine; çıktıları değerlendirebilecek ‘en iyi bileşenler karışımının ölçümlemesini’ kullanmak amaçları ve beklenen sonuçların doğruluğunu artırır. Atama amaçlarının farklılığını dikkate alırsak (kısa süreli atamalar, uzun süreli atamalar, seyahat bazlı atamalar gibi) ortaya çıkan eROI sonuçları daha doğru olacaktır (McNulty ve Inkson 2013).

Şekil 3.15’te işletmenin eROI değerlendirme çerçevesi oluşturmada gerekli faz larını ve işletmedeki yatay ve dikey olarak (eROI değerlendirme çerçevesini oluşturan bileşenlerin) birbiri ile ilişkileri belirtilmiştir. İşletme eROI değerlendirme çerçevesi oluştururken birinci fazdan başlayarak tamamlanması süreci sonrasında ikinci faza geçiş yapılmalı fazlarda kullanılması gereken bileşenler yaratılmalı ve birbirleri ile ilişki çerçevesi oluşturulmalıdır.



Şekil 3.15: eROI değerlendirme çerçevesi inşa etmek

Kaynak: (McNulty, Inkson 2013)

Faz 1:

- Dikey Uyum; Stratejik Planlama ve Konumlandırma

1. Sor; Yönetici/yöneticiler eROI sonuçlarından oluşan bilgilerin işletmede kullanılması planlanan yerleri öğrenilmelidir. Sorulması ile oluşabilecek beklenen çıktılar şunlardır (McNulty ve Inkson, 2013);

- İşletmede atamada nelerin ölçülmesi gerektiğine karar verilmesi
- Tatminkâr bilginin toplanması
- Tüm iş paydaşlarına rapor bulgularının paylaşılması

İşletmenin geniş stratejik hedefleri, eROI bileşenlerinin dikey uyumu ile ilgilidir. Burada üst düzey yönetimin tüm iş üniteleri (sadece insan kaynakları veya global iş departmanları değil) arasında bu bileşenlerden oluşan bilgileri kullanma amaçlarını belirlemek gereklidir. Faz 1 in en önemli noktası seçilen bileşenlerin atamanın amacı ile bağlantılı olmasıdır. Bu bağlantı oluştuğunda iki olgu gerçekleşir (McNulty ve Inkson, 2013).

- Bileşen ölçümlerinin işgören memnuniyetini arttırmasından dolayı eROI çıktıları doğruluğu ile birlikte varsayılan güvenilirliği artar. (McNulty, Inkson 2013)

- Bileşenler işletmenin diğer alanlarda global iş yapabilme kabiliyetinin kazanması/arttırılması için stratejik uyum oluşturulmasını teşvik ederek yardımcı olmaktadır (McNulty ve Inkson, 2013).

Faz 2:

- Yatay Uyum / Operasyonel: Operasyonel Ölçümleme

Yatay olarak (tüm iş operasyonları boyunca) bileşenlerin en uygun ve verimli olacak şekilde uygulamalara dahil edilmesidir. Uygun bileşen seçimine yardımcı olan dört kriter vardır (McNulty ve Inkson, 2013).

2. Karışım;

- Finansal ve finansal olmayan ölçümleme bileşenlerin karışımı,

Beklenen Çıktılar,

- ROI hesaplanmasının dışında kalan çıktıların geçiş yapılması/
- Fonksiyonel finansal olup stratejik olmayan çıktılar /

Atamanın amacına uygun olup finansal olmayan ölçütlere odaklanması sağlanacaktır (McNulty ve Inkson, 2013).

İdeali geleneksel maddi olan varlıkların muhasebe kombinasyonunun (örneğin ücret giderleri) yanı sıra maddi olmayan varlıkların (örneğin geliştirme kazançları veya beşerî sermaye yatırımı) kombinasyonudur. Bileşenlerin karışımını kullanmak çok kritiktir, çünkü işletmeler genişleyen kurum stratejisi gereği uluslararası atama aktivitelerine yapılan yatırımları belirlemek isteyecektir. Örneğin finansal gelirler, başarılı bir yabancı yöneticinin kariyer gelişimi için başka bir lokasyona atanması veya başarılı bir planlama ile anahtar bireyleri elde tutma gibi genişleyen kurum stratejisinde yapılacak yatırımları belirlerken kullanılacak bileşenler (McNulty ve Inkson, 2013).

Karışım bileşenlerin (maddi olan varlıklar-muhasebesel-/maddi olmayan varlıklar) kullanmanın faydaları yabancı yöneticilere paylaştırılan finansal yatırım maliyeti ötesinde eROI değerinin yakalanması için yabancı yöneticileri (teşvik için) itici güç olmaktadır, böylece gözden kaçan aksi kriterlerinde değerlendirilmesine izin verilmiş olmaktadır (McNulty ve Inkson, 2013).

3. Kullanışlılık;

- Anlaşılır, Uygulanabilir, Kullanışlı bir Ölçümleme,

Beklenen Çıktılar:

- Netlik, iyi tanımlanmış ölçümler, karışıklığın önlenmesi
- Fizibilite yapılabilmesi, yabancı yöneticinin uygun veri toplayabilmesi
- Kullanışlılık, hesaplama sonucunda ortaya çıkan sonuçların yabancı yönetici/firmaya anlam ifade etmesi (McNulty ve Inkson, 2013).

Uygulanmak üzere seçilen bileşenlerde olması gereken üçüncü kriter kullanılabilirlik yani bileşenlerin açık (anlaşılır), uygulanabilir olmasıdır. Kullanışlılık, eROI bileşenlerinden oluşan sonuçların etkin bir şekilde kullanılması anlamına gelir. Her eROI çok iyi tanımlanmış, belirsizlikten uzak, az veya fazla ya da yanlış bileşenler kullanarak değersizleştirilmemesidir (McNulty ve Inkson, 2013).

Fizibilite değerlendirmelerinde yabancı yönetici, bileşen için gerekli olan bilgileri sistematik ve kronolojik bir biçimde toplayıp toplamamasıdır. Burada (yine stratejik uyum ile ilgili olarak), eğer eROI bileşeni net ve uygulanabilir fakat sonuçlar

işletmenin uluslararası atamalarından elde ettikleri kazanımları belirtmiyor ise seçilen eROI bileşenleri tekrar kontrol edilmelidir (McNulty ve Inkson, 2013).

4. Basitlik;

- Aşırı kuralcı ölçümlemeyi önlemek ve her mobilite aktivitesini ölçmekten kaçınmak

Beklenen Çıktılar;

- Her mobilite faaliyetini ölçerek aşırı kuralcı önlemler almaktan kaçınmak,
- Genel Etki eden Veri Oluşturulması; Atama amacının ve birkaç önemli ölçüm sonuç verilerini kullanarak genel etki eden verilere ulaşabilmek (McNulty ve Inkson, 2013).

Uluslararası atamadan beklenen çıktılar ulaşmak amacıyla her global aktivitenin etkisini ölçmeye çalışmak ve aşırı kural koruyuculuk önlenmelidir. Yabancı yöneticiler az personel ve az kaynaklarla kısıtlı zamanda çalışmaktadırlar. Bundan dolayı mobil aktivitelerin ölçümlerinde kullanılacak bileşenleri seçerken az ve anahtar bileşenler olmalıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

5. Zamanlama;

- Uygun zamanda ROI değerlendirmesi yapmak

Beklenen Çıktılar;

- Finansal yatırım gerçekleştiğinde (atama amacına uygun olarak) faydalarının sadece süre zarfında değerlendirilmemesine; süre dışında değerlendirmeler yapılabilmesine olanak tanınmalıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

eROI' yi ölçüleceği zamanlama planlaması dikkatli yapılmalıdır, çünkü yabancı yöneticilerin konuyu kavramalarının uzun bir süre alabileceğinin farkında olunmalıdır. Finansal olmayan faydaların olduğu atamalarda -örneğin liderlik ve lider yetiştirme ve beceri geliştirme programları gibi- eROI nin ölçülmesi haliye uzun süre alacaktır. eROI değerlendirmesi atama sürecinin sonlanması beklenmeden zaman içerisinde birden fazla yapılabilir. eROI değerlendirmesi atama süresince (performans yorumlama yoluyla); atama bitiminde, eğer uygunsa ev sahibi ülkeye geri dönüşte yapılabilir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.8 eROI yi yönlendiren dış faktörler

3.3.8.1 Global istihdam stratejisi (Global staffing strategy)

Yabancı yönetici yönetim sistemi idealinde “Global İstihdam Stratejisi” ile başlamakta ve bitmektedir.

Global İstihdam; Ana merkez ülke işletmelerinin operasyonlarında ana merkez, ev sahibi ve üçüncü bir ülkeden işgören istihdam etmeleri halinde karşılaştıkları kritik konuları temsil eder. Bir global istihdam stratejisinde ise işletme merkezi işgörenlerini geniş bir uluslararası stratejiyi desteklemek için çeşitli bağlamlarda ve farklı koşullarda ana merkez, ev sahibi ve üçüncü bir ülkeden istihdam etmesi stratejisi ile ilgilidir (McNulty ve Inkson, 2013).

Genellikle uluslararası işletmeler üç tane geniş global istihdam stratejisini işletmelerine uygularlar (McNulty ve Inkson, 2013);

- Adapte İstihdam Stratejisi; Uluslararası ana merkez işletmeye bağlı bulunan ev sahibi ülke işletmelerine işletme ana merkezinden hiçbir felsefe, ilke ve uygulamanın transfer edilmemesi veya paylaşılmamasıdır. Bu strateji polycentric (çok merkezli) yaklaşım istihdamını oluşturur.

- İhraç İstihdam Stratejisi; Ana merkez işletme, ev sahibi ülke işgörenlerine çok güvenerek, işletme merkezindeki tüm insan kaynakları yönetim sisteminin ev sahibi ülke işletmesine ihraç edilmesidir. Bu strateji ethnocentric (anayurt merkezli) yaklaşım istihdamını oluşturur.

- Bütünleştirici İstihdam Stratejisi; Adapte istihdam ve ihraç istihdam stratejisinin birleşiminden oluşur. Karar alma ve uygulamaların transfer edilerek işletme ana merkezi ve bağlı bulunan ev sahibi işletmeler ile paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Global İstihdam ana merkez, ev sahibi ve üçüncü bir ülke vatandaşları iş taleplerine uygun olarak bu üç ülke vatandaşının sağlanmaktadır.

3.3.8.2 Organizasyonel faktörler

Atamayı Planlamak: Uluslararası atamanın amacını bilmek ilerde doğabilecek beklenmeyen maliyetleri önlemek açısından önemlidir. Yabancı yönetici istihdamında ihtiyaç duyulacak yetenek yönetimi ve artan liderlik yetenekleri gibi diğer sistemlerin başarısını beslemek için, uluslararası atamalar açık iş ihtiyaçlarını karşılamalı ve net iş hedeflerini oluşturmalar gerekir (McNulty ve Inkson, 2013).

Mercer in 2011 de yayınlamış olduğu 2011 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices (2011 Dünya üzerindeki Uluslararası Atama İlkeleri ve Uygulamaları Anketi) raporuna göre ankete katılan ülkelerden %62 si 'kötü aday seçimi' nin atamanın başarısız olmasındaki en büyük etken olarak oylanmıştır (Meier, 2015). Organizasyonel faktörler olarak oluşabilecek en büyük eksiklik atamanın amacı ve hedefi ile yabancı yöneticinin beceri ve kabiliyetlerinin birbirine uygun olmaması halinde atamanın belirlenen hedeflerine ulaşamaması ile sonuçlanmasıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.9 Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye taşınma programlanmasında dış kaynak yönetimi

Yabancı yöneticiyi atamanın gerçekleştiği ev sahibi ülkeye taşınması -yabancı yönetici ve ailesine mal olan psikolojik maliyeti de katıldığı taktirde- uluslararası atamada en yüksek maliyetli bileşenlerden birisidir. Taşınmada yapılması gereken desteğin eksikliği yabancı yöneticiler tarafından en fazla şikâyet edilen konuların başında gelmektedir. Genellikle birçok işletme uluslararası ülke işletmesindeki yerel insan kaynakları işğörenine uluslararası taşınma ile ilgili olarak çok güvenmektedir. Taşınma programı yönetimini bağımsız bir uzmanın destek verdiği dış kaynaklı bir işletmeye verilmesi eROI için kısa sürede maliyet daha düşük olan insan kaynakları çalışanının kullanılmasından uzun sürede daha olumlu sonuçları olmaktadır. Taşınma programı yönetimini bağımsız bir uzmanın destek verdiği dış kaynaklı bir işletmeye verilmesi işletmelere aşağıdaki konularda faydalar sağlamaktadır (McNulty ve Inkson, 2013).

- Taşınma tedarikçileri ile daha iyi pazarlık yaparak fiyat temin etme
- Taşınma işletmeleri (ana merkez işletmenin ulaşamayacağı) konusunda uzman satıcılara ulaşmak
- İnsan kaynakları işğörenlerini kendi uzmanlık konularına odaklanmasını sağlamak

3.3.10 Tazminat

Yabancı yönetici tazminatları, primleri, zor şartlar ödenekleri ve diğer yan haklar baz maaşa (temel ücrete) eklendiğinde ROI yi finansal olarak maliyet artışı şekilde etkilemektedir. Bu maliyetlerden kaçınmak isteyen işletmeler, standart tazminat

paketi kullanmaktadırlar. Bu standart tazminat paketinin yönetimi ve kontrolü standart olmayan tazminata göre işletmeye daha az maliyetlidir ve en azından tüm yabancı yöneticilere aynı isim altında verilmesi bakımından eşitlik görünümü vermektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.11 Eğitim ve gelişim

Eğitim tipik olarak atamanın başlangıç aşamalarında işletmelere yüksek finansal maliyeti temsil etmektedir. Eğitim ve gelişim programları yabancı yöneticinin geçmiş tecrübelerine, atamanın hedeflerine ve lokasyona yönelik olarak özelleştirilmektedir. İyi bir eğitim programı daha gerçekçi beklentileri içermeli, yüksek seviyede kültürler arası uyum sağlamayı desteklemeli, genel olarak daha iyi performans sağlamaya yönelik olmalıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.12 Aile desteği

2010 da Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya' da 196 işletmeyi içeren bir ankette görülen işletmelerin sadece %13 ü eş ve aile desteğini ile ilgili olarak geliştirme yapmayı önceliklerine koyduklarını, bu yüzdeliğin 2007 de %19 olduğunu ve 2010 da %13 e düştüğü gözlemlenmiştir. Aile ve eşin kariyeri hala yabancı yöneticinin uluslararası atamayı reddetmesinin önemli sebeplerinden biridir. Atamanın başarısız olmasının en önemli üç sebeplerinden biri aile hususları, eşin memnuniyetsizliği ve eşin adaptasyonundaki yetersizliktir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.13 Performans yönetimi

eROI Performans yönetimi tarafından iki yolla etkilenir. Atama süresince performans değerlendirme yapılmaması halinde sonuçları işletmeye şunları kazandırır;

- Hedefler ile atamanın birbirini karşılayıp karşılamadığı hakkında değerlendirme yapılmasını sağlar
- Atama başarısız olmadan önce atamanın başarısız olma olası sebepleri hakkında bilgi yürütebilme ve düzeltebilme imkânı oluşur.

Performans yönetimi her bir atama için atamanın amacı ve yabancı yöneticinin göstermesi gereken performans için özel olarak düzenlenmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarında yabancı yöneticilerin büyük yaygın bir memnuniyetsizlikleri vardır. Sebebi performans değerlendirme programlarının yerli

bakış açısından yorumlanması sonucunda yabancı yöneticinin yaşadığı ve çalıştığı uluslararasılık etkisini değerlendirme içeriğinde barındırmamasıdır (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.14 Yabancı yöneticinin ana merkez ülkeye geri dönüşünün iyi organize edilmesi

Mercer' in 2011'deki anket sonuçlarına göre %80 oranında işletmeler ana merkez ülkeye geri dönen yabancı yöneticiler için atama öncesinde geri dönüşte aynı seviyede veya daha yüksek bir pozisyonda iş garantisi vermediklerini beyan etmişlerdir. Bu durum yabancı yöneticilerin personel devir oranlarındaki yükselişe sebep olmuş aynı zamanda kazanılan kilit becerileri ve yetenekleri kaybetmişlerdir (Meier, 2015).

3.3.15 İşletmenin yabancı yönetici işgöreni işletmede kalıcılığını sağlaması (retention)

Yabancı yönetici yönetim sistemi gerektiği gibi yönetilirse, milyon dolarlar, zaman ve efor yatırımları yapılan yeteneği işletmede çalışma süresinin devamını sağlamada şansı olmaktadır. Daha birçok faktör yabancı yöneticilerin işgören devir oranı (işletmede bir sene içerisinde ayrılan işgörenin toplam işgörene oranı) ile ilişkilidir. Bu faktörler yabancı yöneticiler arasındaki tazminat eşitsizlikleri, yabancı yöneticinin yaşadığı ailesel zorluklar, işletmenin yabancı yöneticiye sunduğu zayıf kariyer yönetim desteğinden dolayı yabancı yöneticinin kariyerdeki belirsizlik, işletmenin global yabancı yönetici istihdamı olan potansiyel işlerindeki algılanan veya gerçek olan düşüş gibi faktörleri örnek olarak verilebilir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.16 eROI nin çıktılarına etki eden faktörler

3.3.16.1 e-İK (Elektronik insan kaynakları)

İnsan kaynaklarında teknoloji kullanımı organizasyonun inovasyonuna yardımcı olur. İnsan kaynakları alanlarında yüksek verimlilik ve maliyetin azalmasını sağlar (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.16.2 İşletmenin organizasyon kültürü

Örgüt kültürü, bir kuruluşun işgörenlerine yönelik olarak benimsediği temel tutumun göstergesidir. İşletmenin işgörene günlük olarak nasıl davrandığının göstergesidir. İşletmelerin yabancı yönetici işgörenlerini, uluslararası atamaları süresince daha kaliteli ve tutarlı mobil uygulamalar ile desteklemeleri, stratejik önemi olan yabancı yöneticileri işletmede devamlı çalışma süresinin oranını yükseltmektedir. İşletme fonksiyonlarında ve koordinasyonunda eksiklik olan, stratejik global personel istihdamına odaklanmak yerine sadece güçlü operasyonlara eğilen işletmelerde problem çıkması ihtimali yüksektir (McNulty ve Inkson, 2013).

3.3.16.3 Psikolojik kontratlar

İşgören (yabancı yönetici) ve işveren arasında resmi iş sözleşmesinden daha önemli olan başka bir sözleşme de psikolojik kontrattır. Psikolojik kontratlar bilinen iş kontratları şeklinde yazılı değildirler, işletme ve işgören arasında karşılıklı anlayış ilkesine dayanır. Uluslararası firmalar için çalışan her yabancı yönetici işletme ile yapılmış bir psikolojik kontratı bulunmaktadır. Bu kontratın içeriğinde tarafların spesifik olarak yükümlülükleri bulunur. Örneğin yabancı yönetici yükümlülükleri, performans standartları, yabancı yöneticinin organizasyon hiyerarşisindeki konumuna göre işletme ile ilişkileri, işletme tarafından yabancı yöneticiye verilen ücret, yan haklar ve bunların koşullarını örnek olarak sayabiliriz. Psikolojik kontratlar eROI ye etki eden ve en büyük farklılıkları yaratan etkenlerden biridir (McNulty ve Inkson, 2013).

Psikolojik Kontratlar (McNulty ve Inkson, 2013);

- Subjektiftir, yani her işgören için farklıdır
- İşgörenin bireysel olarak yaptığı işe özeldir,
- Her işgörenin kendisine özeldir.
- İlişkisel Kontrat şeklinde güvene ve karşılıklı uzun ilişkiye dayalıdır. İşgören-işveren ilişkisinin yakın olması işgörenin uzun süre çok çalışmasını ve güveninin uzun yıllar devam etmesini sağlar.
- İşlemsel Kontrat şeklindedir. İlişkisel kontratın tam tersidir yani kısa vadeli zaman zarfında hem işletme hemde işgören tarafından anlaşmanın karşı tarafına yapılan küçük iyiliklerdir. İşgörenin kontratında yazmamasına rağmen işletme

tarafından yüksek mevkiye terfi, işletmenin işgören emekliliğinde önemli bir armağan vermesi, işgörenin iş tanımında yazmamasına rağmen işletmenin başka bir işi ile ilgilenmesi problem var ise çözümlenmiş olması gibi örnekler işlemsel kontratlara örnektir.

Psikolojik Kontratların Karakteristikleri (McNulty ve Inkson, 2013);

- Psikolojik kontratlar koşulsuz ve konuşulmamıştır; İfade edilmese bile varsayılandır, işgörenle işletme arasında karşılıklı tahmin şeklinde yürütülür.
- Psikolojik kontratlar öngörülemez. Psikolojik kontratlar yazılı kontratlardaki gibi değildir, belirli bir başlama ve bitiş süresi yoktur. Sürekli devam eder ve sürekli yeniden müzakere edilir. Bu psikolojik kontratların yönetimini zorlaştırır çünkü işgören için bir gün önemli olan bir konu başka bir gün önemli olmayabilir.
- Psikolojik kontratlar evrenseldir. Kapı görevlisinden CEO ya kadar her türlü işletme- işgören ilişkilerinde geçerlidir. Çünkü bu kontratların yerel veya uluslararası, işgörenin yarı zamanlı veya tam zamanlı çalışması ile ilgisi yoktur.
- Psikolojik kontratlar özellikle yabancı yöneticiler için önemlidir. Çünkü yabancı yöneticiler coğrafi olarak genel merkezin istikrarından uzaktadırlar ve bundan dolayı yüksek risktedirler, kültürel çatışmalar, belirsizlik, aksama, gibi nedenlerle algılanan karşılıklı anlayış ve dolaylı destek yabancı yöneticiler için psikolojik kontratlar daha büyük bir önem taşır.
- Psikolojik kontratlar işgörenler tarafından belirlenir. Psikolojik kontratların içeriği ve koşulları işletmeler tarafından değil işgörenler tarafından belirlenir. İşgörenler bunları belirlerken aynı zamanda şartların yerine getirilip getirilmediğini de kontrol ederler. Bazı yabancı yöneticiler kendi işgören- işveren ilişkilerini 'kim patron' şeklinde tanımlayıp işletmenin hedefleriyle uyuşmayan kişisel istek ve taleplerini dâhil etmek isteyebilir.
- Psikolojik kontratlar tarafından değiştirilmiş güç dinamikleri, istihdam ilişkilerini değiştirebilirler. Günümüzde yabancı yöneticiler gücü tek başına değil, güç ve organizasyonel liderlik yaklaşımı ile birleştirilmiş bir güç olarak talep etmektedirler. Bu talep yetkilendirilerek güçlendirilmiş atananları oluşturur.

Psikolojik Kontrat Neden Önemlidir?

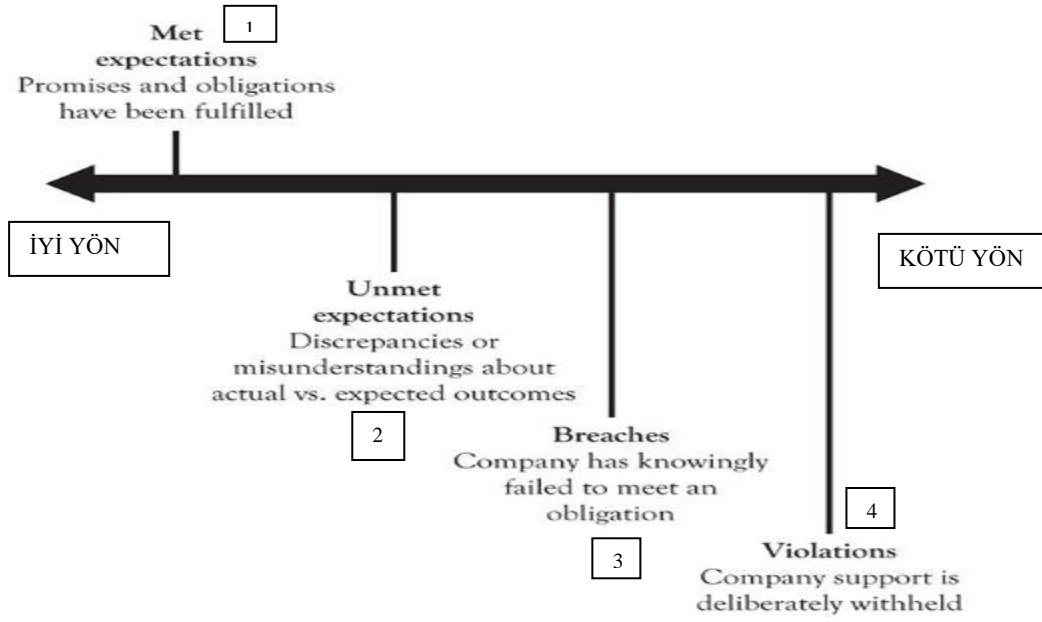
Uluslararası firmalar yabancı yönetici seçimi yaparken, organizasyonu ile pozitif ilişkileri bulunan ve organizasyonun yabancı yöneticiden yapmasını istediklerini yerine getirebilecek pozitif iş ilişkisi olan yabancı yöneticileri seçmekle, bu iyi niyet ilişkisi çerçevesinde (yabancı yönetici ile organizasyon arasındaki psikolojik kontratın pozitif olması dolayısı ile) yabancı yöneticinin sözleşmesindeki küçük ihlalleri bile pozitif bir işletme profili ile telafi edilebilmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

Psikolojik Kontratın Yerine Getirilmesi;

Psikolojik kontratın yerine getirilmesinin işgören tarafından algılanması, sözlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmemesi ile bağlantılıdır ve yükümlülükler yerine getirildiği sürece kişinin güveni karşılanmaya devam eder. Yabancı yöneticiler psikolojik kontrattaki sözlerin ve yükümlülüklerin yerine getirildiğini değerlendirmek için karşılanan ve karşılanmayan yükümlülükler, ilişki bozulmalarını ve ihlallerini bir skala boyunca ölçeklendirir (Şekil 3.16) (McNulty ve Inkson, 2013).

Psikolojik kontrat skalası yabancı yönetici ile işletme arasındaki güvenilir ilişkinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için çok önemlidir.

Psikolojik kontrat skala düzleminin içeriği aşağıda şekil 3.16'da gösterilmiştir. Bu skala düzleminde sol kısım işgören ile işletme arasında ilişkinin İYİ YÖN de skalanın sağ kısmı ise işgören ile işletme arasındaki ilişkinin KÖTÜ YÖN de ilerlediği takdirde ilişkide taraflar tarafından (işgören – işletme) yaşanması muhtemel olayları tanımlanmaktadır.



Şekil 3.16: İşletme ve yabancı yönetici arasındaki ilişkinin psikolojik kontrat skalası

Kaynak: (McNulty ve Inkson, 2013)

1. İsteklerin Karşılanması (Met Expectations); Sözler ve yükümlülükler yerine getirilmiştir

2. İsteklerin Karşılanmaması (Unmet Expectations); Gerçek ve beklenen sonuçlarla ilgili uyumsuzluklar veya yanlış anlamalar yaşanmaktadır.

3. İlişkinin Bozulması (Breaches); İşletmenin bilerek bir yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olmaktadır.

4. İhlaller (Violations); İşletme desteğinin işletmenin kendisi tarafından kasıtlı olarak engellenmesi veya verilmemesi şeklinde işgören işletme ilişkisinde kötü yön de oluşabilmesi muhtemel en kötü olay olarak tanımlanmıştır.

İşgören – işletme ilişkisinin psikolojik kontrat skalasında skala her zaman iyi yön tarafında kalmasına çaba sarfedilmelidir. Unutulmamalıdır ki ilişkinin kötü yönde olması kontratın iki tarafını da maddi manevi etkileyecek ve sonradan düzelmesi zor kalıcı izler bırakabilecektir.

Psikolojik kontratın güçlü veya zayıf olmasını belirleyen ve etkileyen kavramlar yabancı yöneticilerin işletmelerden olan beklentileri ile bu beklentilerinin ne kadarının işletme tarafından karşılandığıdır. İşgörenin işletmeden psikolojik kontratlarda bulunması gereken beklentileri üç temel değer üzerine kurulmuştur. Bu üç değer aşağıdaki Şekil 3.17 ile şematize edilmiştir.

Psikolojik Kontratların Kapsadığı Üç Temel Değer;



Şekil 3.17: İşletme ve yabancı yönetici arasındaki psikolojik kontratların kapsadığı üç temel değer

Kaynak: (McNulty ve Inkson, 2013)

Yabancı yöneticilerin işletmelerinden tüm beklentilerini kapsayan ‘üç temel değer’ yabancı yönetici ile işletme arasındaki psikolojik kontratın güçlü veya zayıf olmasını belirlemektedir. İşletme yabancı yönetici ile sağlam bir psikolojik kontrat yapmak istiyorsa bu üç değer ile ilgili çalışmalar yapmalıdırlar. Böylece işletme ve yabancı yönetici arasındaki psikolojik kontrat iyi veya kötü yönde psikolojik kontrat skalasında ilerleyecektir. Bu üç değer şunlardır (McNulty ve Inkson, 2013);

1. Kariyer Yönetimi Desteği; İşletme tarafından yabancı yöneticiye “Global Kariyer Fırsatları”nın planlanarak sunulmasını ifade etmektedir. Yabancı yönetici için global kariyer planının işletme ile beraber oluşturulması yabancı yöneticiyi işletme tarafından işgören olarak değer verildiğini ve işletmenin kişisel olarak kendisine yatırım yapıldığı duygusunu oluşturacaktır. Böylece psikolojik kontrat skalasında yabancı yönetici ve işletme arasındaki ilişki iyi yönde gelişme sağlanacaktır.

2. Tazminatlar (Lokal+, Lokalizasyon); İşletmenin yabancı yöneticinin tazminat paketini lokal + (yabancı yöneticinin ücret ve tazminatlarını ev sahibi ülke işgöreni tazminat ve ücretlerinde yabancı yöneticiyi yerel işgören seviyesinden daha yüksek olacak şekilde yerel işgören haline getirmek) lokalizasyon (yabancı yöneticinin ücret ve tazminatlarını ev sahibi ülke işgöreni tazminat ve ücretlerinde yabancı yöneticiyi yerel işgören seviyesinden eşit olacak şekilde yerel işgören haline getirmek) işletme tarafından uygulanması her ne kadar yabancı yöneticiyi maddi ücret ve yaşam

kalitesi olarak negatif etkileyecekse de işletmenin bu planını atama öncesinde belirterek yabancı yöneticinin kabul ettiğini öğrenmesi psikolojik kontrat skalasında pozitif yönde gelişme olacağı söylenebilmektedir.

3. Aile Desteği (Sosyalleşme, uyum sağlama, çifte kariyer); Yabancı yöneticinin kültürlerarası adaptasyonu ve sosyalleşmesinin işletme adına desteklenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yabancı yöneticinin eşine çifte kariyer (yabancı yönetici ile beraber eşinde ev sahibi ülkede kariyer yapma olanağının sağlanması) desteğinin verilmesi hatta bu desteğin eşin kariyer planının işletme tarafından sonuna kadar takip edilmesi yabancı yöneticinin psikolojik kontratında önemli bir kısım olup skalada pozitif yönde gelişime sebep olacaktır.

3.4 Uluslararası Yabancı Yöneticilerin Ücret Yönetimi, Tazminat, Yan Haklar ve Sosyal Güvenlik

Uluslararası işletmeler bölge bazlı veya ulus bazlı ödeme biçimlerini uygulamaya çalışılarda, son yıllardaki genel eğilimleri global ücret sistemini uygulayabilmektedir. Uluslararası işletmelerin ücret yönetimindeki amaçlar; uluslararası işletmenin amaçları ve uluslararası görevde bulunacak yabancı yöneticilerin amaçlarıdır (Dowling ve Welch, 2004).

Uluslararası İşletmenin Amaçları: Uluslararası işletmenin uyguladığı/uygulayacağı ücret politikasının; genel işletme stratejisi, işletmenin yapısı ve işletme ihtiyaçları ile tutarlı, adil ve kolay uygulanabilir olması gereklidir. Uygulanacak ücret yönetimi sistemi uluslararası işletmenin, dünyanın belirli bölgelerinde ihtiyaç duyduğu işgücünün ilgisini çekebilecek ve mevcut işgücünün işletmede devamlılığını sağlayacak ücret politikaları oluşturulmalıdır. Ayrıca uluslararası işletmenin ücret yönetim sistemi işgücü maliyet öğelerini de gözönüne alarak, yabancı yöneticilerin deniz aşırı ülkelere atama prosedürlerini kolaylaştırmalıdır.

Yabancı Yöneticinin Amaçları: Uluslararası işletmenin ücret yönetim sistemi yabancı yöneticileri sistemde uygulanacak ücretler, ikramiyeler/primler, sosyal güvenlik ve tazminat ve yan haklar gibi konularda yabancı yöneticinin kabul edeceği, ilgisini çekici ve işletmede devamlı kalmasını sağlayıcı şekilde tatminkar olmalıdır. Uluslararası atama süresince/sonrasında yabancı yöneticinin ana merkez ülkeye geri dönüşünde tasarruf yapılarak finansal açıdan görevin sağlayacağı gelir veya yabancı

yöneticinin yapacağı tasarruf aracılığıyla yabancı yöneticide finansal kazanım beklentisi bulunmaktadır (Blainpain, 1998:128).

Uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetiminin uygulanması zor işlevi adil bir temele dayanan ücret sistemini oluşturmak ve uygulamaktır. Adil ücret sistemini oluştururken en önemli nokta, tüm yabancı yönetici işgörelere tek bir ücret sisteminin mi uygulanacağı yoksa AÜV, EÜV ve ÜÜV'ye yani vatandaş olunan ülkeye göre değişen farklı sistemlerin mi uygulanacağıdır. Uluslararası ücret yönetimi, özellikle üç farklı vatana sahip yabancı yönetici işgörelere kapsadığı ve aynı zamanda üç farklı vatana sahip yabancı yönetici işgörelere farklı ihtiyaçlarını karşılamak durumunda olduğu için oldukça karmaşıktır. Genel olarak ücret sistemini oluşturmak için ilk basamak iş değerlendirme sistemini işletmede hayata geçirmektir. Ücretlendirme sistemlerini kurmaktaki mantık değerlendirme yapılmamış bir işi ücretlendirilemeyeceği şeklindedir (De Cieri, Dowling, Taylor, 1991).

3.4.1 İş değerlendirme sistemi

İş Değerlemenin amacı bir işin karmaşıklık seviyesini/değerini oluşturmaktır. İşlerin içerik ve karmaşıklık düzeyi açısından birbirleri ile karşılaştırıldığı sistematik ve nesnel bir süreçtir. İş değerlendirme ev sahibi ve tüm ev sahibi ülke/ülkelerdeki işgörelere işletmede oluşturduğu iç sermayeyi belirlemek açısından kuruluşa güçlü bir araçtır. İş değerlemenin kullanılmasının sebebi; maaş ve ücret yönetiminin arasında sebep sonuç ilişkisini oluşturulması, işletmede maaş ve ücret yönetiminin kontrolünü sağlamak ve oluşturulan ödeme yapıları için tutarlı gerekçeler sunmasıdır. Buna ek olarak müzakereler ve toplu pazarlıklarda ortak bir dil oluşturarak iletişimi kolaylaştırır ve referans noktaları olarak tanımlanabilir. İş değerlendirme işletmenin adaletli bir işletme olduğunu gösteren en kuvvetli gösterge olan (yapılan iş – ödenen ücret) ödeme yapısı oluşturmanın güçlü bir aracıdır (Bussin, 2015).

İş değerlendirme aynı zamanda işletmede ücret farklılıklarını -objektif bir şekilde- haklı ve haksız ayrımcılık iddialarına karşı gerekçe olmadığını sağlamak ve kanıtlamak için kurulması zorunludur. İş değerlendirme aynı zamanda aşağıda tanımlanan durumların oluşmasını engellemek veya bu oluşumları düzenlemek için de oluşturulan bir sistemdir (Bussin, 2015).

- Çeşitli sebeplerden dolayı işletmede çeşitli ücret ödeme oranlarının olması

- Benzer işlerin farklı düzeylerde ödüllendirilmesi
- İşletme ücret ödeme oranlarında az ya da hiç koordinasyon olmaması
- İşletme ücret ödeme oranlarının az ya da hiç mantıklı dayanağının olmaması
- “İş Değerleri” ile “Kişisel Değerler”in karıştırılması
- İşgörelere işletme tarafından sağlanması gereken ‘Kariyer Yolu’ gelişimini sağlamak

İş değerlendirme sisteminde ilk adım ücret ödemesinin farklılaşmasının, iş veya başka geçerli bir sebeple olduğunu, eşit karmaşıklık değerinde olan işlerinde aynı ücret ödemesi seviyesinde olduğunu kanıtlamaktır (Bussin, 2015).

3.4.2 Ücret yönetimi sistemi

Ücret, iş görenlerin çalışmaları karşılığı hak ettiği bedeldir. Ücretleme, dolaylı ve doğrudan ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla iş görenlerin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009).

Ücret sistemi, ödeme düzeylerini kendi içinde adil, dışarıdan rekabetçi ve maliyet etkin şekilde tasarlanmış bir yönetim aracıdır. Organizasyonun ödeme stratejisini destekleme için oluşturulur ve yönetilir. İşletmenin bulunduğu pazarın ücret yapısı ve işletmenin ücret yapısı arasında bir bağlantıyı oluşturur. Ücret sistemlerinin arkasındaki prensip işletmenin bulunduğu pazar ve oluşturulan ücret sisteminin işletme içinde adil ve rekabetçi olmasıdır. Yabancı yöneticilerin ücret ödeme sisteminin oluşturulmasında da aynı çalışma geçerlidir (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009).

3.4.2.1 Ücret yönetimi sistemi oluşturmanın amaçları

Ücret yönetimi sistemini işletmenin kurmasının amaçları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009).

- İşe Alım; İşletmede herhangi bir pozisyonda ve iş grubunda işgören işe alım talebinde verilecek ücretin bir ödeme sistemine bağlı olması, işletmenin bu konudaki yaşaması muhtemel problemleri azaltır (ücret onay süreci, kişisel değerlendirme sonucu ücrete karar verilmesi gibi)
- Performans; Sürekli üstün performans gösteren işgörenlerin ücret ödeme sisteminde bir üst ödeme ücret aralığına yükselmesini sağlayabilmektedir.

- Ödüllendirme; İşletme politikasına göre işin ve pozisyonunun kendisinden beklenen yetkinlik ve becerilerden daha fazlasını gösteren işgörenin ödüllendirilebilmektedir.

- Terfi; İşgörenin üst kademeye terfi etmesi istenen durumlarda ücretinin ne olacağının açık ve bir ödeme sistemine bağlı olması işletmenin tüm işgörenlerine aynı politikayı uygulaması kişisel değerlendirmeleri ortadan kaldıracığından dolayı işgörenlerin işletmeye güven ve inancını artırır.

İdeal bir yabancı yönetici ücretleme sisteminde aşağıdaki özelliklerin de bulunması gerektiği belirtilmektedir (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009):

- Yabancı yöneticiyi, uluslararası işletmenin en çok ihtiyacı olduğu bölgelerde çalışmak istemeleri yönünde etkilemeli,
- Yabancı yöneticilerin transferlerini, maliyet etkinliği sağlayacak şekilde kolaylaştırmalı,
- Tüm yabancı yöneticiler için adil ve tutarlı olmalı,
- Yurt dışı görevlendirme sonrasında yabancı yöneticiyi ana merkez ülke işletmesine dönüşünü kolaylaştırmalı,
- İşletmenin amaçlarını destekleyecek, kurum kültürünü güçlendirecek ve yabancı yöneticileri -işletmeye katkı sağlamaları yönünde motive edecek şekilde- işletme stratejisine katkısını sağlamalıdır.

3.4.2.2 Ücret yönetimi sisteminin oluşum aşamaları

İşletmenin kuracağı ücret yönetimi sisteminin oluşum aşamaları aşağıda belirtilmiştir (Bussin, 2015).

- İşletmedeki tüm işleri kapsayan İş Grupları oluşturulur. İşletmedeki işlerin gruplanmasındaki amaç ücret aralığında değerlendirilecek olan işleri -teknik, yönetim, pazarlama, satış veya idari işler gibi- ayrı gruplamaktır. Yabancı yöneticilerin ücret ödeme sistemi oluşturulmasında uluslararası atamalardaki görev ve pozisyonlarına göre iş grupları oluşturulmalıdır.
- İş grupları içerisinde Ödeme Sınıfları oluşturulur, aynı ödeme aralıklarında olması istenilen iş sınıfları aynı ödeme sınıfının içerisinde gruplandırılır. Örneğin teknik ve idari işler farklı gruplardan olmasına rağmen başlangıç

pozisyonları aynı ödeme sınıfında olabilir. Yabancı yöneticiler içinde aynı mantıkla ödeme sınıfları oluşturulmalıdır.

- Ödeme Sınıfları içerisinde her bir sınıf için Ödeme Aralıkları oluşturulur. Bir sınıftaki tüm ödeme kararları bu aralık içinde yapılır. Her sınıftaki ödeme aralıklarının orta noktası bu sınıftaki işlerin pazardaki rekabetçi ücret değerini gösterir ve derecelendirmedeki bu orta nokta dış pazar ile bağlantılıdır. Her bir sınıfın içerisinde bağlı maksimum ve minimum oranları içeren sınırlar vardır.

Ücret Ödeme Aralığı Derecelendirme (Ödeme Aralığı);

- Minimum Seviye Aralığı; Ücret derecesinde alt sınırdır, derecelendirmede giriş noktasıdır. İlgili iş sınıfının en düşük yetkinlik ve beceri gerektiren temel seviyedeki ücret grubudur.
- Alt Kılavuz Seviye Aralığı; Minimum ve ortanın arasındaki matematiksel orta, ilgili iş sınıf ücret grubunda aranan yetkinlik ve becerilerde ortalamanın altında olup minimumun üstündeki gruptur.
- Orta Nokta Seviye Aralığı; Pazar medyan noktası şeklinde ücret - pazar referans noktası olan önerilen ödeme ölçek noktasıdır. İlgili iş sınıf ücret grubunda aranan yetkinlik ve becerileri taşıyan işgörenlerin oluşturduğu gruptur.
- Üst Kılavuz Seviye Aralığı; Maksimum ve ortanın arasındaki matematiksel ortadır. İlgili iş sınıf ücret grubunda aranan yetkinlik ve becerilerde ortalamanın üstünde olup maksimumun altında işgörenlerin oluşturduğu gruptur.
- Maximum Seviye Aralığı; Ücret derecesinde üst sınırdır, derecelendirmede çıkış noktasıdır. İlgili iş sınıfının en yüksek yetkinlik ve beceri gerektiren en üst seviyedeki ücret grubudur

Ödeme aralıklarının derecelerini seçerken, unutulmaması gereken konu maksimum ve minimum ücretler aralıklarını belirlemektir. Aralıkları dizayn ederken orta noktalar her zaman pazarın desteklediği noktalar olmalıdır. Maksimum ve minimumların yerleşimi olabildiğince pazardaki ücretler ile bağlantılı olmalıdır.

İşletmeler ödeme aralıklarını oluşturmak için kendi sektörlerindeki -diğer rakip işletmelerin ücret ödeme sistemleri hakkında- işletmeler ile birbirlerine benzerliklerini karşılaştırmacı anketleri içeren pazar araştırması yaparlar. Anketler sonucu rakip işletmelerini anket sınıflandırma konularının sonuçlarına göre çıkan verileri değerlendirerek işletmenin ücret ödeme sistemi sınıf aralıklarının ödeme aralıklarına karar verilmektedir. Pazar araştırmasında kullanılacak anketi oluşturulmasında anketin sınıflandırma konuları;

- Büyüklük ve yapı; İşletme ile anket yapılan aynı pazardaki diğer işletmelerin büyüklük ve yapı karşılaştırması,
- Endüstri tipi (ürünler, servisler); Anket yapılan işletmeler ödeme aralıkları düzenlenecek işletme ile aynı ürün ve servisi veren pazarda mı yoksa farklılıklar içeriyor mu
- Coğrafi lokasyon; Anket yapılan işletmeler ödeme aralıkları düzenlenecek işletme ile aynı coğrafi bölgede mi, uluslararası mı, uluslararasılaşma evresinde mi, hangi ülke pazarlarında ticaret yapmakta
- Kazanç / Gelir büyüklüğü; Anket yapılan işletmelerin kazançları nelerdir, bu kazançların ne kadarı ulusal ne kadarı uluslararası kazançlardan gelmektedir,

Uluslararası ölçekteki iş yapan bir işletmenin ödeme aralıklarının oluşturulan iş sınıflarına göre yüzdesel yayılımı ile ilgili bir örnek aşağıda verilmiştir.

Ödeme Aralıklarının İş Sınıflarına Göre Yüzdesel Yayılımı

Yüzdesel Aralık	İş Sınıfları
%20-30;	Ürün ve bakım için alt düzey hizmet
%30-40;	Büro, teknik, uzman
%40-50;	Orta Düzeyde İdari Yönetim, Yüksek Düzeyde Profesyonel,
%50 ve üstü;	Yüksek Düzey Yönetim, İcra Yöneticisi, Teknik Yönetici

3.4.3 Emeklilik/sosyal güvenlik

Emeklilik planları/sosyal güvenlik programları her ülkede farklı uygulamalar olabilmektedir. Emeklilik planlarının, sağlık kapsamının ve sosyal güvenlik hizmetlerinin sağladığı faydaları ana merkez ülkeden ev sahibi ülkelere transfer etmek kolay değildir. Uluslararası işletmeler emeklilik/sosyal güvenlik konularında

aşağıdaki konularda işletmenin stratejisi, yapısı ve hedefleri ile uyumlu bir şekilde kararlar vermek durumundadırlar (Dowling ve Welch, 2004:41):

- Yabancı yöneticiler, ana merkez ülke sosyal güvenlik sisteminden faydalanmaya devam etmeli midirler?
- Yabancı yöneticiler, ev sahibi ülkenin sosyal güvenlik sisteminden yararlanma seçeneğine sahip midirler?
- Yabancı yöneticiler ana ülke emeklilik sisteminden mi yoksa ev sahibi ülke emeklilik sisteminden mi yararlanmalıdırlar?

Ana ülke vatandaşı olan yabancı yöneticiler için genel uygulama; ev sahibi ülkedeki atama görevi süresince yabancı yönetiyi ana merkez ülke sosyal güvenlik sisteminde devam ettirilmektir. Bazı ev sahibi ülkelerde yabancı yöneticinin ev sahibi ülke sosyal güvenlik sistemine geçişine izin verilmemektedir. Avrupa Birliği ülkesindeki ev sahibi ülkeler Avrupa Birliği anlaşmaları kapsamında sosyal güvenlik sistemlerinde Avrupa Birliği üyesi bir ülkedeki sosyal güvenlik sistemi Avrupa Birliği üyesi diğer ülke tarafından tanınarak geçerliliği olabilmektedir. Böylece yabancı yöneticinin Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki çalıştığı süreçteki sosyal güvenlik sistemlerinde sanki bir ülkede çalışılmış şekilde işlem görebilmektedir (Dowling ve Welch, 2004:41).

Uluslararası işletmeler ana merkez ülke vatandaşı olan yabancı yöneticinin emeklilik haklarının planlarını devamını yabancı yöneticinin ana merkez ülke dışındaki atama süresindeki çalışmaları süresinde devam edilebilmesinin sağlayabilmektedirler. Fakat üçüncü ülke vatandaşlarının kendi ülkelerindeki sosyal güvenlik sistemlerindeki emeklilik planlarının ana merkez ülke tarafından tanınırlığı olmaması sebebiyle üçüncü ülke vatandaşlarının emeklilik planları için farklı çözümler getirilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde üçüncü ülke vatandaşlarının kendi ülkesindeki sosyal güvenlik sistemindeki primlerinin diğer çalıştıkları/çalışacakları ev sahibi ülkelere transferine imkân sağlanmıyor olabilmektedir. Üçüncü ülke vatandaşları sosyal güvenlik sisteminde biriken yan ödemelerin transferine izin vermeyen ev sahibi ülkelerde yıllarca kalabilirler veya çalışma yaşamlarının son birkaç yılını nihai ortalama ücretleri kendi ana ülkelerinin para birimine kıyasla düşük olan ülkelerde geçirmiş olabilirler. Yan ödemelerin hesaplanma şekli ve kendilerine uygulanabilecek emeklilik planları seçtikleri bir ülkede rahat bir emeklilik

geçirmelerine veya başka bir ülkede zorluk içinde emeklilik geçirmelerine neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2013).

Tezin bu bölümünde sosyal güvenlik konusunda sadece Türkiye de yabancı yönetici pozisyonunda çalışan yabancı uyruklu yabancı yöneticilerin Türkiye Cumhuriyeti tarafından uygulanan iş kanunlarına göre bilgiler sunulacaktır.

Türkiye’de hizmet akdine bağlı olarak çalışan yabancı uyruklu kişilerin sigortalılık işlemleri 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve 21.8.2013 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmeliğin, Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliğinde yaptığı değişikliğe göre, Türkiye ile arasında ikili sosyal güvenlik sözleşmesi bulunmayan ülke vatandaşları, ülkemize geçici olarak bir iş için geldiklerinde, kendi ülkelerinde sigortalı olduklarını belgelerlerse, Türkiye’de sigortadan muaf tutulacaklardır (Ernst Young Türkiye, 2013).

Ancak geldikleri ülkede sigortalı olduklarına ilişkin kanıtlayıcı belgeleri geçici görevli olarak çalıştığı Türkiye’deki işletmeine ibraz etmemesi durumunda, yabancı uyruklu çalışan eski Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliğinde öngörülen “3 ay” gibi bir süre istisnası gözetilmeksizin Türkiye’de sigortalı olacaktır.

Ülkemizdeki işverenlerin yabancı uyruklu kişi çalıştırma konusunda öncelikle dikkat etmesi gereken husus, yabancı uyruklu kişilerin vatandaşı olduğu ülke ile Türkiye arasında sosyal güvenlik sözleşmesinin olup olmadığıdır. Ülkemiz ile sosyal güvenlik sözleşmesi olan ülke vatandaşlarının ülkemizde sosyal güvencesi olmadan çalışabileceği süreler işverenlerin dikkat etmeleri gerekmektedir. Ülkemizde çalışan yabancıların yasal süresi içinde sigortalı işe giriş bildirgesi ile SGK’ ya bildirimini, idari para cezalarıyla karşı karşıya kalmamaları adına işverenler açısından önem arz etmektedir.

- Türkiye ile arasında ikili sosyal güvenlik sözleşmesi bulunan ülke vatandaşları, ülkemize geçici olarak bir iş için geldiklerinde, ilgili anlaşmada iki ülke arasında mutabık kalınan süre kadar Türkiye’de sigortadan muaf olacak; sigortasız sayıldıkları sürelerin bittiği tarihten itibaren 4/a kapsamında sigortalı sayılacaklardır.
- Ülkemiz ile sosyal güvenlik sözleşmesi bulunmayan bir ülke vatandaşı, geldiği ülkede sigortalı olduğunu ispat eden belgeyi Türkiye’deki işverenine ibraz ettiği takdirde, herhangi bir süre sınırı olmaksızın, Türkiye’de sosyal

sigortadan muaf olabilecektir. Diğer yandan, geldiği ülkede sigortalılığını belgelendirememesi durumunda, Türkiye’de çalışmaya başladığı tarihten itibaren sigortalı sayılacaktır

3.4.4 İkramiyeler/ primler

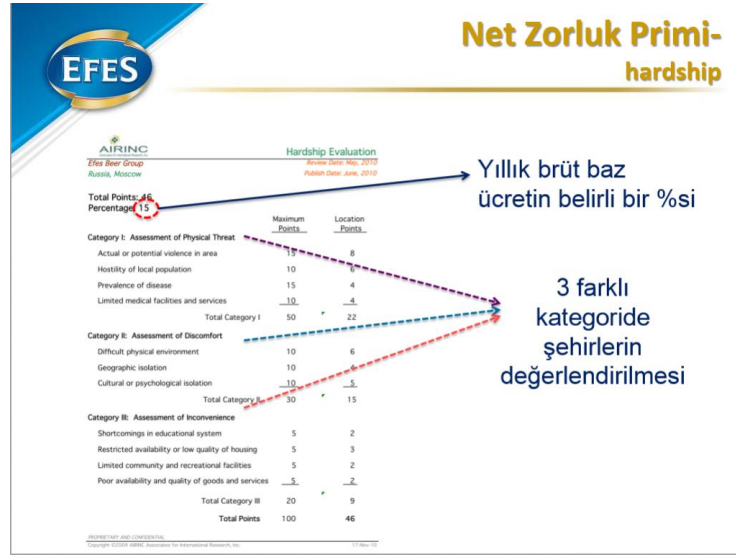
İkramiyeler veya primler ana merkez ülke tarafından ana merkez ülke dışı yapılan atamalardaki görev/görevlerde çalışan işgörenin ve ailesinin ana merkez ülke dışında yaşamalarından kaynaklanan karşılaştığı yaşam zorlukları ile çektikleri sıkıntıları telafi etmek için verilmektedir. Ana merkez ülkede bulunan merkez işletme uluslararası insan kaynakları yönetimi sistemi içeriğinde yabancı yöneticye ödenen/ödenmesi gereken ikramiye ve primler aşağıda belirtilmiştir (Bayraktaroğlu, 2016):

- Yaşam Zorluk primi (Ev Sahibi Ülkede Yaşamaktan Kaynaklanan): Ana merkez ülkede yaşamak ile ev sahibi ülkede yaşamak arasındaki yaşam zorluğu (iki ülke arasındaki güvenlik farkı gibi) farklılığından doğan bir ödenektir. Yaşam zorluk primindeki uygulamalarda yabancı yöneticinin ana merkez ülke tarafından her ay aldığı ücretteki temel maaşının belli bir yüzdesi olarak belirlenir. Ana merkez ülkenin uyguladığı yaşam zorluk primi oran olarak belirlenir ve bu oran temel maaşın %5-40’ı arasında değişmektedir. Yaşam zorluğu prim oranı, ev sahibi ülkede atamadaki görevlendirme yapılan yere, görevin süresine ve ev sahibi ülkedeki uygulanan vergi oranlarına göre farklılık göstermektedir.

Net Zorluk Primi uygulamasına bir örnek Anadolu Efes işletmesinin Net Zorluk primi uygulamasının şekil 3.18’de nasıl hesaplandığı işletmenin sunumunda belirtilmektedir. Net zorluk primi hesaplamasında işletmenin çalışmış olduğu danışmanlık firmasından (AIRINC) Hardship Evaluation (Zorluk Değerlendirme) raporu gelmektedir. Bu rapor gidilecek olan ev sahibi ülke lokasyonu ile danışmanlık firmasının bilgi bankasında bulunan diğer lokasyonlardaki şehirler ile 3 farklı kategoride

- Kategori I; Fiziksel tehdit değerlendirmesi,
- Kategori II; Rahatsızlık değerlendirmesi,
- Kategori III; Güçlük değerlendirmesi

Karşılaştırması yapılmakta ve bu karşılaştırma doğrultusunda gidilecek olan lokasyona özel bir katsayı (yüzde) verilmektedir. Net zorluk ödeneği hesaplaması danışmanlık firmasından gelen bu katsayı (yüzde) ile yabancı yöneticinin yıllık brüt ücretinin çarpımı sonucunda bulunmaktadır. Anadolu Efes örneğinde ev sahibi ülkenin zorluk katsayısı 100 puan üzerinden 46 olarak verilmiştir. Bu puanın Anadolu Efes işletmesinde yabancı yöneticinin yıllık baz ücretinin %15 gibi bir oranına tekabül etmektedir. Net zorluk primi olan %15 ile yabancı yöneticinin yıllık baz ücretinin çarpımı sonucunda yıllık net zorluk primi bulunmaktadır.



Şekil 3.18: Anadolu Efes yabancı yönetici ücret hesaplama, net zorluk primi

Kaynak: (Kavukçuoğlu,2011)

- **Sözleşme Sonu Ödemeleri:** Yabancı yönetici ile ana merkez ülke işletmesi arasında yapılan/yapılacak iş sözleşmesinin bitim döneminde ana merkez işletme tarafından yapılmaktadır. Sözleşme sonu ödemeleri genellikle inşaat ve petrol sektöründe ana merkez işletme tarafından yapılan belirli bir projelerde ataması yapılan yabancı yöneticiler için yapılan ödemelerdir.

- **Ev izni:** Uluslararası işletmeler, yabancı yöneticilerden ana merkez ülke vatandaşlarının ve bazen üçüncü ülke vatandaşlarının ve ailelerinin kendi ülkelerine seyahat masraflarını yılda en az birkez olmak üzere karşılamaktadırlar.

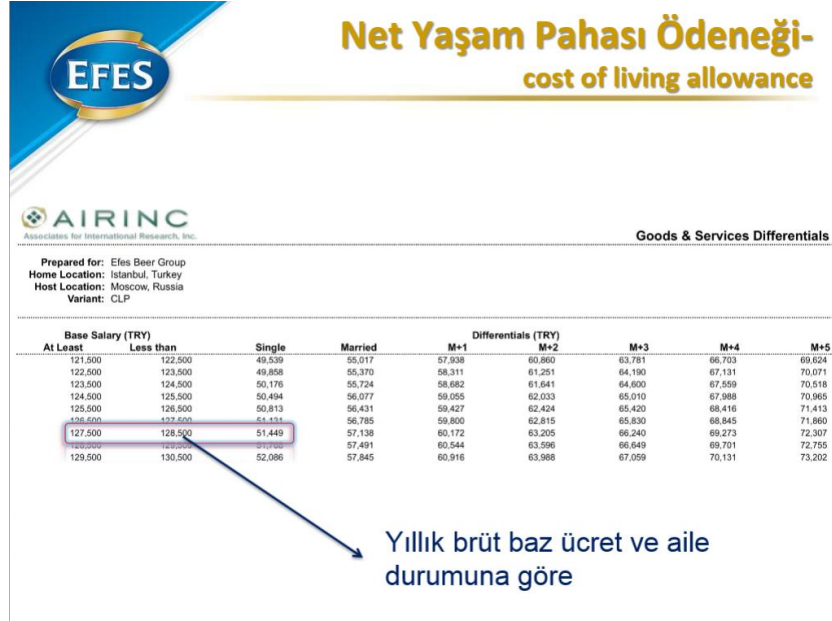
3.4.5 Tazminatlar ve yan haklar

Tazminatlar, yabancı yöneticilerin atama ile görevlendirdikleri ev sahibi ülkelerde yapacakları ekstra harcamalardan etkilenmemeleri için oluşturulmuştur. Tazminatlar,

yabancı yöneticinin ücret yönetim sisteminde ana merkez ülkedeki işletme için en maliyetli kısmıdır. (Gregersen, Hite, Black, 1996:812).

Tazminatlar içinde en önemlilerden olan yaşam pahası tazminatı, (COLA=Cost of Living Allowances) ana merkez ülke ve ev sahibi ülke arasındaki yabancı yöneticilerin yapacakları/yapmaları muhtemel yaşamsal harcamalar farkından doğan/doğacak tazminattır. (Örneğin, enflasyon farklılıkları). Ev sahibi ülkedeki atama görevinde yabancı yöneticinin yemek, giyim, kişisel ihtiyaç, tıbbi ihtiyaçlara harcayacağı paranın ana merkez ülkedeki ihtiyaçların ortamala taban fiyatları ile ev sahibi ülkedeki ortalama taban fiyatlarının karşılaştırılarak aradaki olan/oluşabilecek fiyat farklarının yabancı yöneticiye ek olarak ana merkez ülke işletmesinin ödemesi anlamına gelmektedir. Fiyat farkları her ev sahibi ülkede değişik olacaktır. Fiyat farklarının belirlenmesi uzmanlık gerektiren bir profesyonel iş olmasından dolayı ana merkez işletmeler bu konuda profesyonel işletmelerden danışmanlık hizmeti almayı tercih etmektedirler. Fiyat farkları senelik olarak hazırlanarak ana merkez işletmeye rapor olarak iletilmektedir (Gregersen, Hite, Black, 1996:812).

Net Yaşam Pahası Ödeneği uygulamasına bir örnek Anadolu Efes işletmesinin Net Yaşam Pahası Ödeneği uygulamasının şekil 3.18'de nasıl hesaplandığı işletmenin sunumunda belirtilmektedir. Örnekte gidilecek lokasyona göre yabancı yöneticiye ödenmesi gereken minimum baz ücretin ne olması gerektiği belirtilmiştir, bu değer yabancı yöneticinin bekar veya evli, evli ise kaç tane çocuğunun bulunduğuna göre değişmektedir. Örnekte ana merkez ülke İstanbul, ev sahibi ülke Moskova olarak verilmiş, bekar bir yabancı yönetici için baz maaşın en az 127.500 tl olması ve 57.449 tl ise Yaşam Pahası Ödeneği olarak verilmesi önerisinde bulunulmuştur (Kavukçuoğlu, 2011).



Şekil 3.19: Anadolu Efes yabancı yönetici Net yaşam pahası ödeneği ücreti hesaplama

Kaynak: (Kavukçuoğlu,2011)

Yaşam pahası ödeneğini hesaplanması ile ilgili olarak işletmelerin sanal internet ortamında kullanılabilecek yazılımlar mevcuttur. Bu yazılımlara örnek ERI (Elektronik Research Institute) adlı bir Kanada menşeli bir yazılım firması yapmış olduğu internet üzerindeki yazılıma yabancı yöneticinin yaşadığı ana merkez ülkedeki şehir ile ev sahibi ülkedeki şehir arasında yaşam pahası karşılaştırma sonucunu yüzdesel ve rakamsal hesaplamaktadır. Şekil 3.19'da işletmenin rapor örneği sunulmuştur (Economic Research Institute, 2017).

Yazılımda iki lokasyon arasındaki Toplam Yaşam Maliyeti (Total Cost-of-Living) farklar (Differentials) kolonunda 14,394 Euro olarak belirtilmiştir. Buda iki şehir arasında %22 fark a tekabül etmektedir (Economic Research Institute, 2017).

Two City Cost Comparison				
Housing:		Automobile:		
Rent	Sq. Ft.: 950	Family Size: 3	# Owned: 1	Total Value: 10,140
Tax Residence: Portugal		Miles/Yr: 5,000		
Name: Juan Nunes	Base City: Lisbon, Portugal	Destination City: Singapore, Singapore	Differentials: Euro	
Earnings: 65,499	Euro	Euro		
Consumables	15,398	16,878	1,480	
Transportation	6,866	5,680	-1,185	
Health Services	2,153	2,415	261	
Rent/Utilities/Insurance	23,323	37,161	13,838	
Income+Payroll Taxes	25,752	25,752	0	
Miscellaneous	-8,005	-8,005	0	
Total Cost-of-Living	65,488	79,883	14,394	
COL % of Base City	100%	122%	22%	
COL % of U.S. Average				
Monthly Rent	1,624	2,939	1,114	
Per Diem Lodging	128	247	118	
Per Diem Food/Other	83	115	32	
Area Included	Lisbon, Portugal	Singapore, Singapore		

Total cost = earnings

Şekil 3.20: ERI Danışmanlık firması yaşam pahası ödeneği yazılımı

Kaynak: (Economic Research Institute, 2017).

Yabancı yönetici tazminat, yan haklar sistemlerinin oluşturulması ve yürütülmesi zordur. Çünkü sistemi oluştururken uluslararası dalgalı döviz kurları, misafir ve ev sahibi ülkedeki enflasyon, zorlu lokasyonlar, yeni gelişmekte olan pazarlar gibi sistemi etkileyen faktörler adet olarak fazla ve konular hakkında özel bilgi birikimi gerekmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

Yan Haklar:

- Ev sahibi ülkeye Taşınma ve Yerleşim

İşletmeler yabancı yöneticiyi ev sahibi ülkeye taşınmasının finansal maliyetini yabancı yöneticiye verilen bir yan hak olarak karşılamaktadırlar. Ev sahibi ülkeye taşınma (yabancı yöneticinin ana merkez ülkede bulunan evini taşıması) uçak, gemi veya karayolu ile (işletme politikasına ve bütçesine göre) yapılabilmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

Birinci dünya ülkelerinde müstakil ev yerine apartman opsiyonu maliyet bakımından işletmeler tarafından daha karşılanabilir görülmektedir. Evin dekorasyonu için dekorasyon kiralama işi yapan işletmelerden kiralamaktadır veya bunun için yabancı

yöneticiye tazminat ödemektedirler. Evin iyi standartlarda olduğuna ve bakımının doğru bir şekilde yapıldığına kiralama kontratı imzalayan işletme emin olmalıdır. Birçok işletme kamu hizmetlerini (elektrik, su ve doğalgaz giderleri) karşılamaktadır fakat sabit hat ve internet hizmetini sağlamamaktadır (McNulty ve Inkson, 2013).

- Araç Tahsisi;

Yabancı yöneticiye verilen başka bir yan hak da araç tahsisidir. Bazı işletmeler araç tahsisi yapmadıklarında (özellikle toplu taşımanın güvenli, hızlı olduğu gelişmiş ülkelerde) yabancı yöneticinin işe gidip gelirken kullandığı toplu taşıma ücretini ödemektedirler. Örneğin Afrika’ da kötü taşıma sistemleri, bozuk yollar ve güvenlikten dolayı işletme yabancı yöneticiye araç tahsis etmektedir. Kolombiya da işletmeler (özellikle askeri alanda iş yapan işletmeler) ABD’den gelen yabancı yöneticilerden çok kritik pozisyondaki yabancı yöneticilere araç seçiminde zırhlı araç tahsis etmekte, hatta şoför desteği de vermektedirler. Bu araçlar ev sahibi ülkeye yabancı yönetici taşındıktan sonra kısa zamanda yabancı yönetici ailesine verilmelidir ki, aile en kısa zamanda tüm gerekli işleri için kullanabilsin (McNulty ve Inkson, 2013).

- Okul

İşletmeler okulla ilgili olarak yabancı yöneticilere yaptıkları destekte yabancı yönetici çocuklarının ev sahibi ülkedeki okul ücretlerini ödemektedirler. Okul ücret ödeme desteği genellikle birinci sınıftan başlamakta, üniversite eğitimine kadar devam etmektedir. Anasınıfı, kreş ve üniversite ücretlerini işletmeler okul desteği olarak ödememektedirler (McNulty ve Inkson, 2013).

Okulla ilgili olarak yabancı yönetici ailelerinin en büyük düşüncesi atama bittikten sonra eve dönüşte okullara yeniden entegrasyonudur. Bazı okullar kabul için öğrencileri sınava tabi tutmaktadırlar. Bu sınav için en iyi zamanlama ev sahibi ülkeye yapılacak ön gezide çocuklar için düşünülen okul/okulların sınavlarına girmek ve ev sahibi ülkeye taşınmadan önce istedikleri okula çocuk/çocukların kabul edilip edilmediğini bilmektir (McNulty ve Inkson, 2013).

- Ev sahibi ülkeye geliş

Ülkeye gelişte aileyi birisinin karşılaması, gümrükten geçmeleri ve konaklama için ilgili yere ulaştırılmasında yardımcı olunmalıdır. Ayrıca konaklamanın ilk gününün sabahında da gitmek istedikleri yere (iş, okul, çalışma izni başvurusu) ulaşmalarını

sağlayacak bir sorumlu olmalıdır. Bununla beraber ailenin diğer yabancı yönetici aileler ile görüşmesini sağlayarak kendilerine sosyal çevre edinmeye başlamalarına destek olmak gereklidir. Aktiviteler ailenin ev sahibi ülkede tüm hayatını organize edinceye kadar devam etmelidir (McNulty ve Inkson, 2013).

- Ana Merkez Ülkeye Ziyaret Seyahatleri

Çoğu işletme en az yılda bir kez ana merkez ülkeye ziyaret amacıyla seyahati karşılar. Ana merkez ülkedeki yaşam koşullarına göre yılda dört kereye kadar da karşılayabilmektedir. Bazı işletmeler ev gezisinin ana merkez ülkeye olması gerektiğinde ısrar etmektedirler. Bazı işletmeler de gidilecek yerin ulaşım masrafının ana merkez ülkeye ulaşım masrafı ile aynı olması koşulunda herhangi bir yere gidilmesine izin vermektedir, eğer ekstra bir bedel varsa bunu yabancı yönetici ödemektedir. İşletmenin yan hak olarak düşünmesi gereken başka bir konu ise ana merkez ülkede kalan yabancı yönetici çocuklarının ailelerini ziyaret etmeleri için ev sahibi ülkeye olacak gezilerini ödeyip ödemeyeceğidir (McNulty ve Inkson, 2013).

- Şahsi Eşyaların Ana Merkez Ülkede Depolanması

İşletmeler yabancı yöneticinin ev eşyalarının ana merkez ülkede depolanmasını maddi olarak karşılamaktadır. Böylece işletme tarafından yabancı yöneticiye ev eşyalarını ana merkez ülkede muhafaza edebilme imkânı sağlanabilmektedir (McNulty ve Inkson, 2013).

- Sağlık Güvencesinin Sağlanması

Yabancı yöneticinin tüm tıbbi işlerinin ve kaygılarının dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. Yabancı yönetici ve ailesi sağlıklarının işveren tarafından düşünüldüğünü ve dikkate alındığını hissetmesi gerekmektedir. Yabancı yöneticinin bulunduğu ev sahibi ülke lokasyonuna göre, sağlıkla ilgili herhangi bir kamu işleminin yapılması gerektiğinde işletme üstlenmelidir. İşletmeler sağlıkla ilgili herhangi bir acil durum için yabancı yönetici ve ailesi için tıbbi tahliye planı oluşturmalı, yabancı yönetici ve ailesinin özel sağlık sigortasını da üstlenmelidir. Uluslararası özel sağlık sigortası konusunda uzmanlık gereken bir dal olup bu konuda profesyonel hizmet veren işletmeler mevcuttur (McNulty ve Inkson, 2013).

Uluslararası firmaların yabancı yöneticiler için uygulamış oldukları tazminat ve yan haklar ile ilgili olarak çalışmalara aşağıdaki Anadolu Efes işletmesini örnek olarak verebiliriz (Şekil 3.21) (Kavukçuoğlu, 2011).



Şekil 3.21: Anadolu Efes yabancı yönetici Yönetimi Sistemi- Yan Haklar

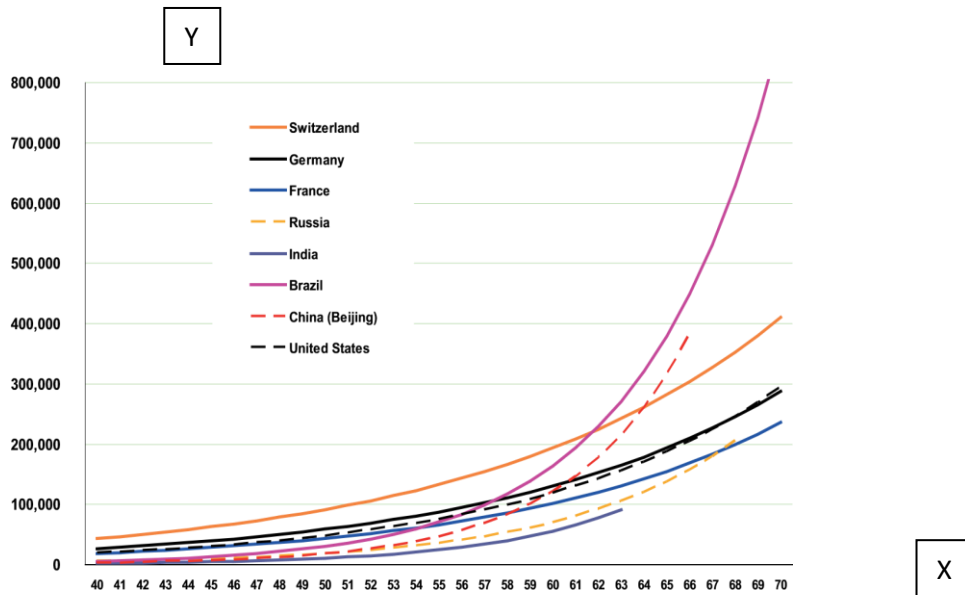
Kaynak: (Kavukçuoğlu, 2011)

Anadolu Efes işletmesinin işletmesinde kurmuş olduğu yabancı yönetici yönetim sisteminde, işletme bünyesinde çalışan yabancı yöneticilerine sunmuş olduğu yan haklarda global kıyaslamalara uygun bir yan haklar sistemi uygulamaktadırlar. Pazarlarındaki rakip firmaların uyguladığı yan haklar ile ilgili çalışma yapılmış, kıyaslanmış ve ortalamanın altında kalmayacak rekabetçi bir yan haklar politikası izlemektedirler. Anadolu Efes işletmesinin işletme bünyesinde çalışan yabancı yöneticilerine sunmuş olduğu haklar şu şekildedir (Kavukçuoğlu, 2011);

- Kira; Ev sahibi ülkeye atanan yabancı yöneticilere kira ödemesi
- Ev Giderleri; Ev sahibi ülkedeki yaşam şartlarını (COLA; yaşam pahası tazminatı) göz önüne alarak ev sahibi ülke ile karşılaştırma yapılmış ve bu yan hakların yabancı yöneticilere sağlanmasına karar verilmiştir.
- Sağlık Sigortası
- Hayat Sigortası
- Uçak Bileti; Ana merkez ülkenin vatandaşı olan yabancı yöneticilere ana merkez ülkeye veya üçüncü bir ülke vatandaşı olan yabancı yöneticilere kendi ülkelerine seyahat masraflarını (altı ayda veya senede bir kez) karşılamaktadırlar.

- Eğitim Yardımı; Ev sahibi ülkede yabancı yöneticinin ailesine eğitim yardımı yapılmaktadır
- Yurtdışı Dil Eğitimi; Ev sahibi ülkenin dilini yabancı yöneticinin öğrenebilmesi için eğitim yardımı yapılmaktadır
- Taşınma Yardımı; Ana merkez ülkeden ev sahibi ülkeye taşınmak için verilen finansal ve finansal olmayan desteklerdir.

Mercer uluslararası insan kaynakları firmasının yayınlamış olduğu makalede yabancı yöneticilere verilen tazminatların yabancı yöneticilerin iş sınıfları ile ilgisi hakkında araştırma yapılmış, iş sınıfı yükselen yabancı yöneticilerin tazminatlarında da bağlantılı şekilde artış olup olmadığı ülke bazında grafiği oluşturulmuştur (Şekil 3.22). Şekilde dikey y eğrisi yabancı yöneticilere sağlanan tazminatların (ev tazminatı, okul tazminatı gibi) euro cinsinden para olarak toplam değerini, yatay x eğrisi ise Mercer firmasının yapmış olduğu iş değerlendirme araştırmaları sonucunda oluşturduğu sonucu oluşturulan iş sınıflarını (IPE position class) göstermektedir (Mercer, 2015).



Şekil 3.22: Yabancı yönetici tazminatlarının iş sınıfları ile oluşan korelasyon eğrisi

Şekilde dikkati çeken özellik yabancı yönetici ödenen tazminatların (ev tazminatı, okul tazminatı gibi) değerleri ile iş değerlendirme sınıflarının arasındaki korelasyondan oluşan eğrinin, ülkelere göre iş sınıfının değerlendirme derecesi yükseldikçe aynı derecede artış olmamasıdır. İş sınıfları yükseldikçe tazminatların artışında oranın en fazla olduğu ülke Brezilya'dır. Brezilya'daki diğer ülkelere göre yüksek olan artışın

anlamı iş sınıflarında kademe yükseldikçe ödeneklerin toplam değerinde de yüksek bir artış olduğudur. Bunun tersi olarak Hindistan da iş sınıfının kademesinin artmasına rağmen yabancı yönetici ödeneğinde kayda değer bir yükselme olmamasıdır. Çin ve Amerika'nın eğrileri de Hindistan eğrisine yakın derecede artış göstermiştir. Az eğim artışı gösteren bu ülkelerde iş değerlemesi sonucu oluşan iş sınıflarının ödeneklerinde (ev tazminatı, okul tazminatı gibi) kayda değer artış olmamaktadır. Hindistan, Amerika ve Çin'deki tazminat paketindeki değer artışının az olup Brezilya'daki yüksek miktarda olmasının olabilecek başka bir sebebi yabancı yönetici talebinin Hindistan, Amerika ve Çin'de Brezilya'ya düşük ve hâlihazırda varolan yabancı yönetici istihdamının yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir.

3.4.6 Uluslararası ücret yönetimi yaklaşımları

Yabancı yöneticilerin ücretlendirmesinde yararlanılan yaklaşımlar, genel olarak üçe ayrılmaktadır (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009);

- Ana Merkez Ülke yaklaşımı (Balance Sheet Approach): Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkede sahip olacağı alım gücünü, ana ülkedeki standart yaşam tarzı ile dengeleyebilmektir. Ana merkez ülke yaklaşımında İKY ücret politikasında verilen tazminatların maddi olarak değerine göre (tam veya düşük) tam paket ve düşük paket olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki bölüm ileri bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.
 - Ana merkez ülke yaklaşımına tam paket
 - Ana merkez ülke yaklaşımına düşük paket
- Ev sahibi ülke yaklaşımı (The Going Rate Approach): Yabancı yönetici, ev sahibi ülkenin yerel ücret koşullarına uyumlu olacak biçimde ücretlendirilir. Bu yaklaşımda ödenecek ücretin işletmeye maliyeti ev sahibi ülke ücretleri ile karşılaştırıldığında düşük maliyetli olmasının yanında, yabancı yönetici çalıştığı ülkedeki yerel işgörenlerle eşitlik hissini vermesi açısından da faydalıdır. Ev sahibi ülke yaklaşımında İKY ücret politikasında yabancı yöneticinin ev sahibi ülkede kalma süresi ve işletmenin İKY stratejisine bağlı olarak üçe ayrılmaktadır. Bu üç bölüm ilerde ayrıntılı olarak incelenecektir.
 - Lokal +
 - Lokalizasyon

- Kalıcı Transfer
- Uluslararası yaklaşım: Yabancı yöneticinin ücret sistemi uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Ülkenin bulunduğu bölge (Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Uzakdoğu vb.) ve ülkedeki ücret şartları uygulanmaktadır. Ayrıca ek olarak yabancı yöneticiye ödenek, tazminat ve yan haklardan oluşan bir paket ücrete eklenmektedir. (Ev destek ödeneği, yaşam giderleri ödeneği, ülkeye göre zorluk ödeneği gibi) Bu yaklaşım, daha çok bir ülkeden diğerine geçen yabancı yöneticiler için geçerlidir.

3.4.6.1 Ana merkez ülke esaslı yaklaşım

Ana merkez ülke esaslı yaklaşımda, ana ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşlarının aylık ücretlerini ana merkez ülkedeki işletmede uygulanan ücret düzeylerine göre almaktadırlar. Ana merkez ülke esaslı yaklaşımın temel amacı, yabancı yöneticinin ana merkez ülkedeki mevcut yaşam standardını korumak ilkesine dayanmakta, ayrıca ücret paketini çekici hale getirebilmek için farklı ek ödemeler sağlanmaktadır. Ana ülke esaslı yaklaşımın çeşitli yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (Lazarova ve Caliguiri, 2001).

Avantajları;

- Farklı ev sahibi ülkelerde atama görevi verilen aynı ülke (ana merkez, üçüncü ülke) vatandaşları arasında ücret eşitliği sağlar.
- Bu yaklaşımı uygulayan işletmelerdeki yabancı yöneticilerin, ana merkez ülkelerinde elde edecekleri ücretleri atamada görev aldıkları ev sahibi ülkelerde aynı seviyede elde etmeleri nedeniyle, atama görevi sona erdiğinde ana merkez ülkelerine geri dönüşleri daha kolay olmaktadır.
- Yabancı yönetici işgörenlerin ücret sistemini kolay bir şekilde anlayarak kabullenmeleri bu yaklaşımın üçüncü avantajıdır.

Ana merkez ülke esaslı yaklaşımın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Sakıncaları, farklı ülkelere ev sahibi ülkeye çalışmaya gelen yabancı yöneticiler arasında ücret adaletsizliğinin söz konusu olması ve özellikle sosyal güvenlik ve vergi sistemlerinin transferlerinde yaşanan zorluklar olarak özetlenebilir (Lazarova ve Caliguiri, 2001).

Ana merkez ülke esaslı ücreti sistemini entegre eden işletmelere örnek teşkil etmesi ve konunun anlaşılabilirliğini sağlamak açısından ana merkez ülke yaklaşımını

entegre eden Anadolu Efes işletmesinin sunumu (Şekil 3.23) aşağıda örnek olarak verilmiştir. Örnekte Anadolu Efes işletmesinde çalışan İnsan Kaynakları Müdürünün (İK) Moskova'ya yabancı yönetici olarak ataması yapılması şeklinde verilmiştir.

Anadolu Efes işletmesinin yabancı yöneticiye verilen tazminat paketinin içeriğinde; “Yaşam Pahası Ödeneği” (Cola değeri danışmanlık firması tarafından işletmeye verilmektedir), “Ülke Zorluk Primi” (Hardship değeri danışmanlık firması tarafından işletmeye verilmektedir) ve işletmenin kendisini hesaplamalarını yaparak değerini bulduğu “Yıllık Prim” bulunmaktadır.



ÖRNEK: İK MÜDÜRÜ, İSTANBUL'DAN MOSKOVA'YA ATANIYOR...		TL	RUB
Yıllık Baz Ücret		128,000	2,727,667
Hipotetik Vergi	Yıllık Baz Ücret x %35	44,800	954,684
Net Yıllık Baz Ücret - A		83,200	1,772,984
Yıllık Net Yaşam Zorluğu Ödeneği - Hardship - B			
Yıllık Net Hayat Pahalılığı Ödeneği - COLA - C			
Toplam Yıllık Net Sabit Ücret D=A+B+C			
Net Yıllık Prim - E			
Toplam Net Ücretlendirme F=D+E			

Şekil 3.23: Anadolu Efes yabancı yönetici ücret hesaplama, Ana ülke net baz ücret

Kaynak: (Kavukçuoğlu,2011)

Ücret hesaplaması “Net Yıllık Sabit Ücret” hesaplaması ile başlamaktadır.

Net Yıllık Sabit Ücret – (Şekil 27) = D; Net yıllık sabit ücret belirlenirken baz ücrete danışmanlık firmasından alınan hizmet doğrultusunda değeri belirlenen net yaşam zorluğu ödeneği ve ne hayat pahalılığı ödeneği eklenerek bulunmaktadır. Formülasyonu ise;

Toplam Yıllık Net Sabit Ücret (D) =_Net Yıllık Baz Ücret (A) + Yıllık Net Yaşam Zorluğu Ödeneği (B) + Yıllık Net Hayat Pahalılığı Ödeneği (C) olup sunumda verilen değerleri formül uygulandığında;

Toplam Yıllık Net Sabit Ücret (D) = 83.200 + 19,200 + 51,449 = 153,849 TL dir. Anadolu Efes firması aynı yıllık net sabit ücreti ana merkez ülke olan Türkiye para cinsinden ve gidilecek ev sahibi ülke lokasyonun (Moskova) para birimi cinsinden (para birimi ruble) de hesaplamasını yapmıştır.



Net Yıllık Sabit Ücret

ÖRNEK: İK MÜDÜRÜ, İSTANBUL'DAN MOSKOVA'YA ATANIYOR...		TL	RUB
Yıllık Baz Ücret		128,000	2,727,667
Hipotetik Vergi	Yıllık Baz Ücret x %35	44,800	954,684
Net Yıllık Baz Ücret - A		83,200	1,772,984
Yıllık Net Yaşam Zorluğu Ödeneği - Hardship - B	Yıllık Baz Ücret x %15	19,200	409,150
Yıllık Net Hayat Pahalılığı Ödeneği - COLA - C		51,449	1,096,373
Toplam Yıllık Net Sabit Ücret D=A+B+C		153,849	3,278,507
Net Yıllık Prim - E			
Toplam Net Ücretlendirme F=D+E			

Şekil 3.24: Anadolu Efes yabancı yönetici Ücret Hesaplama, Net Yıllık Sabit Ücret

Kaynak: (Kavukçuoğlu,2011)

Net Yıllık Prim (Şekil 3.24) = E; İşletme tarafından işletmenin İKY stratejisine bağlı olarak işgörene uygulanan (iş değerlendirme, performans değerlendirme ölçümleri sonunda karar verilen) prim ücretidir. Uygulanan Net yıllık prim formülasyonu ise şu şekildedir;

Net Yıllık Prim (Şekil 3.24) = E = Yıllık Baz Ücret * Pozisyon Prim Oranı (Bu oran işletmenin kendisi tarafından verilmektedir) * 0,65 (Bu oran işletmenin kendisi tarafından verilmektedir)



Kısa Dönemli Teşvik Planı

ÖRNEK: İK MÜDÜRÜ, İSTANBUL'DAN MOSKOVA'YA ATANIYOR...		TL	RUB
Yıllık Baz Ücret		128,000	2,727,667
Hipotetik Vergi	Yıllık Baz Ücret x %35	44,800	954,684
Net Yıllık Baz Ücret - A		83,200	1,772,984
Yıllık Net Yaşam Zorluğu Ödeneği - Hardship - B	Yıllık Baz Ücret x %15	19,200	409,150
Yıllık Net Hayat Pahalılığı Ödeneği - COLA - C		51,449	1,096,373
Toplam Yıllık Net Sabit Ücret D=A+B+C		153,849	3,278,507
Net Yıllık Prim - E	Yıllık Baz Ücret x Pozisyon Prim Oranı x %65	43,680	930,816
Toplam Net Ücretlendirme F=D+E		197,529	4,209,323

Şekil 3.25: Anadolu Efes yabancı yönetici Ücret Hesaplama, Kısa Dönem Tazminat Planı (Toplam Net Ücretlendirme)

Kaynak: (Kavukçuoğlu,2011)

Toplam Net Ücretlendirme (Şekil 3.25) = F =; yabancı yöneticiye yıllık bazda ödenecek toplam ücrettir. Formülasyonu

Toplam Net Ücretlendirme (Şekil 3.25) = F = Toplam Yıllık Net Sabit Ücret (D) + Net Yıllık Prim (E)

Örneğimizde Toplam Net Ücretlendirme (Şekil 3.25) (F) = 153,849 TL + 43,680 TL = 197,529 TL dir. Anadolu Efes firmasının bu toplam net ücretlendirme şeklinde kısa dönem tazminat planı olarak adlandırmasının sebebi işletmenin uzun dönem olarak planladığı ayrı bir ücretlendirme sisteminin olmasıdır.

3.4.6.2 Ana merkez ülke tabanlı tam paket

- Kullanım Amacı; İşletmede çalışan yabancı yöneticilerin gelişim ihtiyacının uluslararası atama ile giderilmesi

Açıklaması; bu yaklaşım uluslararası işletmeler tarafından en fazla kullanılan yaklaşım olup ana fikir yabancı yöneticini ana merkez ülkedeki satınalma gücünün ev sahibi ülkede aynı şekilde devam etmesini sağlamaktır. Bu yaklaşımın önemli diğer bir nosyonu ise; yabancı yöneticinin maaşını ana merkez ülkedeki aynı seviyedeki yönetici işgörenlerle aynı olmasını sağlamaktır (ev sahibi ülkedeki yönetici işgörenlerle değil) Genelde uygulanan, ev sahibi ülkedeki en yüksek maaş seviyesine ana merkez ülke yaşama standartının adapte edilmesidir (Reiche, 2011).

İçeriği;

- Tam paket- zengin ücret (ikramiye ve tazminatlar) ve yan haklar (vergi eşitleme, ev sahibi ülkeye bilgi amaçlı gezi, yaşama maliyet ödeneği, ev, eğitim, eş ödeneği, araba, ana merkez ülkeye gezi ödenekleri, kulüp üyelikleri)
- Yabancı yöneticinin yer değiştirmesinin dezavantaj olmamasına yani yaşam standartını veya şartlarının etkilenmemesine emin olmak için dizayn edilmiştir
- Hedeflenen, evrensel becerileri ve yüksek potansiyeli olan yabancı yöneticilerin kariyer gelişimleridir.
- Paketin amacı devamlı uluslararası görev atamasında olmasının hedeflendiği yüksek performanslı yabancı yönetici grubu yaratarak bu yabancı yöneticilerin kariyer gelişim yaklaşımı oluşturmaktır.

- Yaklaşım yabancı yöneticilere -dikkatli bir şekilde- ödül olarak kullanılır
- Ana merkez ülke-ev sahibi ülke kombinasyonunun olduğu yönetimi karmaşıktır

3.4.6.3 Ana merkez ülke tabanlı düşük paket

• Kullanım Amacı; İşletmenin ev sahibi ülke/ülkelerde oluşan beceri açığından dolayı yabancı yöneticiyi geçici süre ile ev sahibi ülke/ülkelerde görevlendirme ihtiyacı

- Ana merkez ülke tabanlı Tam paketin azaltılmış halidir- zengin ücret ve sadece bazı yan hakları içerir (ev, eğitim, araba ve ev sahibi ülkeye gezi hakkı) fakat bazı yan hakları içermez (klüp üyeliği, eş ödeneği, yaşama maliyeti ödenekleri gibi)
- Yüksek seviyede teknik bilgisi ve becerisi olan yabancı yöneticilerde kullanılır
- Amacı; Atama süresince (2 seneden fazla) ana merkez ülkedeki işletmede bulunana spesifik hedef, bilgi ve becerileri ev sahibi ülkedeki işletmelere transfer etmektir.
- Yabancı yönetici sadece belirli bir süre için ana merkez ülkeden yer değiştirmiştir ve çok özel bir beceri eğitimi gerekmedikçe ana merkez ülkeye geri dönüş sonrasında tekrar yurtdışı ataması olmaz.
- İşletmenin ev sahibi ülkede bulunan müşterilerine verilecek hizmette ev sahibi ülkedeki beceri eksikliğinden kaynaklanan boşluğu doldurmak için yapılmaktadır.

Bu yaklaşım aynı zamana da 'bölgesel yaklaşım' olarak anılır. Yabancı yöneticiler coğrafi olarak aynı bölge içinde bulunan ev sahibi ülke işletmelerinde çalışıyor ise aynı ev sahibi ülke esaslı yaklaşım paketi üzerinden ödemeleri yapılır. Örneğin Pekin de çalışan dört farklı ülke vatandaşı aynı ev sahibi ülke (Çin) tazminat paketleri altında çalışırlar, böylece hakkaniyet algıları desteklenmiş olur. Bu dört yabancı yöneticiden iki tanesi Tokyo'ya atamaları olması halinde Tokyo'da yaşayan yabancı yöneticiler ile aynı ev sahibi ülke tazminat paketine (Japonya) dâhil olurlar. Gillette firması bu tazminat paketini Çin'de uygulamaktadır. Bu tazminat paketinin sosyal güvenlik, emeklilik ve ülkeler arası vergi düzenlemelerinin farklılığından dolayı yönetimi zordur. Başka bir dezavantajı ise genç yabancı yöneticiler organizasyonda

bu şekilde yükseldiklerinde ve tecrübeleri arttığında ana merkez ülke tazminat yaklaşımına göre tazminatlarının düzenlenmesini isterler. İstekleri yapılmadığında ise rakip işletmeye transfer olma ihtimalleri vardır. Bu yaklaşımda önemli olarak ele alınması gereken konuların içerisinde rakiplerin ne ödediği ve özellikle yabancı yönetici ile aynı seviye (aynı işte) çalışan yerel işgörenlerin tazminatları ile karşılaştırılmaktadır (Reiche, 2011).

3.4.6.4 Ev sahibi ülke esaslı yaklaşım (The going rate approach)

Ev sahibi ülke esaslı yaklaşım, uluslararası işletmede görev alan yabancı yöneticilerin temel ücretini ev sahibi ülkedeki işletmenin ücret yapısına bağlar. Uluslararası işletme, ev sahibi ülke vatandaşı yerel yöneticileri; aynı ülkelerden gelen yabancı yönetici işgörenler ile farklı ülkelerden gelen yabancı yönetici işgörenlerin ücretleri arasında kıyaslama yapmaktadır. Ayrıca ev sahibi ülkedeki yerel ücret araştırmalarını da kullanarak ev sahibi ülkede görev alacak yabancı yöneticinin ücret düzeyini belirlenmektedir. Ev sahibi ülke esaslı yaklaşımı benimseyen uluslararası işletme, ev sahibi ülke işletmesi düşük ücret ortalamalı bir ülkede bulunuyorsa, yabancı yönetici temel maaşı yan ödemelerle desteklemektedir. Ev sahibi ülke esaslı yaklaşımın yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (Tokol, 2000).

Ev sahibi ülke esaslı yaklaşımın yararları; Ev sahibi ülke esaslı yaklaşımın yabancı yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılması ve basit olması bulunmaktadır. Başka yararı, yabancı yöneticilerle, yerel yöneticiler arasında ücret eşitliğinin sağlamasıdır. Böylelikle düşük ücretli ana merkez ülkede çalışan yabancı yöneticiler daha yüksek bir ücret yaklaşımı olan ev sahibi ülkede istekle çalışacaklardır. Son olarak, yabancı yöneticiler kendilerini çalıştıkları ev sahibi ülke ile özdeşleştireceklerdir (Tokol, 2000).

Ev sahibi ülke esaslı yaklaşımın sakıncaları; Yabancı yöneticinin görevde bulunduğu her ev sahibi ülkede farklı ücret yaklaşımının uygulanması sonucunda yabancı yöneticide adaletsizlik duygusu yaratmasıdır. Aynı ana merkez ülke vatandaşı yabancı yöneticilerin, farklı ev sahibi ülkelerde görev alması sonucunda bu yabancı yöneticiler arasında ücret farklılıklarını ortaya çıkarması ev sahibi ülke esaslı yaklaşımın önemli bir sakıncasıdır. Düşük ücret düzeyine sahip ev sahibi ülkelerdeki görevlere yabancı yöneticiler tarafından tercih edilmeyecektir. Başka bir sakıncası ise ana merkez ülkenin ücret düzeyi ev sahibi ülkeden daha düşük ise, yabancı yöneticide ana merkez ülkeye geri dönüş problemlerinin yaşanmasıdır (Tokol, 2000).

3.4.6.5 Lokal (Yerel) +

Yaklaşımın Kullanım Amacı; İşletmenin yabancı yönetici istihdamında oluşturmak istediği maliyet tasarrufu

Açıklaması; bu yaklaşımın içeriğinde ev sahibi ülke yapısındaki ücret sistemi ile yabancı yönetici tazminatları arasında bağlantı oluşturmak, bu bağlantıyı oluştururken yerel pazar oranlarını dikkate almak ve yabancı yönetici tazminatlarını yerel işgören seviyesine getirmektir. Bu yaklaşımda yabancı yönetici ev sahibi ülke vatandaşı şeklinde değerlendirilmektedir (Reiche, 2011).

Geleneksel yabancı yönetici Lokal (Yerel) + paketleri gidilen ev sahibi ülke şartlarına göre hazırlandığı için insan kaynakları yönetim sistemlerinde gidilen ev sahibi ülke oran yaklaşımı (going rate approach) adı verilmektedir (Reiche, 2011).

Lokal (Yerel) + yaklaşımı, özellikle uluslararası işletmelerin farklı tiplerdeki yabancı yöneticilerini yönetebilmek ve aynı anda örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışılmasından dolayı maliyet verimli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile ana merkez ülke esaslı olan bilanço yaklaşımının maliyeti karşılaştırıldığında gidilecek yere göre oluşturulan lokal (yerel) + yaklaşımı bilanço yaklaşımına göre %20 daha az maliyetlidir. Bazı işletmeler gidilen yere göre bir tazminat yaklaşımı geliştirmişlerdir, sonuçlar ve maliyetler gidilen yere özel olup genellenemez. Örneğin AT&T, Xerox, Mobil gibi firmalar tazminatlarında bu yaklaşımı uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımda geleneksel tazminatlar (ev, çocukların eğitimi, özel tazminatlar) sert bir şekilde azaltılır (Reiche, 2011).

ORC ve AIRINC tarafından Asya da yapılan araştırmaların gösterdiği sonuçlarda lokal (yerel) + yaklaşımının ana merkez ülke yaklaşımı olan bilanço yaklaşımına göre popüler bir alternatif olduğu niteliğindedir. Mercer firması Çin de, Hong Kong da ve Singapur da yaptıkları 37 tane uluslararası işletmeyi içeren araştırmasında lokal (yerel) + yaklaşımının ana merkez ülke yaklaşımı olan bilanço yaklaşımının biraz gerisinde olan popüler bir yaklaşım olduğu şeklindedir (Reiche, 2011).

eROI ile ilişkisinde, lokal (yerel) + yaklaşımının doğal esnekliği vardır yani kurumsal hedeflerin çeşitliliğine göre her bileşen uyarlayabilmektir (Reiche, 2011).

Lokal (yerel) + paketinin içeriğinde olanlar (Reiche, 2011);

- Büyük ölçüde azaltılmış temel ücret ve bazı yan haklar

- Paketin amacı yabancı yöneticileri elde tutmak için bazı ek haklar pakete ilave edilerek yabancı yöneticiyi yerel hale getirmek
- Devamlı ek tazminatlar yoktur (örneğin yaşam pahalılığı tazminatı gibi)
- Tazminatlar genellikle atama dönemi boyunca aşamalı olarak oluşturulur (örneğin %50 ödenek 2. senede, %20 ödenek 3. senede gibi)
- Orta düzeydeki yabancı yönetici yöneticilerin beceri gelişimi, ev sahibi ülkedeki işletme merkezi ile ilgili kurum kültürü misyon ve vizyonlarındaki iş anlayışı gibi konularda ev sahibi ülkede eğitim vermek için geçici görev amacı ile kısa süreli atamalarıdır. Hedef genellikle kariyerleri boyunca farklı pozisyonlar (ve mekanlar) arasında harekette uzmanlaşmış fonksiyonel işgörenlerdir.
- Yer değiştirmeye veya ev sahibi ülkeye taşınmaya istekli yabancı yöneticilere teklif edilir.

Lokal + Maliyetlerinin Negatif Yanları:

Yabancı yöneticiler genel olarak lokal (yerel) + tazminat paketlerine uluslararası firmaların atama süresi boyunca tazminat ve yan haklar paketin içeriğini (ev ve okul ödeneğini veya ev sahibi ülkeye gezi seçeneğini azaltma gibi) değiştirme ihtimali olduğu için negatif olarak bakılmaktadır veya işletme değişiklikleri yaptığında işgören olarak kendilerini bir köşeye atılmış hissine kapılmaktadırlar (Reiche, 2011).

Lokal (yerel) + yaklaşımı organizasyona maliyet tasarrufu sağlamak şeklinde direkt bir faydası olsa da yabancı yöneticiler arasında tansiyonu yükselten ve rahatsız eden aynı zamanda iş memnuniyetini ve bağlılığını düşüren bir yaklaşımdır. Firmalar lokal (yerel) + yaklaşımını adapte etmekle para tasarrufu etmiş olabilir, fakat aynı zamanda yüksek potansiyelli işgörenlerini rakiplerine kaptırma riskini almış olurlar (Reiche, 2011).

3.4.6.6 Lokalizasyon (Yabancı yöneticiyi lokal-yerel- işgören haline getirme)

Yaklaşımın Kullanım Amacı; İşletmenin Yabancı Yönetici İstihdamında oluşturmak istediği Maliyet Tasarrufu, Yabancı yöneticiyi Fonksiyonel bir biçimde Elde Tutma

- Tam 'lokal-yerel' ücreti elde etmek için atama dönemi boyunca aşamalı (%50 ödenek 2. senede, %20 ödenek 3. senede) olarak tazminatlar arttırılır.

- Uzun süreli atamalarda yer değiştirmek isteyen ve sözleşme süresi (mevcut atamadaki) biten fakat ev sahibi ülkeye geri dönmek istemeyen yabancı yöneticilere teklif edilir
- Çalışan ve ona eşlik edecek aile üyesi için kişisel işlerini halletmeleri için eve dönüş hakkı verilmelidir
- Ev satış veya ev alışı için 24 ay içerisinde olmak üzere satış ve satınalma yardımı sağlanır. Bu satış/satınalma yardımı sadece yabancı yöneticinin ana merkez ülkedeki ev satışı/alışı için yapması gereken para transferinin (ev sahibi ülkeden ana merkez ülkedeki ev alış/satış miktarı için aktarılacak maddi tutar) desteklenmesi şeklinde olmalıdır. Sınırlı destek ödemesinin içeriği damga vergisi, yasal/taşıma ücretleri için yapılan harcamalar ve ajans/pazarlama ücretleri dâhildir.
- Ev sahibi ve ev sahibi ülke tarafından vergi bilgilendirme destekleri verilmektedir.
- Yabancı yönetici işgören ev sahibi ülke emeklilik programına geçmelidir
- Vize / Çalışma İzni ev sahibi ülke tarafından karşılanmalıdır.
- Atama sonrası tıbbi muayeneler sağlanabilmektedir.

3.4.7 Uluslararası işletmelerde yabancı yöneticilerin ücret yönetimi sisteminde vergilendirme

Uluslararası işletmede insan kaynakları ücret sistemi yönetiminin bu boyutu, işletmedeki insan kaynakları uzmanları hem de uluslararası işletmedeki farklı ülke vatandaşı olan yabancı yöneticiler (AÜV, EÜV, ÜÜV) için problem teşkil edebilecek konu olmaktadır. Uluslararası işletmelerde görev alan/alacak yabancı yöneticilerde ücret yönetimi sisteminde vergilendirme ile ilgili sorunlar özellikle ana ülke ve üçüncü ülke çalışanlarının ücretlendirilmesinde karşılaşılmaktadır. Ana ülke ve üçüncü ülke vatandaşı olan yabancı yönetici işgörenlerin çalıştıkları/çalışacakların ev sahibi ülke ile kendi vatandaşı oldukları ülkelerdeki çifte vergilendirilmesinin çokuluslu işletme tarafından çözülmesi gerekmektedir. Uluslararası vergilendirmede iki yaklaşım söz konusudur (Aktaş, 2015):

- Vergi Eşitlemesi: Uluslararası işletmeler vergi eşitlemesi uygulamasında, ev sahibi ülkede çalışan yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki yükümlü olduğu

tüm vergilerin ödemesini yapmakta, ana merkez ülkedeki yükümlü olduğu vergi tutarındaki miktarı da işletme tarafından yabancı yönetici adına tutarak yabancı yöneticinin ana merkez ülkesindeki devlete olan vergi yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadırlar. Uluslararası işletmeler vergi eşitlemesi uygulamasını genellikle tercih ederler ve yerine getirmektedirler (Aktaş, 2015).

- Vergi Koruması: Ev sahibi ülkede çalışan yabancı yönetici işgören ev sahibi ülkede çalışması karşılığında elde ettiği ücret karşılığında kendi vatandaşı olduğu ülkesinde yükümlü olduğu vergi ödemesi işletme tarafından hesaplanır, eğer yabancı yöneticinin çalıştığı ev sahibi ülkedeki yükümlü olduğu vergi, vatandaşı olduğu ülkedeki vergilerden daha düşük ise aradaki fark yabancı yönetimin lehine ücretine eklemektedir (Aktaş, 2015).

Yurtdışında hizmet akdine bağlı olarak çalışan Türk uyruklu kişilerin Türkiye deki vergi işlemleri ise şu şekilde gerçekleşmektedir (Ernst Young Türkiye, 2013);

Gelir Vergisi Kanunu'nun 123. maddesi uyarınca tam mükellefiyete tabi mükelleflerin yabancı memlekette elde ettikleri kazanç ve iratlar üzerinden yurt dışında ödedikleri vergi, Türkiye'de tarh edilen gelir vergisinin bu kazançlara ilişkin kısmından mahsup edilebilecektir. Bu vergi indiriminin yapılması için aynı maddede aşağıdaki şartlara yer verilmiştir (Ernst Young Türkiye, 2013):

- Yabancı memlekette ödenen vergilerin gelir üzerinden alınan şahsi bir vergi olması;
- Yabancı memlekette vergi ödendiğinin yetkili makamlardan alınan ve mahallindeki Türk elçilik veya konsoloslukları, yoksa orada Türk menfaatlerini koruyan memleketin aynı mahiyetteki temsilcileri tarafından tasdik olunan vesikalarla tevsik edilmesi.

Yazılı belgelerin verilmesi için 1 yıllık süre öngörülmüş olsa da mahsup edilecek vergi tutarının gelir vergisi beyannamesinin veriliş tarihine kadar belirlenmiş olması gerekmektedir (Ernst Young Türkiye, 2013).

3.4.8 Yabancı yöneticilerin istihdamında ülkeye (yabancı yöneticinin vatandaşı olduğu) göre uygulanan ücret farklılıkları

Birleşik Arap Emirlikleri, Arap yarımadasında bulunan ve demografik yapısı itibariyle toplam popülasyonu 2009 senesinde 8.199.996 kişi, 2010 senesinde 8.264.070 kişi olan bir ülkedir. Bu popülasyonun 6.638.000 kişisi Birleşik Arap Emirliği vatandaşı olmayıp, 2.848.000 kişisi Birleşik Arap Emirliği vatandaşından oluşmaktadır (National Bureau of Statistic, 2013). Bu popülasyonun yüzdelik olarak %95,57 si ücretli işçi, %3,45 si işveren olarak aktif olarak iş hayatındadır. (Çizelge 3.11)

Çizelge 3.11: Birleşik Arap Emirlikleri Ülke Popülasyonu ve Toplam Çalışan İstatistiği

			2009	2010
Birleşik Arap Emirlikleri	Vatandaş olmayan	Kişi	6.638,000	
	Vatandaş	Kişi	2.848,000	
	Toplam	Toplam	8.199.996	8.264.070
	Populasyon	Kişi		
	İşveren	%	3,45	
	Ücretli İşçi	%	95,57	

Kaynak: (National Bureau of Statistic, 2013)

Birleşik Arap Emirlikleri'nde Birleşik Arap Emirliği vatandaşı olmayan çok fazla işgören bulunmakta, haliyle bu işgörenlerin içerisinde çok sayıda yabancı yönetici işgörenler de yer almaktadır. Yabancı yöneticilerin vatandaşı oldukları ülkelere göre Birleşik Arap Emirlikleri'nde almış oldukları ücretler arasında çok farklılıklar bulunmaktadır.

Aşağıdaki bulunan çizelgede (Çizelge 3.12) Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan ülkelerde aynı pozisyonunda (İcra Başkanlığı) çalışan farklı ülke vatandaşlarına ait yabancı yöneticilerin almış oldukları aylık maaşların Amerikan Doları üzerinden farklarını gösteren çizelge bulunmaktadır (Pant, 2012).

Çizelge 3.12: Birleşik Arap Emirlikleri'nde çalışan yabancı yöneticilerin vatandaşı olduğu ülke bazında aylık ücretler

CEO (İcra Başkanlığı)	Yabancı yönetici Vatandaşı olduğu Ülke		
	Bazında Aylık Ücretler		
	Batı Avrupalı	Suudi Arabistan	Uzak Doğu (Asya)
Bahreyn	28.110 USD	28.110 USD	25.125 USD
Suudi Arabistan	37.120 USD	37.120 USD	31.275 USD
Kuveyt	31.180 USD	31.506 USD	28.096 USD
Birleşik Arap Emirlikleri	33.217 USD	32.709 USD	28.490 USD
Umman	29.272 USD	30.819 USD	26.147 USD
Katar	33.463 USD	36.678 USD	29.771 USD

Kaynak: (National Bureau of Statistic, 2013)

Bu çizelgeden de anlaşıldığı üzere aynı pozisyonda olmalarına rağmen sadece farklı ülkelerin vatandaşlarına ait yabancı yöneticilerin istihdamında yöneticinin menşei ülkesine göre farklı politikalar izlenmektedir. Çizelgeden örnekte görüldüğü üzere aynı pozisyon için (CEO-icra başkanlığı) Bahreyn ülkesinde Batı Avrupa Vatandaşı olması halinde alacağı ücret 28.110 USD, Uzakdoğu vatandaşı olması halinde 25.125 USD yani nerdeyse 3.000 USD gibi yüksek bir ücret az kazanılmaktadır. Bu vatandaş olunan ülkeye göre ücret farklılıkları yabancı yöneticinin bilgi, beceri veya tecrübe gibi yetenekleri dışında sadece vatandaşı olunan ülkelerin farklılıklarından kaynaklanan yanlış bir uygulama olmaktadır.

4. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ AMERİKALI YABANCI YÖNETİCİLERE UYGULANAN METODOLOJİYE YANSIMALARI

Amerikan firmalarının uluslararasılaşma süreci 1950 – 1960 yıllarında başlamıştır. Bu dönemde Amerikalı olmayan bir yöneticinin Amerika da işe alım sürecini aylar öncesinden planlamak gerekmektedir. Amerika’da yaşanan bu güçlükle uluslararasılaşma evrelerindeki işletmelerin Amerika’daki ofislerine Amerikalı yöneticileri almasına sebep olmuştur (Dereli, 2005).

Ulusal dönemde 1950’ler ve 60’lar süresince Amerikan firmaları yurtdışına gitmişlerdir. Amerikan uluslararası işletmeleri evrensel üretimi geliştirme ihtiyacı hissetmişler ve bu dönem boyunca uluslararasılık moda olmuştur. Amerikan uluslararası işletmelerin iş dünyasına hâkim olacağı tahmin edilirken, tahmin edilenin tersine diğer ülkeler, uluslararası yayılma ve üretime aynı oranda katılmışlardır. 1970’lerde uluslararasıluğun göz kamaştırıcılığı yavaş yavaş yok olmuş, Amerikan uluslararasılarında ayrılmalar başlamıştır. 1971’den 1975’e kadar Amerikan işletmeleri düşük teknoloji ürünlerine ait yabancı şubelerinin 1359’unu satmışlardır. Bunun yerine farmakoloji, makine endüstrisi, ofis düzeni gibi ileri teknoloji gerektiren yatırımlara önem vermişlerdir. Uluslararasılarda Amerikan işletmelerinin etkisini azaltan bir başka faktör de birçok ülkenin Amerikan yatırımlarına tümüyle ihtiyaçları olmadıklarını fark etmeleridir. Ayrıca bu ülkeler kaynakların değişimi ile yeni olanaklar elde ederek, tüm kaynakları (teknoloji, kapital, emek) yerel bir temele oturtmak istemişlerdir (aktaran Dereli, 2005).

1980’lerde uluslararası yönetim çok gelişmiş ve işletmelerin uluslararası rekabeti artmaya başlamıştır. Amerika ve tüm gelişmiş ülkeler yeni teknolojileri kendi ülkelerinde yaratmakta üretimini ve pazarlamasını tüm dünya çapında yapmaktadırlar (Dereli, 2005).

4.1 İşletmeler Amerikalı Yabancı Yönetici İstihdam Etmesinin Altında Yatan Sebepler

İşletmelerin Amerikalı yabancı yönetici istihdam etmesinin altında yatan zorunlulukların sebepleri işletmenin Amerika Birleşik Devletleri ile olan ticaret bağlantısının içeriğinden kaynaklanmaktadır. ABD işletmelerinin ev sahibi ülkelerde ABD vatandaşı yabancı yöneticileri istihdam etmesinin nedeni ABD işletmelerinin ev sahibi ülkedeki müşterilerine gerçekleştirdikleri işlerde ABD işletmesi tarafından yapılan işin ev sahibi ülkedeki müşterisinin ABD işletmesinin temsilcileri tarafından tamamlanmasının veya tekrarlanmasıdır.

Bununla birlikte, en önemli sebep ABD uluslararası silah ticareti düzenlemelerinden ITAR- Uluslararası Silah Trafiki Yönetmeliği'nde bulunan bağlayıcı maddelerden kaynaklanmaktadır. ITAR ürünlerin, verilen servislerin ve ürün teknik bilgilerinin kayıtlarının tutulduğu ABD hükümetini kuruluşudur. ITAR'ın temel işlevi, belirli teknolojilerin belirli bireylere ve/veya ülkelere serbest bırakılmamasını sağlamaktır. ABD hükümeti ticari savunma/askeri verileri ihracat lisansı verilmesi yoluyla takip etmektedir. Teknik Bakım Anlaşmaları ve lisans ihtiyaçlarının düzenlenmesi ve kontrolü Amerikan Birleşik Devletleri tarafından görevlendirmiş ajanslar tarafından yapılmaktadır.

ITAR (Uluslararası Silah Trafiki Yönetmeliği) ve EAR (İhracat Yönetimi Yönetmelikleri) ABD hükümetinin farklı departmanları tarafından yürütülen ihracat kontrol düzenlemeleridir. Bu iki yönetmelik sayesinde ABD hükümeti üretilen ileri teknolojilerin yanlış ellere geçmemesini sağlamak için kurulmuştur. ITAR, ABD Dışişleri Bakanlığı'nda (DoS) Savunma Sanayi Ticaret Kontrolleri Müdürlüğü (DDTC) tarafından yönetilmektedir (CVGServices, 2018).

Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmeler ile yukarıda açıklanan bağlamda iş yapan kişiler/işletmeler aldıkları ürün/hizmet için yaptıkları teknik bakım anlaşması, üretim lisans anlaşması, dağıtım anlaşmasını geçerli kılabilmek için ilgili anlaşmayı Amerikan Birleşik Devletleri vatandaşı tarafından ABD Savunma Sanayi Ticaret Kontrolleri Müdürlüğü (DDTC) onayına sunmaları zorunludur (CVGServices, 2018).

Tüm lisanslar ve diğer onay talepleri, Savunma Bakanlığı tarafından onaylanan bir teknoloji transfer kontrol planı (TTCP) ve Ulusal Güvenlik Ajansı tarafından onaylanan bir şifreleme teknolojisi kontrol planı gerektirir. TTCP, ihracata dahil olan

Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı kişinin veya kuruluşun, ihracata taraf olan herhangi bir Amerika Birleşik Devleti vatandaşı olmayan yabancı kişi veya Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş olmayan bir kuruluşla yapılan tüm toplantı ve etkileşimlerden önce Savunma Bakanlığına bildirimde bulunmasını ve böyle bir kişinin ya da kuruluşun bunu belgelendirmesini talep etmelidir (CVGServices, 2018).

Teknik Bakım Anlaşmalarında, Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı olan kişinin yabancı bir kişiye savunma hizmeti vermesi için (teknik verilerin yayınlanmasından önce) ABD Dışişleri Bakanlığı Savunma Ticaret Kontrol Lisans Müdürlüğü (DTCL) tarafından onaylanmalıdır. Bu sebepten dolayı yabancı kuruluşlar (Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmamış işletmeler) bünyelerinde Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı bir işgören istihdam ederek ABD Dışişleri Bakanlığı Savunma Ticaret Kontrol Lisans Müdürlüğü'ne lisans başvurularında bulunabilmektedirler (CVGServices, 2018).

4.2 Amerikan Kültürü ve Amerikalı Yabancı Yöneticilere Kültürün Yansımaları

Amerikan toplumu, diğer milletlere göre yeni sayılan tarihinde, “yeni dünya” zihniyeti ve ardarda yaşanan bağımsızlık savaşlarıyla özgürlük mücadelesi vererek bugünlere gelmiştir. Dolayısı ile Amerikan toplumunun kültürü ve bu topluma mensup bireylerin kültürel değerleri, tamamiyle geçmiş tarihindeki bu mücadelenin ve bu yeni dünyada başarı temelleri üzerine kurulu ekonomik sistemin bir ürünüdür (Dereli, 2005).

“Amerikan kültürü, farklı çıkar ve görüşlerin açıkça ortaya konmasını, kişisel özerkliği, bağımsız karar vermeyi ve açık eleştiriyi teşvik eder. Birey bunu, kültür içinde yetişirken kendiliğinden öğrenir” (Dereli, 2005).

Amerikalı yabancı yöneticilerin başarılarını etkileyen etmenleri anlayabilmek için Amerikan Birleşik Devletlerinin kültürünü Türk kültürü ile karşılaştırarak açıklanması faydalı olacaktır. Selami Sargut ‘Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim’ çalışmasında kültürel eğilimler açısından Amerikan ve Türk toplumunun farklılaştıkları noktaları karşılaştırılmıştır. Amerikalı yabancı yöneticilerin kültürlerinden kaynaklanan yöneticilik eğilimlerinin Türk yöneticilere göre

karşılaştırılmasından çıkarılacak sonuçlar aşağıdaki çizelge 4.1’de belirtilmiştir (Sargut, 2001).

Çizelge 4.1: Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye kültürünün Hofstede kültür analizine göre karşılaştırması

Kültürel Boyutlar	Amerikan Kültürü	Türk Kültürü
Doğayla İlişki	Egemen Olma	Teslimiyet
İnsanlarla İlişki	Birey Çıkarı	Grup Çıkarı
Çalışma Biçimi	Eylem	Var Olma
Zaman Yönetimi	Gelecek	Geçmiş – Gelecek

Kaynak: (Sargut, 2001)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Amerikan Kültürü Türk Kültürüne göre yöneticilik eğilimlerinde oluşan kültürel farklardan Amerikalı yabancı yöneticileri atama boyunca etkileyecek faktörler (Sargut, 2001);

- İnsanlarla İlişkisi; Amerikalı yabancı yöneticilerde bireysel çıkarlar söz konusudur, buda yöneticilik eğilimlerinde Türk kültürünün tersi olarak grup olarak çıkarlar değil bireysel çıkarlarını öne çıkarmak eğilimdedirler. Amerikalı yabancı yöneticilere işletmede uygulanan takım çalışmaları ve önemleri hakkında eğitim vermek gerekebilir.

- Çalışma Biçimi; Türk kültüründe çalışmak hayatta varolmak olarak açıklanabilir Türk kültürü çalışmayı bir eylem değil hayatta kalma mücadelesinin sonucu olarak görmektedir. Fakat Amerikan kültüründe çalışmak bir eylemdir yani spor yapmak, yürümek veya koşmak gibi bir eylemi ifade etmektedir, tüm hayatını çalışmak ile geçirmek yerine bunu eylem olarak bir başlangıç ve bitiş zamanı olması gereklidir ve işletmedeki fazla mesailerini kabul etmeme ihtimalleri bulunmaktadır. Türk kültüründe fazla mesai işletme hayatında normal karşılanmakta varolmak için çalışıldığından dolayı iş hayatında geçen zamanın süresinin önemi bir Amerikan kültürü kadar olmamaktadır.

- Zaman Yönetimi; Amerikan kültüründe hayatın iş hayatı dahil olmak üzere her bölümünü (yemek, içmek, uyumak, işe gitmek, işte geçirilen süre, toplantılar vs)

organize etmek ve zamanı yönetmek gerektiği ilkesine dayanmaktadır. İşletmede yapılan toplantılarda zamanı planlamak ve uymak önemlidir. Ayrıca Amerikan kültüründe zaman yönetiminde hep gelecek zamanda planlar yapmak üzerine kuruludur. Türk kültüründe ise zaman yönetimi geçmiş ve gelecek zaman üzerine kurulu olup hayatı organize etmek ilkesine Amerikan kültürü kadar bağlı olunmamaktadır.

Amerikan kültür ve değerleri ile ilgili toplum olarak -farklı kültürler barındırmasına rağmen- Amerikalı bir yabancı yönetici karakteri ile ilgili olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir (Harris ve Morgan, 1987):

- Hedef ve başarı odaklıdır; Amerikalılar, zamanın elvermesi halinde para ve teknoloji olarak yeterli kaynakları var ise iş hayatında yaşanan/yaşanabilecek tüm problemleri çözeceklerine inançları bulunmaktadır.

- Çok organize ve kurumsalcı; Amerikalılar, iş hayatındaki kurumları çok iyi organize olmuş ve kurumsal etik ve kurallara çok bağlıdırlar.

- Özgürlüğü seven ve kendine güvenen; Amerikalılar, Amerikan hükümetinin (yeri geldiğinde dış güçlerin) çok kuralcı olarak piyasaya kontrol ve müdahalesine iş hayatında uygun bulmamaktadırlar ve karşı koyma eğilimleri bulunmaktadır.

Uygulamada bazen başarısızlıklar olsa da, Amerikalılar, bütün insanların eşit yaratıldığına inanırlar; bu ideali gerçekleştirmek ve kendi içlerindeki ırkçılık ve önyargılı görüşleri gidermek amacıyla “eşit fırsatları” (equal opportunity) kanunlarla sabitleştirmişlerdir. Ayrıca fakirlik ve zorluklarla savaşıyor başarıya ulaşmış yükselen insanı (self-made person) takdir ederler. Amerikalılar, çoğunlukla, azim ve girişimcilik gücüyle bir insanın, hedeflediği herşeyi başararak sahip olduğu potansiyelin tümünü kullanabileceğine inanırlar. (Harris ve Morgan, 1987):

- İş odaklı ve verimli; Amerikalılar, iş hayatı açısından, özellikle iş saatleri hakkında hassas olup iş dışındaki zamanlarında kendilerinin zevk alacağı aktivitelerle geçirmek istemektedirler. Günümüzde teknoloji iş hayatında baskın bir güce sahip olması sebebiyle teknoloji araçlarını kullanma oranları yüksektir buda iş hayatında geçirdikleri süreyi daha verimli kullanmalarını sağlamaktadır.

- Arkadaşça ve informal; Amerikalılar, iş hayatında pozisyon olarak ast-üst ayırımını çok yapılmadan iletişimlerde arkadaşça saygı sınırları içerisinde olmalıdır,

iş hayatındaki giyim tarzı olarak fazla resmi olmayan selamlaşmalarda temassız yapılmasına dikkat etmektedirler.

- Rekabetçi ve agresif; Genel olarak yaşamda veya iş hayatında Amerikalılar, rekabetçi bir yapıları bulunmakta, yeni şeyler elde etme ve başarmaya çok önem vermektedirler. İş hayatında konulan hedefler ve stratejilerin gerektirdiği rekabetçi ve agresif hareket edebilmektedirler.

- Değişim içindeki değerler; Amerikalılar aileye bağlılığa değer vermekte, saygı ve yaşlıların bakımını önemsemekte, evlilik ve çekirdek aile kavramına özellikle önemli günlerde dikkat etmektedirler. Vatanseverlik, tutumluluk, doğruluk gibi geleneksel Amerikan değerleri Amerikalılar tarafından zamana ve koşullara bağlı olarak değişim geçirebilmekte fakat Amerikan kültürünün önemli bir parçası olmaya devam etmektedir.

Yukarıda açıklanan Amerikan yöneticilerinin kültür ile oluşan karakterinin “işletmede faaliyet ve çalışma yoluyla kişisel başarı sağlama isteğinde, iş hayatında yaptığı işe odaklı, işletmenin koymuş olduğu hedef ve stratejileri oluşturmak için rekabetçi ve agresif yapıda, ailesine bağlı, teknoloji kullanarak etkin ve pratik yollar kullanarak maddi rahata doğru bir ilerliyecek bir işgören” karakter özelliklerini sayabiliriz.

4.3 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler

Nisan 2013'te Portekiz Lizbon da yapılan işletme genel merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Mercer uluslararası danışmanlık firmasının düzenlemiş olduğu EMEA Mobilite Konferansına katılan 120 den fazla (çoğu Amerika Birleşik Devletleri menşeli) dünyadaki en büyük global firmalarda çalışan yabancı yöneticilere aşağıdaki anket sorular sorulmuş ve cevaplar alınmıştır.

Anket soruları çoğunluğu Amerikalı olan yabancı yöneticilerin atamadan mutlu olmalarını sağlayacak onlar için önem teşkil eden konuları işaret etmektedir. Elbette mutlu olan yabancı yöneticinin başarılı olması da beklenmektedir. Sorulardan sonra tırnak işareti arasında yazılanlar sorunun sorulma amaçlarını belirtmektedir (Bussin, 2015).

Soru ve cevaplardan sonra başarılarını etkileyen faktörlerin soru ve cevapla bağlantısının irdelenmiştir.

- Uluslararası atama boyunca atanmaları memnun eden üç şey nedir (Yabancı yönetiyi nasıl daha memnun edebiliriz):

Cevaplar; Atananlara aile desteği aracılığı ile yeni kültüre alışmalarını sağlamak, ev sahibi ülkeye taşınma desteği, diğer atanlarla iletişimi ağı oluşturmak, ana merkez ülkedeki işletme ile devamlı iletişimde olmalarını sağlamak

Amerikalı yabancı yöneticilerin ailelerinin atama boyunca yeni kültüre alışmasını sağlamak ve işletme tarafından verilecek her türlü destek Amerikalı yabancı yöneticinin daha memnun olarak başarılı olmasını sağlayacaktır.

- Uluslararası atanların atandığı organizasyonda kalarak kazandıkları en önemli üç avantaj (Atananların organizasyonda kalmalarını nasıl arttırabiliriz):

Cevaplar; Kişisel gelişim şeklinde kariyer geliştirmeye odaklanması, daha yaygın profesyonel iş fırsatları ve yeni fikir oluşumları

Amerikalı yabancı yöneticilerin atama süresinde ve atama sonrasında İKY sisteminin yönetiminde kariyer yolu planlanmış olması gereklidir, bu bölümde daha öncede belirtildiği üzere Amerikan kültürü gelecek planlaması (hem iş hem özel hayat anlamında) önemlidir bunun neticesinde iş hayatında gelecek kariyer planlaması, yeni iş fikirlerinin yaratılması da aynı bağlamda Amerikan kültürünün bir parçasıdır. Bu noktalarda Amerikalı yabancı yöneticilerin memnun edilmesi atamanın başarısını pozitif olarak etkileyecek unsur olacaktır.

- Eğer atamaya gitmeden önce yapılmış olsaydı atamaya hazırlanmaya çok yardımcı olacağını düşündüğünüz en iyi üç aktivite nedir (Uluslararası atanmaları nasıl daha fazla etkileyerek organizasyonda tutabiliriz):

Cevaplar; 'hijyen' faktörler ve kültürel sorunlar gibi konularda- şartların ve koşulların iyi bildirilmesi, ön gezi çalışmasının iyi planlanması, oryantasyon programları, ev sahibi ülkenin gelenek ve alışkanlıkları- ile ilgili bilgi edinme

“Hijyen faktörler ve kültürel sorunları giderme” Amerikalı yabancı yöneticileri atamada memnun edecek başka bir faktörler olarak anket sonuçlarında çıkmıştır. Amerikalı yabancı yöneticiler için hijyen faktörler atamanın olduğu/olacağı ülkeye göre değişmekle beraber özellikle gelişmekte olan ülkelerde (Hindistan, Çin, Ortadoğu gibi) hijyen ile ilgili oluşabilecek bir sorun sağlık sorununa dönüşebilme

ihhtimali bulunmakta, sağlık sorunu ise atamanın başarisını (atama öncesinde önemli bir faktör gibi görülmemesine rağmen) etkileyebilecek bir faktöre dönüşebilmektedir.

- Uluslararası atananların işletmeye geri döndüklerinde işletmeden ayrılmalarının en önemli üç sebebi nedir (Atananların organizasyondan ayrılmasının sebepleri nelerdir):

Cevaplar; Kariyer gelişiminden yoksun olunması, atamada teklif edilen işin yabancı yöneticinin beklentilerini karşılamaması, başka işletme tarafından yapılan daha iyi bir teklif, beklentilerin altında ücret düzenlemesi, uluslararası atamada edinilen deneyim ve tecrübeye ana merkez işletme tarafından değer verilmemesi

Yukarıda verilen cevapları birleştirilerek değerlendirildiğinde çıkan sonuç işletme tarafından verilmesi gereken kariyer yönetimi programının Amerikalı yabancı yöneticiye sunmamasından kaynaklanan belirsizlik ortamı ve sonucunda Amerikalı yöneticinin işletmeden ayrılmaya karar vermesine kadar gelebilmektedir.

- Uluslararası atanan tarafından dile getirilen ev sahibi ülkedelerdeki en önemli üç memnuniyetsizlik (Atananların ev sahibi ülkedeki memnuniyetsizlik sebepleri) :

Cevaplar; Kültürel konuları ve amaçların kaybolması, ev sahibi ülke lokasyonuna uyum sağlamada verilen desteğin eksikliği, ev sahibi işletme ile gerekli bağlantının kurulamaması, kültürlerarası konular, aileye misafir lokasyonda verilen desteğin eksikliği

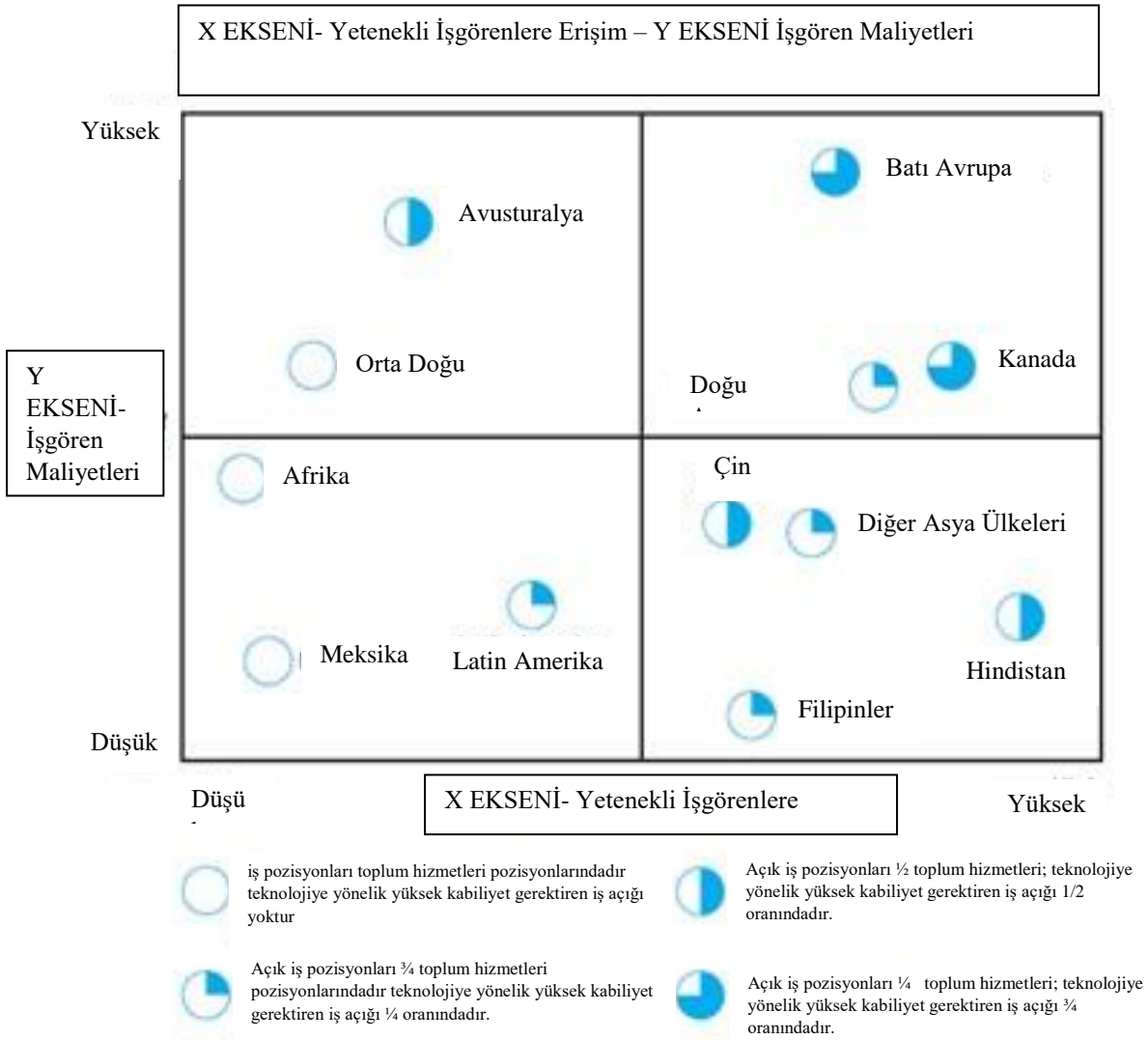
Amerikalı yabancı yöneticilerin anketteki bu soruya verdikleri cevaplar teorik olarak daha önceki anket sorularına verilen cevaplar ile ilişkili yanıtlar içermekte olup, ailesel ve münferit desteğin ana merkez ülke tarafından verilmemesi/beklenen düzeyde verilmemesini kapsamaktadır.

Uluslararası Amerikan işletmeleri yabancı yönetici kullanımında önemli bir düşünüş olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum, Amerikan yabancı yöneticilerinin, özellikle yöneticilerin kültürel uyum sorunları nedeniyle yaşadıkları başarisızlığın bir sonucu olarak düşünülebilir. Önlenmediği takdirde yabancı yöneticilere ilişkin bu başarisızlıklar Swaak'ın da belirttiği gibi; her bir yabancı yönetici için 250.000 dolar ile 1.25 milyon dolar arasında değişen bir maliyete neden olmaktadır. Adler'e göre ise; söz konusu maliyetlerin yanı sıra verimlilik azalışı, pazar fırsatlarının kaybı ve ev sahibi ülke paydaşları ile ilişkisel problemler şeklinde olumsuzluklar da yaşanabilmektedir (Bussin, 2015).

4.4 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Uluslararası İstihdamı

ABD uluslararası işletmeleri genelde, ev sahibi ülkedeki faaliyetleri başlatmak için ev sahibi ülke vatandaşı olan yönetici işgörenleri istihdam etmektedir, daha sonra ise Amerikalı yabancı yöneticiler ev sahibi ülke vatandaşı yöneticiden mevcut işi devralmaktadırlar. Ancak bu olayın istisnaları da mevcuttur, şöyle ki özellikle yeni bir ürün piyasaya sunulacağı ve yeni bir ülkede pazarlaması yapılacağı zaman işletme ev sahibi ülkesinden olan yöneticiyi devre dışı bırakılarak, Amerikalı yabancı yöneticiyi bu pozisyon ile görevlendirmekte, işletmenin belirlediği bir süre sonunda Amerikalı yabancı yönetici görevinin geri dönmektedir (Sürvegil, Mayatürk, Budak, 2009).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yabancı yöneticilerin diğer ülkelerdeki istihdamını oluşturabilecek sektörler açısından bakıldığında teknoloji sektörü günümüzde çok popüler ve aynı zamanda hızla gelişmektedir. Teknoloji sektöründe yüksek bilgi birikimi üzerine (kol gücü gerektirmeyen sadece beyin gücü gerektiren işler) kurulu teknoloji sektörü ve ülkelerin teknoloji sektöründeki yönetici ihtiyacı/istihdamı ile ilgili anket ve analizler yapılmıştır. Bu analizlere bir örnek aşağıda verilmiş olup örnekte Amerika Birleşik Devletlerinde denizaşırı ülkelerdeki yabancı yönetici istihdamı olan/oluşturulabilecek teknoloji sektörü ile yabancı yöneticilere ile iş istihdamı oluşturmayacak toplum hizmetleri istihdamı olan/oluşturulabilecek iş pozisyonları karşılaştırması yapılmış bu karşılaştırma sonuçları ilgili ülkelerdeki yetenekli işgörelere erişim ve işgören maliyetlerini açısından birleştirerek analizi yapılmıştır (Doh ve Luthans, 2016).



Çemberlerin gölgelendirmesi; Mevcut iş pozisyonlarının teknoloji / toplum hizmetleri (yabancı yönetici istihdamı yaratabilecek/yaratmayacak işler) alanında olma derecesini temsil etmektedir

Kaynak; Denizaşırı ülkelerdeki yeni jenerasyon, İnovasyonun Globalleşmesi; 2006 Anket Raporu, Booz Allen Hamilton Duke Üniversitesi Denizaşırı Araştırma Ağı, 2006 Anketi

Şekil 4.1: Denizaşırı ülkelerdeki yetenekli işgörenlere erişimi (yatay eksen), işgörenlerin işletmeye maliyetleri (dikey eksen)

Araştırma sonucunda oluşturulan şekilde (Şekil 4.1);

Analiz sonucunda ulaşılan bilgiler birkaç farklı kategoride incelenmiştir. Bu araştırma Amerikalı yabancı yöneticilerin dünya üzerinde istihdamı mevcut/potansiyel ülkelerin neden potansiyel ülke konumunda olduğunu işgören maliyetleri ve yetenekli potansiyel işgörenlere (yabancı yönetici olabilecek potansiyel adaylar) erişim açısından anlaşılır hale getirmiştir. Bu -eğer dünya konjunktüründe değişiklik olmaması halinde- sonuçlar yabancı yöneticilerin dünya

üzerindeki ülkelere göre yerleşimini açıklamakta ayrıca yabancı yönetici kariyeri hedefleyen yöneticilere ise bu ülkelerde yabancı yönetici olarak kariyer planlama yapabilecekleri öngörüsüne ulaşmamızı sağlamaktadır.

Yabancı Yönetici İstihdamı olan veya olabilmesi açısından;

- Sıfır (0) Yüksek Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olan/olabilecek kademe), Tamamen 4/4 Orta Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olmayan/olamayacak kademe) Açık İşgören Pozisyonu olan ülkeler; Afrika, Meksika, Ortadoğu; Yabancı yöneticiler bu ülkelerde istihdamı çok düşüktür/beklenmemektedir.
- $\frac{1}{4}$ Yüksek Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olan/olabilecek), $\frac{3}{4}$ Orta Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olmayan/olamayacak) Açık İşgören Pozisyonu olan ülkeler; Doğu Avrupa, Filipinler, Latin Amerika, Asya (Filipinler ve Çin dışındaki Asya ülkeleri) Yabancı yöneticiler bu ülkelerde istihdamı az seviyededir veya az beklenmektedir.
- $\frac{1}{2}$ Yüksek Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olan/olabilecek kademe), $\frac{1}{2}$ Orta Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olmayan/olamayacak kademe) Açık İşgören Pozisyonu olan ülkeler; Avusturalya, Çin, Hindistan; Yabancı yöneticiler bu ülkelerde istihdamı orta seviyededir veya orta seviyede beklenmektedir.
- $\frac{3}{4}$ Yüksek Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olan/olabilecek), $\frac{1}{4}$ Orta Kademe (Yabancı Yönetici İstihdamı olmayan/olamayacak) Açık İşgören Pozisyonu olan ülkeler; Batı Avrupa, Kanada; Yabancı yöneticiler bu ülkelerde istihdamı yüksek seviyededir veya yüksek beklenmektedir.

İşgören Maliyetleri Açısından;

- Yüksek işgören maliyetleri olan ülkeler; Batı Avrupa, Avusturalya;
- Orta işgören maliyetleri olan ülkeler; Orta Doğu, Doğu Avrupa, Kanada, Afrika, Çin, Diğer Asya Ülkeleri (Çin ve Filipinler dışındaki)
- Düşük işgören maliyetleri olan ülkeler; Meksika, Latin Amerika, Hindistan, Filipinler

Yetenekli İşgören Havuzu Açısından;

- Yetenekli İşgören havuzu Yüksek olan ülkeler; Hindistan, Kanada, Doğu Avrupa, Batı Avrupa, Diğer Asya Ülkeleri (Çin ve Filipinler dışındaki)
- Yetenekli İşgören havuzu Orta olan ülkeler; Orta Doğu, Afrika, Çin,
- Yetenekli İşgören havuzu Düşük olan ülkeler; Meksika, Latin Amerika, Filipinler

Sonuçlar incelendiğinde yabancı yönetici istihdamı araştırma açısından ABD ana merkezli işletmeler için;

Hindistan çok karlı bir ülke konumundadır. Şöyle ki Hindistan işgören maliyetleri açısından Düşük, yetenekli işgören havuzu açısından da Yüksek olmasından dolayı yabancı yönetici istihdamında ABD menşei işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Kanada ve Doğu Avrupa; Konum olarak Hindistan ile aynı konumda olup sadece Hindistan da işgören maliyetleri Kanada ve Doğu Avrupa ya göre daha düşüktür. İşgören maliyetleri açısından Düşük, yetenekli işgören havuzu açısından da Yüksek olmasından dolayı yabancı yönetici istihdamında ABD menşei işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Çin ve Filipinler; İşgören maliyetleri açısından Orta, yetenekli işgören havuzu açısından da Orta olmasından dolayı yabancı yönetici istihdamında ABD menşei işletmeler tarafından tercih edilmemektedir. Bu iki ülke arasındaki fark Filipinler işgören maliyetleri açısından Çin e göre daha düşük maliyetlere sahip bir ülke olup yabancı yönetici istihdamı açısından daha avantajlıdır.

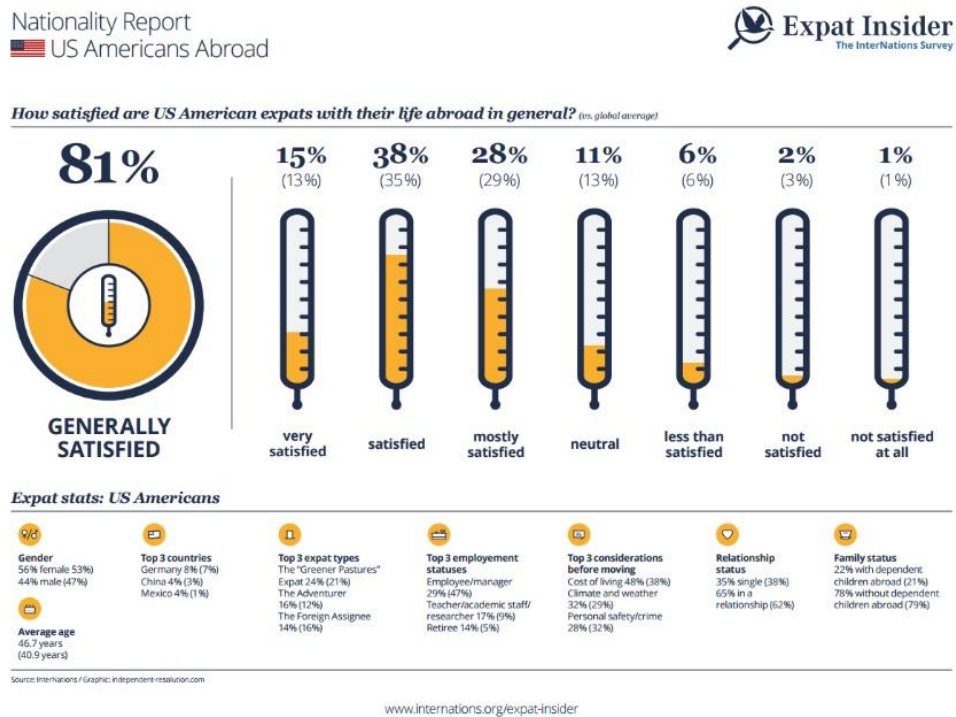
Batı Avrupa (Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Hollanda) ülkeleri; ise yüksek kademe (yabancı yönetici istihdamı olan/olabilecek) açık işgören pozisyonu olan ülkeler arasında ise $\frac{3}{4}$ gibi yüksek bir potansiyele sahip olması ile birlikte işgören maliyetleri açısından ise “Yüksek” maliyete sahip ülke olmasından dolayı ABD işletmeleri tarafından yabancı yönetici istihdamında tercih edilmeme sebebi olmaktadır.

Ortadoğu, Meksika, Afrika ülkeleri; İşgören maliyetleri açısından ise “En Düşük”, yetenekli işgörelere ulaşım açısından da “En Düşük” seviyelerdeki ülkeler

olmasından dolayı ABD işletmeleri tarafından yabancı yönetici istihdamında maliyet açısından en düşük ülkeler olmasına rağmen tercih edilmeme sebebi olmaktadır.

Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Demografik Yapısı;

Amerikalı yabancı yöneticilerin uluslararası demografik yapısı ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi yabancı yönetici Expat Insider adlı uluslararası yabancı yönetici organizasyonunun her sene organizasyona üye olan yabancı yöneticiler arasında farklı kategorileri içeren anketler düzenlemektedir (Internations GmbH, 2015).



Şekil 4.2: Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı yabancı yöneticilerin ev sahibi ülkelerde yabancı yönetici olarak çalışma raporu

Kaynak: (Internations GmbH, 2015).

2015 senesinde yapılan bu anketin Amerikalı Yabancı yöneticiler ile ilgili sonuçlarına göre uluslararası işletmelerde çalışan Amerikalı yabancı yöneticilerin (Internations, 2015);

- %81 i yaşadıkları ev sahibi ülkedeki hayatlarından memnun ve/veya çok memnundurlar
- Taşınmadan önce ev sahibi ülke hakkında bilgi edindikleri konular

- %48 i Yaşam Pahallığı (COLA = Cost of living allowances)
- %32 İklim ve Hava Şartları
- %28 Kişisel Güvenlik / Suç Oranı
- Evli / Bekar Oranı
 - %35 bekar
 - %65 ilişkisi var
- Çocukların aileye bağımlılık oranı
 - %22 Aileye bağımlı çocuklar ile yurtdışındadırlar
 - %78 Aileden bağımsız çocuklar ile yurtdışındadırlar

Dünya Çapında Amerikalı Yabancı Yönetici Popülasyonu ve Dağılımı;

2011 yılında Amerikan Dışişleri Bakanlığının yapmış olduğu çalışmaya göre (tahmini) tüm dünyada ABD dışında ikamet eden Amerikan vatandaşlarının sayısı (çalışmanın yapıldığı dönemde) 6 milyon 320 bindir. Bu rakama askeri olarak ABD dışında bulunan Amerikan vatandaşları dahil değildir. Bu rakamın bulunmasının zor olmasının sebebi ABD içerisinde nüfus sayımı yapılırken ABD dışındaki Amerikan vatandaşlarının sayılmamasından gelmektedir (The Assosiation of American Resident Overseas, 2016).

Aşağıdaki çizelgede ABD dışındaki Amerikan vatandaşlarının buldukları bölgeye göre popülasyonunun dağılımını göstermektedir. Rapordaki değerlere göre Amerikalı yabancı yöneticiler en fazla batı yarımküredeki ülkeleri seçmekte (Danimarka, Norveç, İngiltere, Hollanda, Fransa, İspanya), an az ise Güney orta asya (Afganistan, Bangladeş, Hindistan, Kırgızistan, Kazakistan, Nepal, Pakistan, Türkmenistan ve Özbekistan) ülkelere gitmeyi tercih etmektedirler (The Assosiation of American Resident Overseas, 2016).

Sıralama	Bölge	Amerikalı Yabancı yönetici Sayısı (Tahmini Rakamlar)
6	Afrika:	171,000
4	Doğu Asya ve Pasifik:	864,000
2	Avrupa:	1,612,000
3	Yakın Doğu:	870,000
5	Güney Orta Asya:	212,000
1	Batı Yarımküre:	2,591,000
	Toplam	6,320,000

4.5 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin İşletmeye Maliyeti

Amerikalı bir yabancı yöneticinin ev sahibi ülke olarak Rusya (Moskova) da istihdamının işletmeye maliyeti adına örnek olması açısından aşağıdaki çizelgeyi örnek verebiliriz (Çizelge 4.2) (Internations, 2015).

Örnekte 160.000 \$ (yıllık) baz maaşı olan Amerikalı yabancı yöneticinin işletmeye tazminatlar ve yan hakları ile beraber 436.600 \$ yıllık maliyeti oluşmaktadır. Bu örnek bize göstermektedir ki Amerikalı yabancı yöneticiler işletmelerine maliyeti baz maaşının yaklaşık $(436.000/160.00=2.72)$ 2,7 katı olup başarılı olmamasının bu yüksek maliyetin işletmeye zarar olarak yansiyabileceği unutulmamalıdır.

Toplam maliyeti oluşturan tazminat ve yan hakların içeriği ise şu şekildedir (Internations, 2015);

Çizelge 4.2: Amerikalı yabancı yöneticinin Baz Maaş + Tazminatlar + Yan Haklar dahil İşletmeye Maliyeti

İçerik	Fiyat
Baz Maaş (Base Salary);	\$ 160,000
Tazminat Planı (Incentive Plan);	\$ 16,000
Lokasyon Zorluk Ödeneği;	\$ 7,000
Ev Kirası Ödeneği	\$ 78,400
Yaşam Zorluk Ödeneği	\$ 8,500
Araba Ödeneği;	\$ 36,500
Ev Sahibi Ülkeye Seyahat Ödeneği	\$ 12,000
Öğrenim Desteği	\$ 24,000
Yer Değiştirme/Ev Sahibi Ülkeye Geri Dönme	\$ 25,000
Vergilendirme Öncesi Maliyet;	\$ 367,400
Vergi	\$ 54,200
Destek Hizmeti	\$ 3,800
(Pasaport, Ev sahibi ülke için oturma ve çalışma vizeleri, dil eğitimi, vs) Yerleşim Hizmeti;	\$ 4,500
Acil Ev sahibi ülkeden Ayrılış;	\$ 6,700
Toplam Yıllık Amerikalı yabancı yöneticinin İşletmeye Maliyeti	\$ 436,600

4.6 Amerikalı Yabancı Yöneticilerin Vergilendirme Kapsamı

Amerikalı yabancı yöneticilerin vergilendirilmesi genel olarak Amerikan vatandaşının gelirleri veya ABD de oturma izni olan yabancı ülke vatandaşlarını kapsamaktadır. Eğer Amerikan vatandaşı veya ABD de oturma izni olan başka ülke vatandaşı ABD dışında çalışıyor ise aşağıdaki vergi avantajlarından faydalanabilmektedir. Vergi avantajlarından faydalanılması için IRS (International Revenue Service-Uluslararası Gelirler Servisi) kuruluşun internet üzerinden gerekli bilgilere ve formlara ulaşılabilir (IRS, 2018).

İşletmenin Amerika dışında çalışan işgörene yan haklar içeriğinde ödemiş olduğu ev ödeneği ABD de ödenecek vergi yükümlüğünden Amerikan hükümetinin senelik

olarak belirlediği değerde vergiden muaf (ödenmesi gereken vergi hesaplamasına katılmayan değer) tutulmuştur. Bu değer 2011 yılı için \$92.900, 2012 yılı için \$95.100, 2017 yılı için \$102.100 olarak belirlenmiştir.

Amerikalı yabancı yöneticinin çalıştığı ev sahibi ülkedeki ödemiş olduğu vergiler (ABD in çifte vergilendirmeyi ödeme anlaşması olan ülke olması koşulu ile) ABD de ödenecek gelir vergisinden ödenmiş vergi açıklaması ile ABD deki gelir vergi ödemesinden düşülecektir (IRS, 2018).

Vergiden düşülecek kısmın hesaplanması ile ilgili olarak burada bir örnek verilerek konunun daha iyi açıklanması sağlanacaktır (IRS, 2018).

Örnekte işletme ABD vatandaşı yabancı yöneticiyi 2011 senesinde belirli bir süre için Dubai de çalışmaya gittiğini varsayarsak (Greenback Tax Services, 2012);

İşletmenin Yıllık Baz Yabancı Yönetici Ödediği Ücreti:	\$500.000
İşletmenin Yabancı Yöneticiye Sağladığı Ev Ödeneği Miktarı	\$125.000
Senelik Toplam Yabancı Yönetici Geliri	\$635.000

ABD devletinin 2011 yılında ev ödemesi için vergiden muaf tutulacak ev ödeneği miktarı miktar \$92.900 olarak belirlenmiştir (Greenback Tax Services, 2012).

ABD devletinin vatandaşlarının çalıştığı ülkedeki şehire göre yaşam pahalılığı miktarı olarak vergiden muaf tutulacakları miktarları belirleyerek duyurusu yapılmıştır. ABD devletinin (Dubai şehri için) vergiden muaf tutulacak yaşam pahalılığı miktarı yıllık \$57.174 dır. Fakat bu miktardan günlük olarak \$40.72, senelik olarak \$14.864 dolar kesinti yapılmaktadır. Sonuç olarak Dubai için yıllık olarak vergiden muaf tutulacak yaşam pahalılığı miktarı $\$57.174 - \$14.864 = \$42.310$ olacaktır.

Sonuçta ABD vatandaşının ABD devleti tarafından vergiden muaf tutulacak toplam miktar yıllık $\$92.900 + \$42.310 = \$135.210$ olmaktadır.

Yıllık gelir vergisine tabi olan kazanç miktarı ise senelik toplam yabancı yönetici gelirinden vergiden muaf tutulacak olan tutar çıkarılarak hesaplanmaktadır. Bu örnek sonuç;

Yıllık Gelir Vergisine Tabi olan miktar	\$625.000
Vergi Muafiyet Miktarı	\$135.210

Gelir Vergisi Ödenecek Toplam \$489.790 olarak bulunmaktadır.

Yukarıda örneği verilen vergi muafiyetinden yararlanmak için ABD devletinin vergi mükelleflerine iki adet testten geçmesini zorunlu kılmaktadır.

- Bona Fide Residence Test (Yurtdışında ikamet ettiğini kanıtlanmasını sağlayan test)
- Physical Presence Test (Yurtdışında vergi süresi boyunca 12 aylık periyotta 330 gün sürekli kalındığının kanıtlanmasını sağlayan test)

4.7 Uygulama Örnekleri

Bu bölümde amaç verilen tüm bilgiler doğrultusunda tüm dünya tarafından bilinirliği olan Amerikan işletmelerindeki yabancı yönetici politika ve süreçlerine örnekler vererek konuların anlaşılabilirliğini sağlamaktır.

Örnekler olarak verilecek işletmeler Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş ve uluslararası hale gelmiş olan, tüm dünya tarafından bilinirliği yüksek markaları bulunan işletmeler olan Starbucks ve Coca-Cola seçilmiştir.

4.7.1 Starbucks

Starbucks; 1971 senesinde Amerika Birleşik Devletleri Seattle kentinde Pike Place market adına bir dükkân olarak faaliyete geçmiş olan, şu anda 73 ülkede 24.000 adet dükkanı bulunan, tüm dükkanlarında haftada 70 milyon sadık müşteri olan uluslararası kahve üreticisi ve satıcısı firmadır (Starbucks, 2016).

Amerika Birleşik Devletleri'nin New York şehrindeki beş bölgeden birisi olan Brooklyn'de yoksul bir ailenin oğlu olarak dünyaya gelmiş ve Kuzey Michigan Üniversitesi'nde burslu olarak öğrenimini tamamladıktan sonra ev aletleri satan bir işletmeye pazarlamacı olarak işe başlamış olan Howard Schultz; 1981 yılında sadece taze kavrulmuş kahve satılan ve sadece tadımlık kahve pişirilen Pike Place'deki ilk Starbucks mağazasına gitmiş ve bir yıl sonra 1982'de Starbucks'ın sahipleri tarafından işe alınarak perakende ve pazarlama müdürü sıfatıyla Starbucks'ta çalışmaya başlamıştır. Howard Schultz 1983 yılında İtalya'ya gitmiş, İtalyanların kafe kültüründen çok etkilenmiş ve insanların bir araya gelebilecekleri, sohbetlerine ev sahipliği yapabilecek ve ev ve iş yerlerinden sonra üçüncü bir adres niteliğinde olabilecek bir mekân yaratmanın hayali ile Seattle'a dönmüştür. Starbucks'ın

sahiplerini hayalindeki kafe fikrine ikna etmeye çalışan ancak bu konuda başarılı olamayan Schultz; Starbucks'tan ayrılmış ve 1985 yılında Il Giornale adında bir kafe açmıştır. 1987 yılında Schultz Starbucks'ı sahiplerinden (Jerry Baldwin, Zev Siegl ve Gordon Bowker) satın almış Starbucks'ın değerleri ve kahve evi konseptini yaratarak Starbucks işletmelerine uygulamaya başlamıştır (Starbucks, 2016).

Starbucks firmasının Kolombiya pazarına girme aşamasında Kolombiya' da çalıştıracığı yabancı yönetici ile ilgili yaptığı sunum örnek olarak verilmiştir.

Starbucks Kolombiya Marketine Giriş – yabancı yönetici Hazırlıkları (Aguilar, 2014);

- Sunum “Starbucks Bogota’da”

Bogota Kolombiya'nın başkenti olup Kolombiya da ticaretin merkezinde olan şehridir (Şekil Ek A.1).

- Sunum Starbucks

2 numaralı sunumda logo “Inspire and nurture the human spirit”; İlham Veren ve İnsan Ruhunu Besleyen” anlamına gelmektedir. Bu söz Starbucks ı işletmesinin kuruluşun kullanılmasına karar verilen işletmenin misyon sözcükleridir (Şekil Ek A.2).

- Sunum Kolombiya

3 numaralı sunumda Kolombiya'nın dünya coğrafyasındaki yeri hakkında görsel bilgi oluşturması amacıyla Kolombiya haritası sunulmuş ve “Capital city is Bogota = Başkenti Bogota” bilgisi verilmiştir (Şekil Ek A.3).

- Sunum Kolombiya

- The official language – Spanish = Resmi Dili – İspanyolca; İspanyolca nın resmi Kolombiya'nın resmi dili olması bilgisi bu lokasyona atanması planlanan yabancı yöneticilerin aranan özelliklerinin içerisinde İspanyolca dilbilgisine sahip olması yabancı yönetici için bir avantaj olacaktır.
- 95% are Roman Catholics = %95 i Latin Katolik; Nüfusun %95 gibi yüksek oranda Katolik dinine mensup olmalarının dini faktörlerin topluma uyumda dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Hierarchical society = Hiyerarşik Toplum; Hiyerarşik toplumun özelliği olarak aile birliği önemlidir, toplum tarafından yaşlı bireylere gösterilen saygı yüksektir.
- The society and power structure = Toplum ve Güç Yapısı; Toplum ve güç yapısı önemlidir yani toplumda çocuk, genç, yaşlı ilişkisinde saygı ve sevgi gibi toplumsal değerler ön plandadır.

4 numaralı sunumda Kolombiya hakkında dil – din bilgileri ile birlikte toplumu oluşturan bireylerin güç yapısından oluşan hiyerarşik bir yapısı olduğu belirtilmiştir. Toplumun bu özelliklerinin bilinmesi yabancı yönetici atamasında yabancı yöneticiye verilecek eğitimin içeriğini oluşturmakta ve aynı zamanda yabancı yöneticinin Kolombiya hakkında fikir elde etmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Şekil Ek A.4).

- Geert Hofstede Analizine göre Çerçeve (Kolombiya – ABD)

5 numaralı sunum da Alman araştırmacı Greet Hofstede nin (1984) 40 ayrı ülkedeki çok uluslu işletmelerdeki yönetsel değerler ile işlere ilişkin tutumları ele alarak 1967 yılında başlayan 1971 ve 1973 yıllarında da sürdürülen her ülkeyi 4 boyut olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireysellik-toplulukçuluk boyutlarına göre kategorize eden çalışmasını baz alarak Kolombiya örgüt kültürünün analizini sunmuştur (Hofstede, 1980) (Şekil Ek A.5).

- Güç Mesafesi- Kolombiya Yüksek 67 / ABD Düşük 40; Toplumu oluşturan örgütler arasında bireyler arasında normal olduğu düşünülen eşitlik düzeyi güç mesafesi kavramını ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olan toplumlarda güçlü insanlar güçlerini arttırmak ve güç mesafelerini yüksek tutmak isterler. (Silverthorne, 2005) Toplum içinde gücün dağılımının eşitsiz ve güçler arası mesafenin yüksek olduğu bir durumu ifade etmektedir (Sargut, 2001).

Güç mesafesi açısından ABD ve Kolombiya karşılaştırıldığında ABD de güç mesafesinin düşük olması ve tam tersi olarak Kolombiya da güç mesafesinin yüksek olması konuyla ilgili olarak Amerikalı yabancı yöneticiye verilecek eğitimde kültürel bilgilendirme konusuna önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü Amerikalı yönetici ev sahibi ülkedeki (Kolombiya) yerel yönetici ve işgörenlerde bulunan güç mesafesini fark etmeyerek veya önemsemeyerek dikkate almaması mevcut düzenin devamında problemler teşkil edebilmektedir. Bu konuyla ilgili düzenlenecek eğitime role play

eğitimi eklenebilir böylece Amerikalı yabancı yöneticiye Kolombiya hakkında deneyim ve tecrübe edinme imkânı sağlanmış olur.

- Bireyselcilik – Kolombiya Düşük 13 / ABD Yüksek 91; Bireysellik, bireyin kendisini başkalarından bağımsız görmesine ve kendi hedeflerine odaklanmasına ilişkin durumu ifade etmektedir. Bireyselliğin düşük olması bireysel kültürlerde bireysel hedeflere, bireysel amaçlara, bireysel değerlere ve rekabetçi davranışlara yönelik olarak büyük bir vurgu vardır. Bu kültürlerde bireyler gruplardan ve topluluklardan çok daha önceliklidir (Hosftede, 1980).

Kolombiya ile ABD arasında bireyselcilik açısından çok fazla fark bulunmaktadır. Amerikalı yabancı yönetici tamamen bireysel kültür yüksek tam tersi olarak da Kolombiya vatandaşı işgörenler ise topluluk ve grup ön plana çıkmaktadır. Amerikalı yabancı yöneticiye bireysellik yerine grup ve topluluk çalışmasının anlatıldığı kültürel bilgilendirme eğitim programı uygulanabilir. Böylece Amerikalı yabancı yönetici bireysel çalışma yapmayı azaltarak grup çalışmasını arttırarak Kolombiya'lı işgörenlerin verimliliğini arttırabilir.

- Erilik – Kolombiya 64 / ABD 62; Bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen ise, insana verilen önem arka planda kalıyorsa bu toplumlar erkek (Erilik) kültüründedir. İnsanlararası ilişkilere ve insana verilen önem yaşamın genel niteliği olarak öne çıkıyorsa dişi kültür olduğu söylenebilir. Toplumsal dişiligin belirgin yönleri şefkat, merhamet, nezaket ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. Eril toplumsal kültürde ise saldırganlık, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı davranmak, kendine güven, bağımsızlık ve tavır koyuculuk baskın olmaktadır. Kolombiya ve ABD erilik kültüründe hemen hemen aynı değerlere sahiptirler erilik değerleri az bir miktarda ortalamanın üstünde olup erilik-dişilik kültürü açısından aynı kültüre sahip oldukları söylenebilmektedir (Sargut, 2001).

- Belirsizlikten Kaçınma- Kolombiya Puan Verilmemiş / ABD 29; bu boyut bir topluluktaki bireylerin tahmin edilemeyen ve belirgin olmayan durumlardan kaçınma düzeylerine ilişkindir. Bu boyutun yüksek olduğu topluluklardaki bireyler risk içeren durumlarda kendilerini tedirgin ve kaygılı hissederler. Bu nedenle kurallar ve prosedürler onlar için büyük önem arz etmektedir (Schuler ve Rogovsky, 1998).

6. Numaralı Sunum, İlişki İnşaa Etme (Relationship Building)

- Güvene Dayalı
- Yüksek İçerikli
- Çatışmalardan Kaçınma – Mahçup Olmak

6 numaralı sunumda Kolombiya ülkesi ile ilişki inşa etme boyutlarındaki önemli etmenleri sunmaktadır. İlişki oluşturmanın güvene dayalı olması, yüksek içerikli yani önemli etmenleri barındırması ve çatışma durumlarında ise toplumun bireylerinin çatışmadan kaçındığını ve çatışma halinde mahçup hissettiklerini belirtmektedir (Şekil Ek A.6).

Kolombiya'ya ataması yapılması planlanan Amerikalı yabancı yönetici ev sahibi ülkedeki ilişki yönetimi için verilen bu üç önemli noktada planlar oluşturulmalı ve aksiyona geçilmelidir. Ana ülke merkezdeki işletmenin genel misyon vizyon ile beraber Kolombiya'daki işletme planları ve yabancı yöneticiden beklentilerini ev sahibi ülke olan Kolombiya yerel işgörenlerine güven telkin edici bir biçimde sunmalı ve haberdar olmalarını sağlamalıdır. Yabancı yöneticinin performanslı ve verimli çalışması için güven ilişkisine dayalı, çatışmalardan kaçınmalı ayrıca ilişkilerinde netlik sağlamalıdır.

- Yabancı yöneticileri Bogota ya Göndermek (Sending Expatriate to Bogota)
 - Dünyanın en büyük üçüncü kahve üreticisi ve ihracatçısı
 - Tüm Latin Amerika da şimdiye kadar 650 adet başarılı işletilen dükkânı olan bir işletme
 - Yakın zamanda Amerika Ajansları ile uluslararası gelişim kapsamında Bogota'da kahve tarım alanlarını arttırılması ve Kolombiya ekonomisini sağlamlaştırmak için 3 milyon dolarlık anlaşma yapılmıştır
 - 'Kolombiya da Kolombiya kahvesi satmak'
 - Starbucks ın kıdemli başkan yardımcısı Craig Russell

7 numaralı sunumda Starbucks işletmesi hakkında özellikle Latin Amerika pazarındaki yeri hakkında bilgiler verilmekte ve Kolombiya ve ABD arasında (Kolombiya kahve üretimini pozitif anlamda etkileyecek olan) yapılan önemli bir anlaşmadan bahsedilmiş ve Starbucks başkan yardımcısının söylemiş olduğu

(Kolombiya da kahve dükkânı açmanın ABD’deki bir firma için ne kadar anlamlı bir gelişme olduğunu belirten) söz ile sunum bitirilmiştir (Şekil Ek A.7).

Bu bilgilerin ev sahibi ülke olan Kolombiya ile paylaşılmasının önemi 6. Sunumda belirtilen güvene bağlı ilişki kurulması için çok önemlidir. Bu bilgiler Kolombiya vatandaşı yerel işgörenlerde Starbucks ı tanınması, işvereni hakkında bilgi sahibi olması, değer verildiği hissini yaratması açısından pozitif etkileri olacaktır.

Kültürel Farklılıklar (Cultural Differences)

Kolombiya	Amerika Birleşik Devletleri
Terörist Organizasyon, Gerilla Grup	Göreceli istikrarlı bir hükümet (ABD)
Değişime direnç göstermektedirler,	En yakın Starbucks a yakın olan hâlihazırda Juan Valdez kafe ye alışkın popülasyon

8 numaralı sunumda Kolombiya ve Amerika Birleşik Devletleri kültürel farklılıklar karşılaştırması yaparak ana merkez ülkesi Amerikalı Birleşik Devletler olan bir işletmenin, ev sahibi ülkenin Kolombiya olduğu yerde işletme açmanın zorluklarından bahsedilmiştir. Kolombiya terörist organizasyon, gerilla gruplarının barındığı, değişime direnç gösteren, hâlihazırda Juan Valdez gibi (Kolombiya Kahve Federasyonunun marka sahibi olduğu) bir markasının bulunduğu bir ülkedir ve ABD gibi güvenli bir ülkede Starbucks için bu zorlukların aşılması gerekmektedir (Şekil Ek A.8).

Amerikalı yabancı yöneticinin bu zorlukların belirli ve ilgili aksiyon planlarının yapılmış olması (kısacası işletmenin bu zorlukları bilerek hazırlıklı olması) yabancı yöneticinin performans ve verimliliğini pozitif etkileyecektir. Plan ve programlar ana merkez işletme ile beraber yapılmalı ayrıca işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanmalıdır.

- Yabancı yönetici Seçimi (Selecting Expatriates)
 - Çok sayıda görüşme
 - Yabancı yönetici aileleri ile

- Grup Görüşmesi
 - Önceki yabancı yöneticiler ile
- Gözlem Yöntemi
 - İletişim Yetenekleri
 - Kolombiya ile verimli kültürel etkileşim
- Yazılı Testler
 - Kültürel Adaptasyon

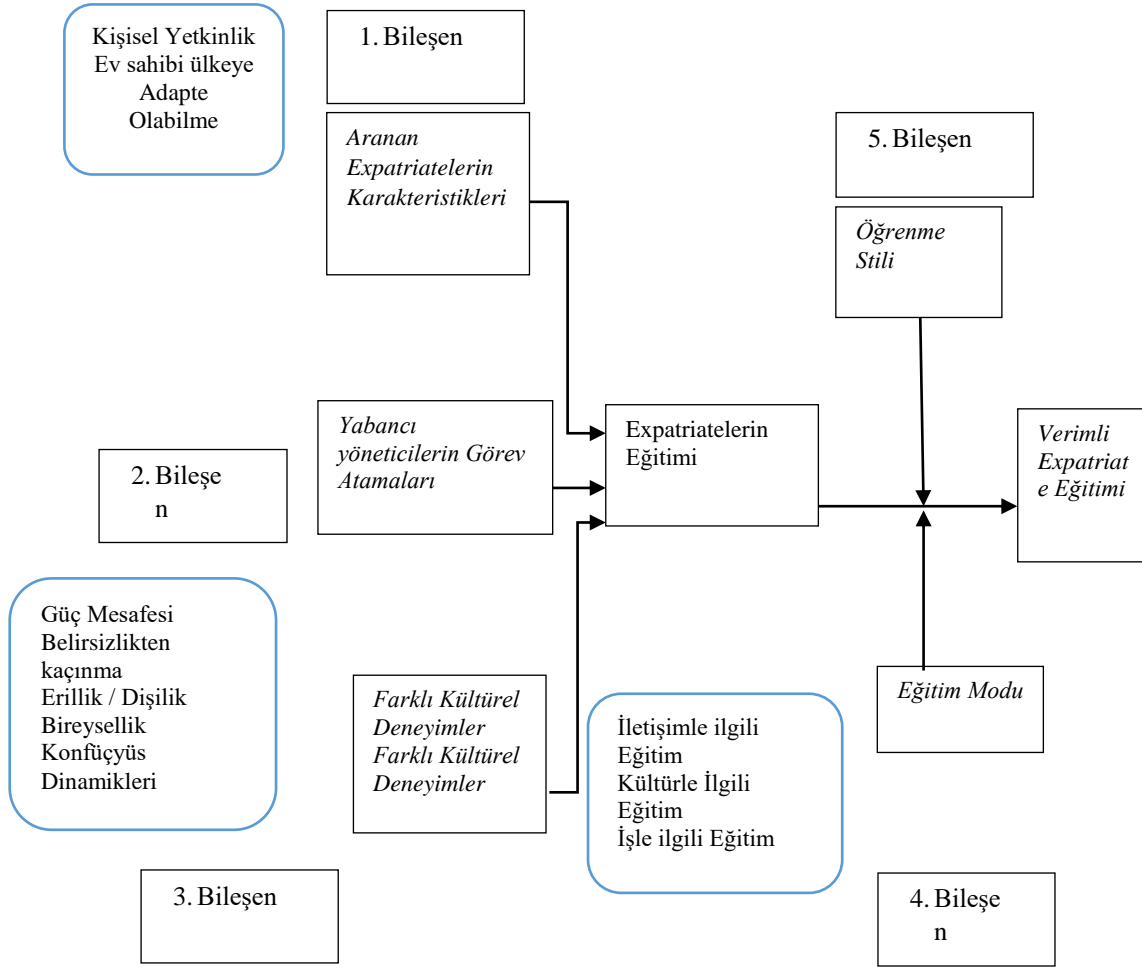
9 numaralı sunumda yabancı yönetici (Expat) seçimi sırasında hangi yöntemlerin uygulandığı hakkında bilgi verilmiştir. Yabancı yönetici ailelerinde katıldığı çok sayıda görüşme yapılmış, daha önce yurtdışı ataması deneyimi olan yabancı yöneticiler ile grup görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşmelerde adayların iletişim yetenekleri ve Kolombiya ile verimli kültürel iletişim kurmada başarılı olup olmayacakları hakkında gözlem yöntemi ile, ayrıca kültürel adaptasyonun ölçüldüğü yazılı testler ile aday seçim süreci yönetilmiştir (Şekil Ek A.9).

Yabancı yönetici seçiminde varsayılan adayların sadece ana merkez ülke (ABD) vatandaşları arasından yapıldığı/yapılacağı varsayılmaktadır. Sadece ana merkez ülkeden aday seçimi yapılmasındaki sebebin Starbucks ın Kolombiya pazarına ilk defa girecek olmasından kaynaklanan ana merkez işletme kültürünün ve işleyişinin aktaracak yöneticinin (ana merkez ülke vatandaşı olması güven faktörü açısından da önemlidir) Amerikan vatandaşı olması tercih edilmiş olabilmektedir. Böyle bir tercih yapıldığı varsayımından yola çıkarsak Starbucks ın Anayurt merkezli yaklaşımı tercih eden bir işletme olduğu sonucuna varılabilmektedir.

- Eğitim & Hazırlık (Training & Preparation)
 - Yabancı Dil Eğitimi
 - Jargonlar
 - Yabancı dili öğrenmek için sabırlı olmak
 - Konuşanın hızına göre
 - Kültürel Brifingler
 - Olaylar- Gerçek Yaşamdan Senaryolar

- Rol Oyunu
- Kültürel Asimilasyon
- Saha Deneyimleri

10 numaralı sunumda yurtdışına atanacak seçilen yabancı yöneticilere verilen eğitim ve hazırlık evresi hakkında bilgi verilmektedir. Eğitim evresinde yabancı dil eğitimi verilmiş bu eğitimin içeriğinde jargonları da barındırmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca yabancı dili öğrenmek için sabırlı olunması ve konuşanın hızına göre bir eğitim planlanması gerektiği belirtilmiştir. Yabancı yöneticilere Kolombiya hakkında kültürel brifingler, rol oyunları (gerçek yaşamdan senaryolar içeren) hazırlanmış ve saha deneyimleri edinmeleri sağlanmıştır. Eğitime hazırlık aşamalarının hazırlanması ve içeriği daha önceki sunumlarda belirtilen kültürel farklılıklar (sunum 8 ve sunum 6) dan yola çıkılarak Kolombiya – ABD örgüt kültürü boyutlarındaki farklılıklar göz önüne alınarak eğitimler tasarlanmıştır (Şekil Ek A.10 – Şekil 4.3).



Şekil 4.3: Verimli yabancı yönetici Eğitim bileşenleri

Kaynak: (Aguilar, 2014)

- Verimli yabancı yönetici eğitimi bileşenleri

11. sunumda Starbucks ın yabancı yöneticilere verdiği eğitimlerin bileşenleri hakkında bilgi veren bir diyagram bulunmaktadır (Şekil Ek A.11)

- 1. bileşen Yabancı yöneticide aranan karakteristik özellikler; Starbucks ın aramış olduğu karakteristik özelliklerin başında kişisel yetkinlikler gelmektedir. Aradığı diğer karakteristik özellik ev sahibi ülkeye adapte olabilme özelliğidir. Bu bileşenin birinci sırada olmasının sebebi Hoffstede örgüt kültürü analizinde ABD ile Kolombiya örgüt kültürünün birbirinden çok farklı çıkmasından kaynaklanmaktadır.

- 2. bileşen Yabancı yönetici görev atamalarıdır; Yabancı yönetici iş kariyerinde daha önce hangi görev atamalarında bulunmuş, atamaların içeriği nedir ve yabancı yöneticiye kazandırdığı tecrübe ve deneyimler nelerdir? Bu bileşenin

ikinci sırada olmasının sebebi Starbucks gibi bir kahve içeceği üreticisi markanın Kolombiya gibi kaliteli kahve üretimi konusunda dünyaca üne sahip bir ülkedeki pazara girmesindeki önemden kaynaklanmaktadır. İşletme için yeni bir pazarda çalışacak yabancı yöneticinin markayı yeni bir pazarda konumlandırma gibi yüksek işletme hedeflerinden dolayı adayda deneyim ve tecrübe aranmaktadır. Pozisyon sadece teknik bir pozisyon olmayıp yönetsel becerilerinde sahip olması gerekmektedir.

- 3. bileşen Farklı kültürel deneyimler; Yabancı yöneticinin tecrübe ve deneyimlerinin içerisinde farklı kültürel deneyimleri barındırıyor mu yoksa tüm deneyimleri kendisi ile aynı kültürü paylaşan ülke/ülkelerde mi edinmiş? Farklı kültürel deneyimlerini Starbucks Hoffstede'nin 4 örgüt kültürü boyutunda kategorize etmektedir, bunlar daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik/dışılık, bireyselliktir.

- 4. bileşen Eğitim modu; Bu bileşende Starbucks'ın vermiş olduğu 3 tane eğitimden söz etmektedir bu eğitimler, iletişim – kültür ve işle ilgili eğitimlerdir. Eğitimlerden iletişim ve kültürle ilgili eğitimler birbirini tamamlayıcı eğitimler olup, işle ilgili eğitimler teknik, operasyonel, yönetsel olarak ayrılabilir.

- 5. bileşen Öğrenme stili; Seçilecek yabancı yöneticinin kişisel öğrenme stillerini belirtmekte olup hangi öğrenme stiline (teori, briefing, rol oynama, gerçek hayattan olaylar gibi öğrenme stillerinden) ve öğretme yollarından bir veya birkaç tanesinin birleşimi olarak eğitimler uygulanacaktır.

- Yabancı Yöneticinin Eve Geri Dönüş (Repatriation) Aşamaları (The Four Phases of Repatriation)

- Eve dönüşün yabancı yönetici döngüsünün içinde olduğu her zaman unutulmaz bir aşamadır

- Uluslararası yabancı yönetici ataması 4 aşamalı bir yaklaşımdır bu 4 aşamalıdır, aşamalar;

- Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye gidiş öncesi
- Atama süresince
- Geri dönüş öncesi

- Geri dönüş

Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkedeki çalışma süresinin bitmesini ana merkez ülkedeki yapılan bir proje çalışmasının bitmesi gibi yanlış anlaşılmalarda uluslararası işletmelerde yaşanabilmektedir. Halbuki süreç yabancı yöneticinin farklı bir işletme lokasyonunda elde ettiği tecrübe/deneyim ve işletmenin lokasyonunda elde ettiği başarısının birleşimi olarak kazan-kazan (yönetici ve işletmenin karşılıklı kazanç elde etmesi) açısından değerlendirilmelidir. Atama süreci ve atama bitişi işletme İK bölümü tarafından çok iyi bir şekilde yönetilmeli yabancı yöneticiye ana merkez ülkeye dönüşünde kariyer yolu çizilmelidir (Şekil Ek A.12).

Birinci Aşama; Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye gidiş öncesi (Before Expatriation)

- Ayrılmadan önce eve geri dönüşle ilgili beklentilerin anlatıldığı bir brifing - resmi ve düşünerek yapılmış- eve dönüş sürecini birinci gününden itibaren uygulanmaya başlanır. Buradaki kritik nokta yabancı yöneticinin atamanın (eve geri dönüş atamasını) amacını -ayrılmadan önce- anlamasını sağlamaktır (Şekil Ek A.13).

- Kariyer planı oturumları düzenlenir

- Eve dönüş öncesi yabancı yöneticinin ev sahibi ülkede yerleştirileceği pozisyon ile ilgili olarak Güvence/Sözleşme dış hatları oluşturulur. Yabancı yöneticinin dönüşünden sonra 'gerçekçi olmayan beklentiler' den oluşan bir terfi düşüncesinin olmadığından emin olunur.

Starbucks gibi globalleşme yolunda ilerlemiş bir işletme yabancı yönetici atamasındaki deneyim ve tecrübelerinden yola çıkarak atama başlamadan atama sonucundaki yabancı yöneticiye sunulacak pozisyon ve işletmedeki konumu hakkında bilgiler vererek yabancı yöneticinin atama sonundaki oluşabilecek kaygı ve endişelerini sonuçlandırmaktır. Bu globalleşme yolundaki uluslararası işletmeler için çok önemli bir bilgi niteliğinde olup global işletmelerin yabancı yönetici atamalarında ne kadar ileriye dönük plan yapabilmeye kabiliyetlerini geliştirebilmesine bağlıdır. Bu planlar sonucunda her iki tarafın (işletme-işgören) ortak konularda açık ve şeffaf olarak herhangi bir tereddüte imkân vermeksizin belirlenebildiğini göstermektedir.

İkinci Aşama; Expatriation süreci boyunca (During Expatriation)

- Atama boyunca dizayn edilen mentoring (akıl danışmanlığı) programları yabancı yöneticinin hayat kalitesini yüksek kaliteye çıkarmayı hedeflemekte böylece işletme yabancı yöneticiye yüksek hayat kalitesi sunan yabancı yöneticinin sponsoru olmaktadır.

- Ana merkez işletme ile yabancı yönetici iletişimi devam eder

- Starbucks in atama süresince yabancı yöneticiye ve ailesine verdiği destekler atamanın başarısını yüksek seviyede pozitif etkilemektedir. Yabancı yönetici ve ailesine kendi ana merkez ülkesinden verilecek yaşam kalitesini yükselten destekler yabancı yöneticinin eROI sini performans ve verimlilik artışı olarak yansıtmaktadır (Şekil Ek A.14).

Üçüncü Aşama: Ev sahibi ülkeye geri dönüş sürecinde öncelikli konular (Prior to Repatriation)

- Yabancı yöneticinin geri dönüşünde yaşam tarzında oluşması muhtemel değişiklikler için yaşam tarzı değişikliği yardımı ve danışmanlığı desteği verilmektedir

- Eve dönüş prosesindeki detaylar ile ilgili olarak merkez ofis ile iletişimde

- İşletmenin değişimi ile ilgili olarak yeniden oryantasyon programı uygulanmaktadır (Şekil Ek A.15).

Dördüncü Aşama; Eve Geri Dönüş (Repatriation)

- Eve geri dönüşte duygusal tepkiler üzerine eğitim seminerleri verilmektedir.

- Finansal danışmanlık ve finansal/vergi desteği verilmektedir

- İşletmenin uluslararası deneyime önem verdiğini gösteren görünür işaretler konulmaktadır.

15 ve 16. Sunumlarda ev sahibi ülkede iken yaşam kalitesini yükseltmek için verilen desteklere benzer ve daha kapsamlı destekler yabancı yönetici ve ailesine ana merkez ülkeye dönüşte verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Desteğin verilmesi gerekmesinin sebebi ise yöneticinin kendi ülkesi dışında kaldığı süre boyunca ana merkez ülkede kanunlar ve düzenlemelerdeki değişiklikler gibi aynı zamanda ana merkez ülkedeki organizasyon değişiklikleri yeni raporlar, yeni çalışma düzeni gibi yeni oluşumları yabancı yöneticinin anlaması için geçecek süreden ve bu süre içerisinde oluşması muhtemel manevi tatminsizlik duygusu iş hayatında tesir edebilmektedir. Bu tesir

sonucunda yabancı yöneticinin performans ve verimliliğini azalmalar meydana gelebilmektedir (Şekil Ek A.15- 16).

4.7.2 Coca-Cola

Coca-Cola; 1886 senesinde Amerika Birleşik Devletleri Atlanta – Georgia da kurulmuş dünyanın en fazla marka bilinirliğine sahip işletmedir (Coca-Cola, 2011).

Coca-Cola da Yabancı yöneticiler (Coca-Cola, 2014)

Birinci Sunum; “Yabancı yöneticilerin işletmeye maliyetinin pahalı olmasına rağmen neden hala işletmeler yabancı yöneticileri kullanmaya devam etmektedirler” (Şekil Ek B.1)

İkinci Sunum; Coca-Cola firmasında Uluslararası İnsan Kaynakları yönetiminin önemi (Importance of HRM at Coca-Cola) (Şekil Ek B.2)

- Uluslararası İnsan Kaynakları uygulamaları Coca-Cola'nın en önemli rekabet gücüdür.
- Coca-Cola işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü tüm bölgelerde insan kaynakları uygulamalarını başarılı bir şekilde adapte edebildiği için Coca-Cola çok başarılı bir uluslararası firmadır.
- Coca-Cola işletme merkezindeki uyguladığı insan kaynakları uygulamalarını ev sahibi ülkedeki işletmelerine adapte ederek bölgesel insan kaynakları uygulamalarını tercih etmektedir
- Coca-Cola insan kaynakları politikaları ve uygulamaları esas olarak yerel iş kanunları ve kültürü ile uyum içinde oluşturulmuştur. Coca-Cola yerel yasalar ve kültürel uygulamaların hakimiyeti bünyesinde faaliyet göstermektedir.
- Kültürel çeşitlilik Coca-Cola'nın uluslararası operasyonlarında en önemli faktördür.

Coca-Cola tamamen globalleşmiş bir işletme olmasından dolayı işgören kültürel çeşitliliğinin çok yüksek seviyede olduğu, uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yerel yasa ve kültürel uygulamaların adapte edildiği ana merkez işletme İKY uygulamaları ile yönetilen bir işletmedir (Şekil 9.19).

- Coca-Cola firmasının İş Profili (Business profile of The Coca-Cola Company) (Şekil Ek B.3)
- 398 milyon insanın yaşadığı 200 ülkede faaliyetlerini sürdüren bir işletme

- 130.000'den fazla işgöreni bulunmaktadır
- %80 e yakın operasyon geliri Amerika Birleşik Devletleri dışındaki ev sahibi ülkelerdeki Coca-Cola işletmelerinden gelmektedir
- Coca-Cola global operasyonlarını 6 bölgesel olarak gruplandırılmış 25 global operasyon bölgesinden yürütmektedir. Bu bölgesel gruplar şu şekildedir;
 - Kuzey Amerika
 - Avrupa Birliği
 - Pasifik Bölgesi
 - Doğu Avrupa/Ortadoğu
 - Afrika
 - Latin Amerika

Üçüncü sunumda Coca-Cola işletmesinin tamamen globalleşmiş bir işletme olduğu anlaşılmaktadır

- Globa Düşün, Yerell Hareket Et (Think Globally, Act Locally) (Şekil Ek B.4)
 - %80 e yakın operasyon geliri Amerika Birleşik Devletleri dışından
 - 6 Bölge altında 25 Operasyon Grubu
 - Coca-Cola'nın Kültürel Çeşitliliği 'Çoklu-Lokal' & 'Lokal Yüz' ile eşleşmektedir yani yerel işgörenleri karakterize eden yüzler birleşerek Coca-Cola'nın tüm kültürel çeşitliliğini oluşturan toplu büyük resmi oluşturmaktadır.
 - Başvuran Aday geçmişlerini inceleme ve araştırmaları farklı bilgi bankaları bölümleri tarafından yapılmaktadır
 - Ortak Maaş Felsefesi yürütülmektedir
 - Performans Modeline göre hazırlanmış bir performans ilkesine göre çalışan ücret sistemi vardır (farklılıkları gözetin ücretlendirme)
 - Dürüst Ücret Politikası
 - Farklılıkları gözetin
 - Göçmenlerin ilgisini çekecek
 - Yetenek Çeşitliliğini muhafaza edici & Gelişmesini sağlayıcı
 - Destek sistemleri sağlamak

- Global Servis Programı – 500 yüksek seviyedeki yöneticiye Coca-Cola tarafından destek verilmektedir

Dördüncü sunumda Coca-Cola işletmesinin uluslararası İKY sisteminin hangi temel unsurlar ve amaçlar üzerine kurulu olduğu bilgisi verilmektedir. Kültürel çeşitliliğin UİKY sisteminde kategorize edilme yöntemi, aday özgeçmiş araştırma, ücret yönetimi, performans yönetimi ve son olarak yüksek seviyedeki yöneticiler için (yabancı yöneticilerin içerisinde bulunduğu grup) destek sistemi oluşturulmuştur. Benzer seviyedeki UİKY sistemi olan global işletme dünya üzerinde az sayıda bulunmaktadır. Ayrıca Coca-Cola'nın başka bir özelliği de günümüzdeki yeni kurulan teknoloji işletmeleri gibi yeni kurulmanın avantajlarını kullanarak tüm sistemlerini elektronik ortamlarda oluşturup bu sistemi kullanmaya müsait işgörenler değil mevcut eskiden gelen işletmedeki kullanılan sistemleri devamlı yenilemeleri ve mevcut çalışanlarını da bu sistemleri kullanmalarını sağlamalarıdır

Beşinci Sunum, Coca-Cola da Yabancı yöneticiler (Expatriates at Coca-Cola) (Şekil Ek B.5)

Coca-Cola operasyon seviyesindeki işgöreni yerel ülke vatandaşlarından seçmektedir, çünkü Coca-Cola yerel ev sahibi ülke işgöreninin kendi ülkesinde daha iyi performans gösterdiğine inanmaktadır. Üst Düzey yöneticiler (yabancı yöneticilerin dahil olduğu grup) ise stratejik seviyede uluslararası deneyimlere sahip olmalıdır

Sistemde yabancı yöneticilere iki nedenden dolayı ihtiyaç vardır;

- Buldukları lokasyonda var olmamış spesifik yetenekleri doldurmak amacıyla
- Çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmek amacıyla

Yabancı yöneticilerin ABD'deki ana merkez ülkedeki işletmeye erken dönüş yapmalarını önlemek amacıyla yabancı yöneticilere Amerika Birleşik Devletleri'nin kriterlerine göre (Ev Sahibi Ülke tabanlı ödeme sistemi) ödeme yapılır. Coca-Cola'daki yabancı yöneticiler birbirini izleyen uluslararası atama görevlerinde olmalarına rağmen kendilerine Atlanta işletme merkezi tarafından verilen akıl danışmanlığı hizmeti güçlü bir şekilde devam eder.

Coca-Cola'nın UİKYY sisteminde yabancı yöneticilerin atama ihtiyacının sadece iki nedenden doğabileceğini belirterek farklı iş amaçlarından doğacak yabancı yönetici atamasının Coca-Cola UİKYY sisteminde mümkün olamayacağı belirtilmiştir. Yabancı yönetici atamalarını UİKYY sisteminde iki sebeple sınırlandırmak eROI hesaplamasını, atamanın amacını ve beklenen çıktılarının belirlenmesinde kolaylıklar sağlamakta, UİKYY sistemini anlaşılabilir, kullanıcı dostu olması sistemi tüm işletme yöneticilerinin maksimum derecede kullanımı sağlamaktadır. Coca-Cola'nın ana merkez ülke tabanlı ücret yönetimi sistemini tercih etmesindeki en büyük sebebi olan ev sahibi ülkelerde çalışan işgörenlerin (yabancı yöneticiler dahil) ana merkez ülkede çalışan ile eşit pozisyonlardaki işgörenlerle aynı ücret seviyesine göre ücret alması işgörenlerin dünyanın neresinde ve hangi ülkenin vatandaşı olduğunu hiçbir önemi olmadan olursa olsun eşit haklara sahip olduğu duygusunu işgörene vererek işletmeye güven ve aidiyet hissetmelerini sağlamaktadır.

Altıncı Sunum; Coca-Cola da İstihdam Politikası (Staffing Policy) (Şekil Ek B.6)

Coca-Cola'nın yönetim pozisyonlar Anayurt merkezli yaklaşım (Ethnocentric) ile Dünya Merkezli yaklaşım (Geocentric) yaklaşımlarının kombinasyonundan oluşmaktadır, fakat dünya merkezli yaklaşım (Geocentric) ağırlıktadır.

- Ethnocentric (Anayurt merkezli) İstihdam Yaklaşımı; İşletmenin yüksek seviyedeki ev sahibi ülke pozisyonları için ana merkez ülke işletmesinden yabancı yöneticileri istihdam etmesi
- Geocentric (Dünya merkezli) İstihdam Yaklaşımı; Coca-Cola, dünya çapında iş stratejisini entegre etmiştir, bu nedenle işletme milliyeti ne olursa olsun ya da hangi etnik kökenden olursa olsun önemli değildir burada aranan kriter iyi niteliklere sahip yöneticilerin atanmasıdır.

Altıncı sunumda Coca-Cola UİKYY sistemi istihdam politikası olarak ethnocentric (anayurt merkezli) ve geocentric (dünya merkezli) yürüttüğü bilgisi sunumda verilmektedir. Dünya merkezli istihdam politikasının işletmede daha ağırlıklı kullanılmasının sebebi işletmede tüm iş analizlerinin yapılmış olması ve bu analizler sonucunda her pozisyon ve seviyede iş tanımlarının ve aday profillerinin tanımlanmış olmasından dolayı gelmektedir. Böylece kişisel ve ilişkisel bağlamda değerlendirilecek hiçbir işgören pozisyonu yoktur ve pozisyonlara bağlı performans ve ödül yönetimi sistemde açık ve nettir.

Yedinci Sunum; İstihdam Seçimi ve Aday Geçmiş İncelemeleri (Staff selection and backround invevtigation) (Şekil Ek B.7)

Coca-Cola farklı ihtiyaçlar için farklı testler uygulamaktadır;

- Akademik bilgiyi kontrol için yetenek testi,
- Teknik bilginin anlaşılması ve öğrenilmesini sağlamak için örnek test çalışması,
- Davranış Testi

Final Adaylar için işletmenin işe alma politikasında takip ettiği 5 test çalışması bulunmaktadır,

İşe alım ile ilgili testler bölgesel ve işletme ana merkezi seviyesinde yürütülür

Aday özgeçmişinin araştırması, Ülkeler arası farklılıklar, kültürler, gelenekler gözönüne alınarak işgören seçimi için varolan yasalar ve prosedürler ışığında yapılır

Coca-Cola global bir işletme olmasından dolayı aday seçimlerinde ve özgeçmiş araştırmasında test yöntemine başvurarak işe alım mülakatlarında oluşabilecek adayı yanlış anlama, sorulması ve cevaplarının alınması gereken bilginin alınmasındaki eksikler oluşması ve adaydan test yöntemiyle alınan bilgilerin doğru ve aynı formatta UİKY sistemine kayıt edilerek saklanması ve/veya rapor haline getirilerek işletmede kullanılabilir yararlı bilgi olarak kayıt altına alınma isteğinden doğmaktadır.

Sekizinci Sunum; İşgücü çeşitliliği (Workforce diversity) (Şekil Ek B.8)

Coca – Cola 100 dilden fazla dilin konuşulduğu farklı kültürlerin ve coğrafyaların yönetildiği bir işletmedir.

İşletmede vurgulanan işgücü çeşitlilikleri,

- Irkların çeşitliliği
- Cinsiyet
- Cinsel Yönelim
- Düşünceler
- Farklı Yaşamlar
- Kültürler

- İş Uygulamaları

Gelecekteki başarı, dünya çapında bir takım geliştirme kabiliyetine bağlı olacaktır. Coca-Cola, iş yapmış olduğu toplumların çeşitli kültürel anlayışlar ve bakış açılarından faydalanmaktadır. Coca-Cola' nın kültürel çeşitlilik tanımında, en üst seviye pozisyondan en alt seviye pozisyona kadar farklı kültüre sahip her işgörenin bakış açısından faydalanılmıştır. İşgörelere verilen farklılıklar yönetimi eğitimi sayesinde farklılık yönetim stratejisi hakkında kapsamlı bir bakış açısı sağlanır ve bu yaklaşım adapte edilir. İşletme azınlık ve kendilerine ait işletmeleri olan kadınlardan oluşan tedarikçilerine de farklılıklar eğitimi teklif etmektedir.

Dokuzuncu Sunum; Yabancı yönetici hazırlık ve gelişim programı (Expatriation and development program) (Şekil Ek B.9)

Ana merkez ülkeden ayrılmadan önce;

- Oryantasyon eğitimi
- Dil eğitimi
- Kültür
- Tarih
- Lokal gelenekler & görenekler
- Yaşam şartları

Atama Süresince; sürekli gelişim eğitimi

- Becerilerin gelişmesi
- Kariyer planlama
- Ev sahibi ülke gelişimi

Detaylı tamamlama; Ana merkez ülkeye geri dönüş oryantasyon eğitimi

- Yaşam Biçimi
- İşyeri
- İşgörelere

Coca-Cola yabancı yönetici eğitim programı 3 basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar birbirini kapsayacak şekilde kesintisiz ve devamlı bir şekilde organize edilmiştir.

Atamadan önce alınması gereken eğitimler ev sahibi ülkedeki yabancı yöneticinin tüm ihtiyaçlarını giderecek şekilde tasarlanmıştır. Böylece yabancı yönetici ev sahibi ülkeye gitmeden önce ev sahibi ülke ile ilgili önemli ve ihtiyaç duyacağı konularda ülkeye uyumunu kolaylaştıracak tüm bilgileri kapsamaktadır.

Atama süresince verilecek eğitimler ise; sürekli gelişen eğitimler adı altında yabancı yöneticinin becerilerinin gelişmesi (özellikle yönetim becerileri kastedilmektedir) , kariyerinin planlanması ve bulunduğu ev sahibi ülkeye oryantasyonunun sağlanması, uyumun devamını ve arttırılması hedeflenmiştir.

Atamanın süresinin dolmasına yakın bir tarihte ana merkez ülke ile ilgili (hem işletme hemde işgörenler, ana merkez ülkedeki organizasyon yapısındaki değişiklikler, yeni raporlama sistemleri gibi) ve ana merkez ülkedeki yaşam biçimine uyumun sağlanabilmesi için eğitimler düzenlenmektedir.

Onuncu Sunum; Yabancı yönetici tazminatları (Expatriate Compensation) (Şekil Ek B.10)

Denizaşırı atama görevinde çalışan işgörenler yerel işgörelere göre farklı bir tazminat ve yan haklar programına dahildirler.

Coca-Cola aşağıda yazılı hakların olduğu bir paket işgörelere teklif etmektedir

- Daha yüksek bir maaş (Amerikadaki yaşam standartlarına satın alma gücü karşılaştırılarak oluşturulmuş)
- Ev desteği, ulaşım, telefon (yaşam standartları ödeneği)
- Sigorta ve güvenlik paketi
- Senelik ana merkez ülkesine seyahat hakkı
- Ailenin transferi
- Yabancı yönetici eşinin ev sahibi ülkedeki çalışmak istediği sektörde iş bulmasında destek

Yabancı yönetici tazminatları; Coca-Cola yabancı yöneticilere sağlanan tazminat ve yan haklar paketinde (araştırmanın daha önceki bölümlerde verilen bilgileri

doğrulamaya yönelik şekilde) yabancı yöneticinin ihtiyacı olan/olabilecek tüm tazminat çeşitlerini pakete eklenmiştir. Böylece yabancı yönetici adaylarının diğer Coca-Cola lokasyonlarına atama cazip hale getirilmiştir.

Onbirinci Sunum; Yabancı yönetici hataları (Expatriate failure) (Şekil Ek B.11)

Her ne kadar Coca-Cola global istihdam yaklaşımında çok iyi organize olmuşsa da iş hayatında yabancı yöneticilerin atamasında başarısız olma ihtimali vardır. Coca-Cola insan kaynakları departmanının verdiği bilgiler doğrultusunda aşağıdaki konularda zorluklardan kaynaklanan problemler oluşabilir.

- Yabancı yöneticinin teknik yeterlilik gelişimi
- Yabancı yöneticinin ev sahibi işletmeye ve kültürüne adapte olma
- Yerel işgörenler tarafından kabul edilme

Yukarıda bahsedilen konuları daha aza indirgeme veya elimine etmek amacıyla, (kültürel farkındalığa daha fazla önem vermek için) uluslararası iletişim eğitimi verilmektedir. Yaşanabilecek diğer zorlukların üstesinden gelebilmek için Coca-Cola insan kaynakları yönetimi “Uluslararası Servis Programı” oluşturulmuştur.

Coca-Cola'nın yabancı yönetici atama başarısızlık kategorilerinde belirtilen noktalar yabancı yöneticilere daha fazla eğitim imkânı sağlanarak ve/veya verilen eğitimler revize veya tekrar edilerek hataların oluşmasının önlenmesine çalışılmaktadır. Burada unutulmaması ve dikkat edilmesi gereken en önemli konu hataların devamlı oluşabileceğinden yola çıkılarak hataların neden oluştuğu ve bir daha oluşmaması/tekrarlanmamasının nasıl sağlanabileceğidir.

Onikinci Sunum; Ana merkez ülkeye geri dönüş (Repatriation) (Şekil Ek B.12)

Coca-Cola yöneticilerini kendilerinin eve geri dönüşlerinin bir işletmede olumlu bir etki etki yaratacağını göstermediği sürece yabancı yöneticilerine eve geri dönüş programı uygulamamaktadır. Atama yapılan ev sahibi ülkeye bağlı olarak atamanın süresi minimum 5 senedir. Bu yapıdaki performans izleme yabancı yöneticilerin motivasyonlarında çok pozitif etki etmektedir fakat ilham vermek için yabancı yöneticilerin daha fazlasına ihtiyaçları vardır (Şekil 9.29).

Coca-Cola yabancı yöneticilere ev sahibi ülkede 5 sene minimum kalma süresi zorunluluğu ve ana merkez ülkeye geri dönüş imkanının (ana merkez ülkede geri dönüşün işletmeye pozitif bir değer katacağı durum olmamak kaydıyla) verilmemesi

kuralının amacı yabancı yöneticiye global tecrübe ve deneyim kazandırmak ve bu kazanılan tecrübe ve deneyim yeni ev sahibi ülke lokasyonlarında yardımcı olacağını planlanması üzerine kurulmuştur. Coca-Cola sunumun önceki bölümlerinde verilen bilgi üzerine Coca-Cola dünya üzerinde tüm operasyonlarını 6 bölgeye ayırmıştır ve yabancı yöneticilerin aynı bölgede ve/veya yakın bölgelerdeki (muhtemelen aynı vey/veya yakın kültüre sahip) ev sahibi ülkelerde edinilen tecrübe ve deneyimlerin bu bölgelerin ana merkez işletme misyon ve vizyonunda yönetilme ihtiyacının sağlanmasıdır. Coca-Cola dünya çapındaki marka bilinirliğinden dolayı çok fazla ABD dışı pazarlarda yer almakta ve bu pazarlarda sadece Coca-Cola markası olarak değil pazarın dinamiklerine, müşteri kitlesi gibi yerel pazar stratejilerine göre yerel markalar çıkarılmaktadır. Böylece Coca-Cola yerel olarak ev sahibi ülke lokasyonlarındaki pazarlarda ürün çeşitliliğini arttırmakta bu yeni ürünler ile beraber ürün pazarlama stratejisinde işletmenin misyon ve vizyonunu takip edecek yabancı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin mal ve hizmet üretmek için bu girdileri (ürün, hizmet, bilgi) çıktılara dönüştürecek işgörelere ihtiyaçları vardır. İstihdam ettikleri bu işgörelere işletmenin vizyonu, misyonu, işyapış biçimi, motivasyonu ile ilgili olarak eğitimlere tabi tutulmalı (işbaşı ve kişisel gelişim), işbaşında göstermiş olduğu performansları ölçümlenmeli, eksik durumlarda eğitim verilerek eksikleri giderilmeli ve sonuç olarak çevre ve iş hayatı şartlarında ücretlerinin ödemesini yapmalıdırlar. Bu yazılan işlerin tümünün organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün sorumluluğu altındadır. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü işgöreni örgütün merkezine koyarak işletme içerisinde işletmenin hayatta kalmasını sağlayacak döngüdeki işi yapan, işletmeyi ulusal ve uluslararası piyasalarda verimli ve etkin hale getirerek rekabet şansını arttıran işletmenin parçasıdır. Bunu sağlamak adına ülke içinde ve ülke dışında işgörelere yapılan yatırımlar ölçümlenmeli, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda izlenmeli ve sürekli gelişmesi sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki işletmenin yaptığı en büyük yatırım işgörenine yapmış olduğu yatırımdır. İşgörene yapılan yatırımın ölçümlenmesi ve takibini sağlayan insan kaynakları yönetimi programlarıdır.

İşletmeler içinde bulunduğumuz 21. Yy daki işletmeler ürettikleri ürün veya servisleri hayatı sürekli kolaylaştıran teknolojik gelişmeler ile birlikte ulusal pazarlara satışını ve pazarlamasını yaparak başladıkları işhayatında gerekli tecrübe deneyim ve işgören gücünüde oluşturarak uluslararasılaşma kademesine getirmektedirler. İşletmenin uluslararası kimliğini kazanması için geçirdiği evreler süre ve yatırım gerektirmektedir. Harcanan süre ve yatırımın, hedeflenen uluslararasılaşmaya ulaşması için tüm uluslararasılaşma süreci çok iyi değerlendirilmeli işgörelere ile paylaşılmalı, ortak hedefler doğrultusunda günümüz teknolojisini de araç olarak kullanarak sonuçlandırılmalıdır.

İşletmenin ulusal düzeyde faaliyet gösteriyorsa “Ulusal İnsan kaynakları Yönetimi”, uluslararası düzeyde faaliyet gösteriyor ise Uluslararası İnsan Kaynakları (UİKY) yönetimi programları uygulanmaktadır. İKY programlarının içeriği (ulusal ve

uluslararası programların ikisinde de geçerli olmak üzere) işgörenlerine planlanan, yapılan, takip edilerek ölçümlenen yatırımların etkinliği ve verimliliğinin belirlenmesidir. Uluslararası işletmelerde ki insan kaynaklarının faaliyet alanları ulusal işletmelere göre farklılaşmakta, ayrıca coğrafi yönden ve çalışan işgörenlerin vatandaşı olduğu ülkeler açısından etki ettiği alan da artmakta, ulusal uygulanan İKY programları kapsam açısından yeterli olmamaktadır. Uluslararası insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi programlarından işgören temini, seçimi, eğitim-geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme sistemleri programları farklılıklar içermektedir. Bu farklılıkların sisteme uygulanması işletmenin uluslararasılaşmasındaki başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Ana merkez ülke dışında çalışan yöneticilere literatürde yabancı yönetici (expat) adı verilmektedir. Yabancı yöneticiler kendi vatandaşı olduğu işletmenin ana merkez ülkedeki işletme dışında ev sahibi ülkede çalışan ve işletmeye aynı pozisyonda ana merkez ülkede çalışan bir yöneticiye göre işletmeye maliyeti çok daha fazla olan yöneticilerdir. İşletmeye maliyetleri yüksek olan bu yöneticileri çalıştırdıkları / çalışacakları ev sahibi ülkedeki işletmeye atamasını yaparken gerekli UİKY sistemi içerisinde planlanan eğitimlerin (teknik, kişisel, yönetsel finansal vb.-) organizasyonu atama yapılan ev sahibi ülkeye gitmeden önce ve atama yapılan ülkeye gitmesiyle birlikte atama görevi süresince planlanmalı böylece yabancı yöneticiye yapılan yatırımın verimliliği adına işletmeye maksimum geri dönüşü sağlanmalıdır. Eğitimlerin içeriğinde dil eğitimi, kültürel farklılıkların verildiği kültürel benimseme eğitimi gibi yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye uyumunu ve adaptasyonunu arttıracak eğitimler olmalıdır. Yabancı yöneticiye verilecek eğitim sadece ev sahibi ülkeye gidişinde değil, atama sonrasında -ana merkez ülkeye dönüşünde de gerekli olduğu dikkate alınarak- ana merkez ülkeye dönüşünde gerekli olan işletme bilgileri ve/veya gerekiyor ise ana merkez ülke bilgilerini (ev sahibi ülke kanunlarda olan değişiklikler gibi) içeren yabancı yöneticinin ana merkez ülkede getirileceği yeni pozisyona adaptasyonu açısından da gerekmektedir. Ev sahibi ülkedeki yabancı yöneticinin verilecek eğitimlerde sadece yabancı yöneticiye değil ailenin de katılması -eğer ailesi ile beraber gitmesi söz konusu ise- yabancı yöneticinin ev sahibi ülkeye adaptasyonunu sağlamakta ve böylece yabancı yöneticinin verimliliği ve performansının artmasında önemli bir etken olduğuna araştırmada belirtilmiştir.

İşletmeler yabancı yöneticinin işletmeye olan performans ve verimliliğini ölçmekte yabancı yöneticinin atama yapılmasının amacını ve hedefini, işletmenin global ölçüde iş stratejileri, değerlerini, misyon ve vizyonları göz önüne alarak ölçümü (eROI) yapılmalıdır. Ev sahibi ülkedeki atamanın amacında işletmenin finansal konuda (eğitim, ev sahibi ülkedeki merkez organizasyona adaptasyon gibi) olmaması halinde buna uygun ölçüm süreci ve ölçüm yöntemleri seçilmelidir. Araştırmada görülmektedir ki işletmeler eROI nin ölçülmesine gerekli özeni göstermemekte, sadece maddi sonuçları baz alarak sonuçları yorumlamakta, ev sahibi ülkedeki işletmenin ev sahibi ülkede elde ettiği itibar saygınlık, güven gibi manevi sonuçlara yeteri önemi vermemektedirler. Araştırmada çıkan eROI ile ilgili başka bir sonuç ise yabancı yöneticinin elde ettiği tecrübe deneyim ve ilişkileri ev sahibi ülkenin kültürüne benzer diğer ülkelerin pazarlarında işletmenin başarılı olabilmesi için kullanabileceği referans bilgiler olduğu gerçeğidir. Yabancı yöneticinin ücret yönetim sistemlerinde işletmedeki işlerin iş değerlendirme, yan ödeme ve tazminatlar ve iş sınıflarının yaratılmasında dikkat edilmesi gereken konular eROI ve haliyle atamanın başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Uluslararası ücret yaklaşımları yabancı yöneticinin vatandaş olduğu ülke anlamında işletmenin ücret yönetimi stratejisi amaç ve hedefleri ile bağlantılı olarak değişik uygulamalar bulunmaktadır. Ücret yönetim sisteminin bilimsel ve tüm dünyada geçerliliği kanıtlanmış bilgiler ile oluşturmanın işletmeye işgörenin güven oluşturmada, ücretlendirme sistemlerindeki kişisel yorumlanması sonucunda kariyer, terfi gibi İKY sistemini etkileyecek önemli yanlışların yapılmasının önlenmesi açısından işletmenin üzerinde dikkat vererek uygulanması gereklidir. Yabancı yöneticinin vergilendirme konusunda Türkiye’de bulunan yabancı yöneticilere uygulanan vergi ve sosyal güvenlik kanunları ile Türkiye dışında yabancı yönetici pozisyonunda çalışan Türk vatandaşlarının Türkiye de uygulanan vergi ve sosyal güvenlik kanunları çerçevesindeki uygulamalardaki farklılıklar bulunmaktadır.

Yabancı yöneticilerin işletme ile yaptıkları iş sözleşmesi/kontratlar dışında işletme ve yabancı yönetici arasında maddi değil manevi temellere dayanan psikolojik kontrat bulunmaktadır. Psikolojik kontratlar yabancı yöneticiye yapılan yatırımı (eROI yi) etkileyen en büyük faktörlerden birisi olup her yabancı yönetici için (işletme ile yabancı yönetici arasındaki manevi ilişki üzerine kurulmasından dolayı) farklı olmaktadır.

Literatürde geçen bilgilerin pratik uygulamasında Türkiye'den bir işletme olan Anadolu Efes işletmesinde araştırmada verilen tüm bilgiler pratikte hayata geçirilmiş ve başarılı olmuş işletme statüsündedir. Bilgileri hayata geçirmek aşamasında olan diğer Türk işletmelerine doğru bir örnek olabilecek olup dikkatle incelenmelidir.

Birleşik Arap Emirliklerinde aynı yabancı yönetici pozisyonu için farklı ülke vatandaşlarının farklı ücret uygulamalarına tabii olması UİKY açısından yanlış bir uygulama olmakta bu uygulama kısa dönemde işletmenin yabancı yönetici ücret maliyetin dolayı kar ettiği gibi görünse de uzun zaman performans, verimlilik anlamında işletmenin istediği sonuçları elde edemeyeceği işletmeye sadakatin düşük olacağı gerçeğinden yola çıkarak düşük ücretle çalışan yabancı yöneticinin başka işletmeden iş olanağı olması halinde kolaylıkla kabul edebileceği sonucuna ulaşabilmektedir.

ABD ile iş veya ticaret yapan işletmeler yapmış oldukları iş veya ticaretin içeriğine bağlı olarak ABD hükümeti tarafından konulmuş ve uyulması gereken birtakım kanun ve yönetmeliklerden diğer ülke vatandaşı değil sadece Amerikalı yabancı yöneticileri istihdam etmek zorunda kalmaktadırlar.

Amerikan kültürü Türk kültüründen oldukça farklı olup Amerikalı yabancı yöneticilerin çalıştıracak/çalışan işletmelerintüm UİKY sistemlerinde kültür farklılıklarını gözecek şekilde uygulamaları revize etmeleri gerekmektedir. Bu şekilde Amerikalı yabancı yöneticilerin çalıştığı işletmelerinde performansının artması, ev sahibi ülkeye uyum ve adaptasyonun daha başarılı olması sağlanabilir.

Amerikalı yabancı yöneticilerin dünya çapında istihdamı ile ilgili olarak %100 kesin bir rakam mevcut olmayıp 2011 verilerine göre 6.200.000 Amerikan vatandaşının dünya üzerinde farklı ülkelerde yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Amerikalı yabancı yöneticilerin çalışmak için batı yarımküredeki ülkeleri seçmekte (Danimarka, Norveç, İngiltere, Hollanda, Fransa, İspanya), an az ise Güney orta asya (Afganistan, Bangladeş, Hindistan, Kırgızistan, Kazakistan, Nepal, Pakistan, Türkmenistan ve Özbekistan) ülkelere gitmeyi tercih etmektedirler.

Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı yabancı yöneticiler yapılan anket sonuçlarına göre atanmış oldukları ev sahibi ülkede sağlanan haklarından (ücret+tazminatlar+yan haklar) yüksek oranda memnundurlar. Amerika Birleşik Devletleri'nin yabancı yönetici yönetici istihdamı konusunda tecrübe ve deneyime sahip olmasına rağmen

başarısızlıkla sona eren (ev sahibi ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'ne beklenenden erken dönmesi, geri dönüşte işletmeye verimli olmaması, işletmedeki işinden ayrılması vb) atamaların yüzdesi normal oranda seyretmektedir.

Amerikalı yabancı yöneticinin işletmeye olan maliyeti açısından bakıldığında 2.7 gibi bir işgören maliyeti olduğu belirlenmiş olup bu yüksek maliyetin başarısızlığa uğrayarak zarar edilmemesi için işletmeler maksimum oranda üzerinde çalışmalıdırlar.

Amerikalı yabancı yöneticilerin ana merkez ülke (ABD) deki vergilendirilmesi ile ilgili olarak ABD hükümetinin kanunlarla vergiden muaf tutulan gelir (ücret), ev ve yaşam pahalılığı tazminatları bulunmaktadır. Ayrıca ABD li yabancı yöneticiler ev sahibi ülkede ödemiş oldukları -ev sahibi ülkenin ABD ile anlaşması olması kaydı ile- vergileri çift vergilendirmeden koruma kanununun içeriğinde ABD ödedikleri vergilerinden düşmektedirler.

Starbucks ve Coca-Cola ABD merkezli global işletmeler olup işgörenleri tüm dünya üzerinde farklı kültürlerden oluşmaktadır. Bu kadar farklı kültürlere sahip işgörenleri birarada işletmeden mutlu olmasını sağlamak için UİKY sisteminin çok iyi en ince detayına kadar planlanarak düşünülmesi ve işletmeye entegre edilmesi gerekmektedir ki bu iki global işletme bu işi çok başarılı bir şekilde yaptıkları görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar A. C.**, (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Aguilar K.**, (2014). Starbucks ın Bogota. [Çevrimiçi] Available at: http://www.slideshare.net/Krystal_Aguilar/starbucks-entering-into-the-colombian-market-expatriate?qid=b053614b-3a8e-414d-b529-cffa5178ac83&v=&b=&from_search=32[Erişildi: 22 01 2018].
- Bakan İ.**, (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bayar, B.**, (2004), Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.
- Bayraktaroğlu S.**, (2016), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Blampain R.**, (1998) European Work Councils in Multinational Enterprises, Geneva, ILO Publications, 1998, s.3.
- Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E.**, (2011) International Human Resource Management, 3rd Edition, CIPD, London, 2011
- Briscoe D.**, (1995) International Human Resource Management, Prentice-Hall İne., New Jersey, 1995, s.112.
- Briscoe. D. R., Schuler R.**, (2004) International Human Resource Management, 2.Baskı, Routledge, London, 2004, s.362.
- Budak G.**, (2016), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Boyatzis E. R.**, (1982) The Competent Manager: A Model for Effective Performance A Wiley-Interscience Publication 1982
- Brookfield. G. R.**, (2012). Brookfield Global Relocation Trends 2012 Survey Report , New York : Brookfield Global Relocation Services.
- Calıguiri P., Di Santo V.**, (2001) “Global Competence: What Is İt and Can İt Be Developed Through Global Assignments?” Human Resource Planning, Vol.24, No.3, 2001, s.30
- Can, H.**, (1997), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Coca-Cola**, (2011). 125 years sharing happiness. [Çevrimiçi] Available at: http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf [Erişildi: 23 01 2018].
- Coca-Cola**, (2014). Expatriate at Coca-Cola. [Çevrimiçi] Available at: <http://www.slideshare.net/attilanemeth0001/expatriates-at-coca-cola> [Erişildi: 23 01 2018].
- Collings D., Scullion H., Morley M.**, (2007) “Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives”, Journal of World Business, Vol. 42, No. 2, June 2007, ss.198-199.
- CVG Services**, (2018), “What is İTAR Compliance? Who is regulates it ?” <https://cvgstrategy.com/itar-compliance/>
- Çiftçi B.**, (2007), Kariyer planlama. Uğur Dolgun (Editör), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ekin Kitabevi, Bursa.

- Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D.,** (2007) *International Business: Environments and Operations*, 11 Baskı, Pearson, New Jersey, 2007, s.45.
- De Cieri H., Cox J., Fenwick M,** (2002) “A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation”, *International Journal of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 2002, s. 2.
- De Cieri H., Dowling P. J., Taylor K. F.,** (1991) “The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, December 1991, s.360.
- Dereli B,** (2005). *Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Uluslararası Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 4 Sayı 7, pp. 59-81.
- De Nisi A, Griffin R.,** (2001) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, 2001 s.124.
- Dessler G.,** (2013) *Human Resource Management*, 13.Baskı, Prentice-Hall, New Jersey, 2013, s.612.
- Dolgun Uğur,** (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dowling P. J., Welch D.,** (2004) *International Human Resource Management: Managing People In A Multinational Context*, 4. Baskı, Thomson Learning, London, 2004, s. 3.
- Dowling P. J., Welch D., Schuler R.,** (1999) *International Human Resource Management: Managing People In A Multinational Context*, 3 Baskı, South-Western College Publishing, Cincinnati, , ss.187-193
- Dowling, P. J., M. Festing, A. D. Engle,** (2008), *International Human Resource Management: Managing People In A Multinational Context*, Fifth Edition, Cengage Learning, London.
- Dubois D. D, Rothwell W. J.,** (2010), “Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers” Nicholas Brealey Publishing
- Dreyfus C.** (2008), *Identifying Competencies that predict effectiveness of R&D Managers* *Journal of Management Development*
- Economic Research Institute,** (2017). *Cost of Living Comparison - Relocation Assessor®* [Çevrimiçi] Available at: <https://www.eri.com/relocationassessor> [Erişildi: 21 01 2018].
- Eren S.,** (2013), *Mükemmeliyetçiliğin iş performansına etkisi : İstanbul ili uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan orta kademe mutfak yöneticileri üzerine bir araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ernst Young Türkiye Ofisi,** (2013). *Vergide Gündem Tax Agenda Kasım / November 2013 “Uluslararası Görevlendirmeler“ özel sayısı*. [Çevrimiçi] Available at: http://www.vergidegundem.com/documents/10156/1531820/VG_Kasim_2013.pdf [Erişildi: 23 01 2018].
- Ersen H.,** (2003), *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. Maestro Yayınları İstanbul.
- Fındıkçı İ.,** (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan Y.,** (1998), *İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Gerşil G. S.,** (2004) “Küreselleşme ve Uluslararası işletmelerin Çalışma ilişkilerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6, No. 1, Ocak 2004, s.149.

- Gomez-Mejia L. R., Balkin D., Cardy R. L.,** (2007) *Managing Human Resources*, 5.Baskı, Prentice-Hall, New Jersey, 2007, s.540.
- Gregersen H. B. Hite J., Black J. S.,** (1996) "Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, 1996, s.712.
- Greenback Tax Services,** (2012) "US Expat Taxes for US Employees on Foreign Assignments" <https://www.greenbacktaxservices.com/blog/us-expat-taxes-foreign-assignments/>
- Gözl, N.** (2003). *Training Expatriates – Crucial Components in Preparing for Overseas Assignments*, Scholarly Research Paper, University of Cooperative Education Mannheim (University of Cooperative Education), Grin Publish & Find Knowledge, Germany.
- Harris, P R. Ve Morgan, Robert T.,** (1987) *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, 1987.
- Haris H.,** (2001) "International Human Resource Management", *Management Quarterly*, April 2001, s. 9.
- Hettlage, F.,** (2002). *Expatriates A Source of Learning*. 1st dü. Maastricht: Grin Publish & Find Knowledge .
- Hodgetts R., Luthans F.,** (2000) "International Management: Culture, Strategy and Behaviour, 4.Baskı, Mc Graw-Hill, Boston, 2000, s.441.
- Hofstede, G.** (1980), *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London
- Hurn B. J.,** (2006) "The selection of international business managers: part 1", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Issue: 6, pp.279-286
- Internations Gmbh,** (2015) "The World Through Expat Eyes" https://inassets1-internationsgmbh.netdna-ssl.com/static/bundles/internationsexpatinsider/pdf/expat_insider_2015_the_internations_survey.pdf
- IRS,** (2018). "Foreign Income Exclusion" <https://www.irs.gov/individuals/international-taxpayers/foreign-earned-income-exclusion>
- IRS,** (2018). "Tax Guide for U.S. Citizens and Resident Aliens Abroad" <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p54.pdf>
- Kavukçuoğlu, E.,** (2011). *Expat Ücret Yönetimi ve Efes Uygulamaları*. [Çevrimiçi] Available at: http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/hr_dergi_emre_kavukcuoglu_sunum18012011.pdf [Erişildi: 2016 10 9].
- Kingır, S. & Mesci, M.,** (2007). *Öğrenen Organizasyonlar*. *Elektronik ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1304-0278(6), pp. 63-81.
- Koçel T.,** (2007) *İşletme Yöneticiliği*, 11.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007, s.244.
- KPMG International,** (2015). *Global Assignment Policies and Practices*. [Çevrimiçi] Available <http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/taxwatch/pdf/2015/2015-gapp-survey.pdf> [Erişildi: 29 12 2016].
- Lazarova M., Calguiri P.,** (2001) "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices", *Journal of World Business*, Vol.36, No.4, 2001, s.390.
- Lucia A. D., Lepsinger R.,** (1999) 'The Art and Science of Competency Models' Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco, 1999
- Margison P.,** (1992) "European Integration and Transnational Management-Union Relations In The Enterp-rise", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 30, No. 4, 1992, ss.355-356.

- Marouardt M., Engel D.,** (1993) Global Human Resource Development, Prentice Hall, New Jersey 1993, ss.43-55
- McNulty, Y. & Inkson, K.,** (2013). Managing Expatriates A Return on Investment Approach. 1st dü. New York: Business Expert Press LLC.
- Meier O,** (2015). How Emerging Markets Are Changing Expatriate Policies, Mühnik: Mercer Consultant Company.
- Mendehall, M., & Oddou, G.R.** (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
- Meena S., M. A. D.,** (1998). International Success Selecting Developing and Supporting Expatriate Managers,. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Morgan P.V,** (1986) IHRM : Fact or Fiction. *Personnel Administrator*, Vol 31, 9 (1986) s.44)
- Mucuk İ.,** (2008), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16.Basım, İstanbul.
- Mutlu E. C.,** (1999), Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss.422-424
- National Bureau of Statistic,** (2015). United Arab Emirates Regional Statistics. [Çevrimiçi] Available at: <http://opendata.fcsa.gov.ae/iznkglf/united-arab-emirates-regional-statistics-2013> [Erişildi: 28 12 2016].
- Ng K. Y., Dyne V. L, Ang S.,** (2009), “From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No. 4, 511–526.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. & Aydemir, S.,** (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi* , 8(4).
- Öge H. S.,** (2016), İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, N.,** (2009) Dış Ticaret, Palme Yayıncılık, Ankara.
- Pant M,** (2012). Revealed GCC's Highest Salaries by Nationality. [Çevrimiçi] Available at: <http://gulfbusiness.com/richest-nationalities-earners-in-the-gulf/#.V1v73Y9OL3w> [Erişildi: 23 01 2018].
- Pricewaterhousecoopers,** (2010). “Managing People in a changing world” Key trends in human capital a global perspective – 2010 Human Resource Services PwC Saratoga, www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/Key_trends_2010.pdf.
- Pucik V.,** (1985) “Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm”, H. V. WORTZEL, L. H. WORTZEL, (Der.) *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials*, Wiley, New York, 1985, s.240.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat,** (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sargut, S.,** (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Saruhan Ş. C.,** (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, Beta Basım, İstanbul.
- Schuler R., Budhwar P., Florkowski G.,** (2006) “International Human Resource Management: Review and Critique”, *International Journal of Management Review*, Vol. 4, No.1, s. 43.
- Schuler, R. And Rogovsky., N.** (1998), “Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of Culture”, *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.

- Scullion H., Brewster C.**, (2001) "The Management of Expatriates: Messages From Europe?", *Journal of World Business*, 2001, Vol.36, No.4, ss.346-365
- Scullion H., Starkey K.**, (2000) "In Search Of the Changing Role Of The Corporate Human Resource Function In The International Firm", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.6, 2000, s. 1064.
- Silverthorne, C.P.** (2005), *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press, New York.
- Starbucks**, (2016). Starbucks Company Profile. [Çevrimiçi] Available at: http://www.starbucks.com.tr/media/AboutUs-Company_Profile-7.21.16_tcm95-21033.pdf [Erişildi: 22 01 2018].
- Stone R.**, (2008), *Human Resource Management*, 6th Edition, Wiley, Australia,
- Stroh L. K., Cauguri P. M.**, (1998) "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management", *Journal of World Business*, Vol.33, No.1, 1998, s.1.
- Sürgevil O., Mayatürk E., Budak G.**, (2009), "Expatriatların Etkili Çalışmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 51 – 64 , ISSN 1306 – 3375 .
- Tarioue I., Schuler R.**, (2007) "Issues, Challenges and Concerns in Staffing, Developing and Composing a Multinational Workforce", S. WERNER (Der.) *Current Issues and Trends In IHRM in North American MNEs*, Routledge, London, 2007, ss. 10-15
- Tahvananen, Marja**, (2000) "Expatriate Performance Management: The Case of Nokia Telecommunications". *Human Resource Management*, 39(2&3), 267-275.
- The Assosiation Of American Resident Overseas, T.**, (2015). 8 million Americans (excluding military) live in 160-plus countries.. [Çevrimiçi] Available at: <https://aaro.org/who-we-are/8m-americans-abroad>[Erişildi: 22 01 2018].
- Tokol A.**, (2000), *Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Sendikal Hareket*, Vipaş, Bursa, , ss.45-47.
- Tuna M.**, (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayın, 8 Baskı, Konya.
- Tunçer P.**, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tütüncü A.**, (2015), *İnsan kaynaklarında işe alımlar ve yetkinlik bazlı mülakatın buna etkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tüzüner,V.L.**, (2008). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı.İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Ulrich D.**, (2012), *insan Kaynaklarını Dışardan içeriye Doğru İnşa Etmek*, Çev. Emre Eren, Hümanist Yayınları, İstanbul.
- Uyargil C.**, (2008) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008, s. 92.
- Ülgen H., Mirze S. K.**, (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim. (İkinci Baskı)*. Literatür Yayınları, İstanbul
- Ünsalan E., Şimşeker B.**, (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- Welch D. E., Welch L. S.**, (1997) "Pre-expatriation: The Role of HR Factors In The Early Stages of Internationalization", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4,1997, ss.403- 406.

Yang, N., (2005). International Human Resources Management. [Çevrimiçi]
Available at: <http://online.sfsu.edu/nyang/IBUS%20618/pptnotes.htm>
[Erişildi: 29 9 2016]

EKLER

EK A: Starbucks

EK B: Coca-Cola

EK A: Starbucks



Şekil Ek A.1: Starbucks Bogota' da



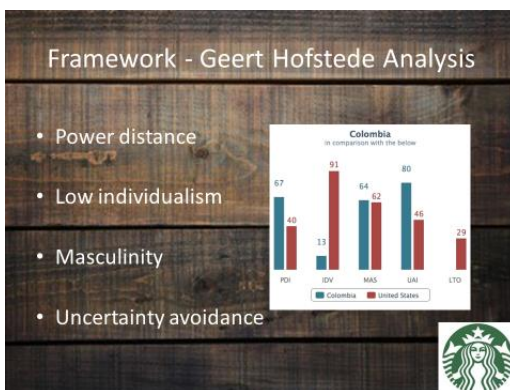
Şekil Ek A.2: Starbucks



Şekil Ek A.3: Kolombiya 1



Şekil Ek A.4: Kolombiya 2



Şekil Ek A.5: Geert Hofstede Analizine göre



Şekil Ek A.6: İlişki İnşaa Etme (Relationship Çerçeve (Kolombiya – USA) Building)

Sending Expatriates to Bogota

- World's third largest coffee producer & exporter.
- Has already been successful in more than 650 stores throughout Latin America.
- Recently signed a three million dollar contract with U.S Agency for International Development in hopes to boost coffee yields in Bogota & help stabilize their economy.
- "Sell Colombian coffee in Colombia" – Craig Russell – Senior Vice President of Starbucks



Şekil Ek A.7: Yabancı yöneticileri Bogota ya

Cultural Differences

Colombia	United States
<ul style="list-style-type: none"> • Terrorist organization, the Gerilla Group. • Highly resistant to change, already accustomed to Juan Valdez Café. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatively stable government. • Population flocks to the nearest Starbucks.



Şekil Ek A.8: Kültürel Farklılıklar (Cultural Göndermek (Sending yabancı yönetici to Bogota) Differences)

Selecting Expatriates



- Multiple Interviews
 - Expats family
 - Previous expats
- Group Interview
 - Communication skills
 - Effectiveness of enculturation into Colombia
- Observation method
 - Cultural Toughness
- Written Tests



Şekil Ek A.9: Yabancı yönetici Seçimi

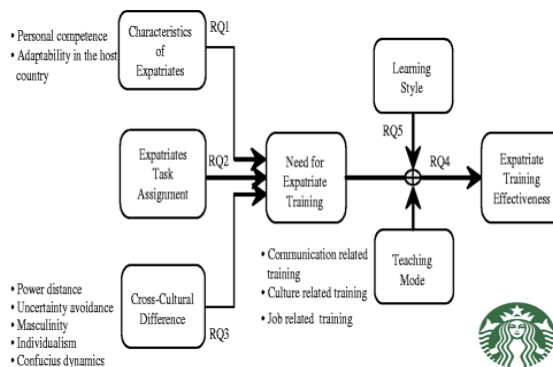
Training & Preparation



- Foreign language training
 - Jargon
 - Patience
 - Speed of speaker
- Cultural briefings
- Cases (real life scenarios)
- Role-playing
- Culture Assimilator
- Field Experiences




Şekil Ek A.10: Eğitim & Hazırlık (Training & Selecting Expatriates Preparation)



Şekil Ek A.11: Verimli yabancı yönetici

The Four Phases of Repatriation


- Repatriation from the host country is often the "forgotten" phase of the expatriation cycle
- A 4-phase approach:
 1. Prior to Expatriation
 2. During Expatriation
 3. Before Repatriation
 4. Repatriation



Şekil Ek A.12: Eve Geri Dönüş (Repatriation) Eğitim bileşenleri Aşamaları (The Four Phases of Repatriation)

Phase 1- Before Expatriation

1. Pre-departure briefings on what to expect during repatriation - Implement a formal and thoughtful process to repatriate from day one. Recognizes it is critical that the Expatriate understands the purpose of the assignment – before leaving.
2. Career planning sessions
3. Guarantee/agreement outlining the type of position expatriates will be placed in upon repatriation. Ensure that the expatriate does not have “unrealistic expectations” of a promotion upon their return.



Şekil Ek A.13: Yabancı yöneticinin ev sahibi

Phase 2- During Expatriation

4. Mentoring programs while on assignment - designate a “high-quality” sponsor for the expatriates.
5. Continuous communications with the home office



Şekil Ek A.14: Expatriation süreci boyunca ülkeye gidiş öncesi (Before Expatriation) (During Expatriation)

Phase 3- Prior to Repatriation

6. Lifestyle assistance and counseling on changes likely to occur in expatriates’ lifestyles upon return
7. Communications with the home office about the details of the repatriation process
8. Reorientation program about the changes in the company



Şekil Ek A.15: Ev sahibi ülkeye geri dönüş

Phase 4- Repatriation

9. Repatriation training seminars on the emotional response following repatriation
10. Financial counseling and financial/tax assistance
11. Visible signs that the company values international experience



Şekil Ek A.16: Eve geri dönüş (Repatriation) sürecinde öncelikli konular (Prior to Repatriation)

EK B: Coca-Cola

„Why international companies continue to use expatriate managers even though it is a very expensive option“

The Coca-Cola Company

Atila Németh
11.06.2014.

Şekil Ek B.1: The Coca-Cola Company

Business profile of The Coca-Cola Company

- **Today the company operates in almost 200 countries around the world** with a population of 398 million people.
- **The company employs more than 130,000 people.**
- **Nearly 80 percent of its operating income derived from businesses outside the United States.**
- Coca-Cola manages its **global operations through 25 operating divisions that are organized under six regional groups:** North America, the European Union, the Pacific Region, the east Europe/Middle East Group, Africa, and Latin America.

Şekil Ek B.3: Coca-Cola firmasının İş Profili (Business profile of The Coca-Cola Company)

Staffing policy

Coca-Cola's staffing policy for managerial position is combination of Ethnocentric and Geocentric, but the second one is dominant.

- **Ethnocentric staffing:** primarily the company hire expatriates to staff higher-level foreign positions.
- **Geocentric staffing:** Coca-Cola uses worldwide integrated business strategy, so the company favours the appointment of managers with the best qualifications, regardless of nationality or ethnic background.

Şekil Ek B.5: Coca-Cola da Yabancı yöneticiler

Importance of HRM at Coca-Cola

- **HR practices** are internationally one of the **most important competitive strength** of The Coca-Cola Company.
- **Coca-Cola, very successful multinational**, who has adopted HR practices that suits the particular region in where the company operates.
- Coca-Cola prefers regional specific **HR practices by using practices at home and adapting them to host regions.**
- Coca-Cola's HR policies and practices are mainly formed in compliance with local labour laws and culture. **The company operates within the domination of local laws and cultural practices.**
- **Cultural diversity is a major consideration** in Coca-Cola international operations.

Şekil Ek B.2: Coca-Cola firmasında Çokuluslu İnsan Kaynakları yönetiminin önemi (Importance of HRM at Coca-Cola)

„Think Globally, Act Locally“

- 80% of income derived from businesses outside the US
- 25 operating divisions, under 6 regional groups
- "Multi-local" & "local face" **Cultural diversity** in Coca Cola Match the diversity
- **Separate Data bank department** and investigate the background of the applicant
- **Common salary philosophy**
- **Pay-for-performance model** (discrimination in pay)
- Fair remuneration policy :
 - Discrimination,
 - Immigration Attract,
 - Retain & Develop diverse talent
- Provide support systems:
 - **Global Service Program - 500 high-level managers**

Şekil Ek B.4: Global Düşün, Lokal Hareket Et (Think (Business profile of The Coca-Cola Company) Globally, Act Locally)

Staff selection and background investigation

Coca-Cola **conducts** various types of **tests** for different needs:

- aptitude test to check academic knowledge,
- work sample test for technical seats,
- behavioural test.

For final candidates:

The company follows the **5 tests for one recruitment policy**.

Tests are conducted on both region and head quarter level.

Background investigation on:

- **differences across countries, cultures, customs, laws and procedures for staff selection.**

18

Workforce diversity

Coca-Cola operates across multitude of cultures and geographies, with **more than 100 languages**.

The company **emphasis on diversity**:

- diversity of race,
- gender,
- sexual orientation,
- ideas,
- ways of living,
- cultures,
- business practices.

The future success will depend on the ability to **develop a worldwide team**.

The company has benefited from the various cultural insights and perspectives of the societies in which they do business.

Coca-Cola determined to have a **diverse culture, from top to bottom**, that benefit from the perspectives of each individual.

The **diversity training for employees** provides an overview of **diversity management strategy** and the implementation with an inclusive approach.

The company offer **supplier diversity training** by creating a pool of suppliers that include minority- and women-owned businesses.

21

Şekil Ek B.6: Aday Seçimi ve Aday Özgeçmiş İncelemeleri (Staff Selection and background investigation)

Expatriate Compensation

Those individuals who are assigned for over-seas operations have **different compensation and benefit program** than the regular workers at their local country.

Coca-Cola offers a package for that employee containing some of the following **benefits**:

- more salary (Purchasing Power Models based on the US benchmark rates)
- housing, transportation, telephone (cost-of-living allowances)
- insurance and security package
- yearly ticket to home country
- transfer the family
- assist the spouse in finding job in any companies

26

Expatriate Preparation and Development Program

Prior to departure: **Orientation Training**

- Language
- Culture
- History
- Local Customs
- Living Conditions

During assignment: **Continual Development Training**

- Expanding Skills
- Career Planning
- Home-Country Development

Near completion: **Repatriation Orientation Training:**

- Lifestyle
- Workplace
- Employees

22

Şekil Ek B.8: Yurt dışı tazminat (Expatriate compensation)

Expatriate failure

Despite the Coca-Cola has **well-organized global staffing approaches**, the **business still faces a risk of expatriate failure**.

According to the H.R. Department of Coca-Cola the most striking challenges occurred due to problems of:

- **technical competence,**
- **adaptability,**
- **lack of local acceptance.**

In order to eliminate or rather reduce such issues, a higher emphasis on cultural awareness, and **intercultural communication training** should be placed. To overcome other possible challenges, a part of the Coca-Cola's Global Human Resource Management is the so called **"International Service Program"**.

28

Şekil Ek B.9: Yabancı yönetici hazırlık ve gelişim programı (Expatriate preparation and development program)

Staffing policy

Coca-Cola's staffing policy for managerial position is combination of Ethnocentric and Geocentric, but the second one is dominant.

• **Ethnocentric staffing:** primarily the company hire expatriates to staff higher-level foreign positions.

• **Geocentric staffing:** Coca-Cola uses **worldwide integrated business strategy**, so the company favours the **appointment of managers with the best qualifications, regardless of nationality or ethnic background.**

17

Şekil Ek B.10: Yabancı yönetici hataları (Expatriate failure)

Şekil Ek B.11: Ana merkez ülkeye geri dönüş (Repatriation)



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Aylin ERGANİ MCDONOUGH
Doğumyeri Tarihi : 04.01.1976, TURKEY
Yaşadığı Şehir : İstanbul (Tuzla, Güneşli), Connecticut (USA)
Yabancı Dil : Türkçe, İngilizce, İspanyolca
Email : aylinergani@gmail.com

Mesleki Deneyim

2014 yılından 2018 yılları arasında yurtdışında kaldığı süre içerisinde (Kolombiya – USA),

2017 – 2018 seneleri arasında filtre kahve sektöründe marka çıkarılması ve markanın pazarlaması faaliyetlerinde bulunulmuştur.

Sml Tekstil (2019-): Dikişsiz (seamless) ürünler üzerine üretim yapan ve Jerf olarak markası bulunan SML Tekstil de Senior Merchandiser olarak çalışılmaktadır.

Silk & Cashmere (08.2011–10.2013): Merkez Ofis Mağazalar Koordinatör Yardımcısı ve Çin Operasyon Müdürü

Tüm Dünyada 169 satış noktası bulunan Silk & Cashmere mağazacılık dpt koordinatör yardımcılığı görevi ile beraber Çin operasyonunun yönetimi, Mağazaların yer lokasyonlarının seçimi, Personel işe alımı ve eğitimi, Mağaza düzeni, Mağazaların stok ve kampanya düzenlemeleri ve raporlamaları, Ürün stand, vitrin ve reyonların düzenlenmesi, Satış hedeflerinin verilmesi ve takibi, Çin deki mağazada aynı operasyonları takip edilmektedir

WENICE KIDS (03.2009–12.2010): İnsan Kaynakları Müdürü – Mağazacılık Operasyon Uzmanı

64 Adet kendi mağazası bulunan Wenice Kids markasında hem İnsan Kaynakları ve Mağazacılık Operasyon Uzmanı görevleri Sorumluluklar; Yeni açılacak mağazaların ekibini kurmak ve yetiştirmek, Şirkete yeni başlayan personele oryantasyon eğitimi vermek, Mağaza satış hedefleri oluşturmak ve hedeflerin yapılması için aksiyon almak, Performans yönetimi ve değerlendirmesini yapmak, Prim hedeflerini oluşturmak ve sonuçlarını değerlendirmek.

VAKKO (11.2006-06.2008): Kalite Güvence Müdürü

Vakko Kalite Kontrol Dpt kurulmasında görev aldım.

Sorumluluklar; Tüm Vakko Kadın- Erkek - Vakkorama- V2K bölümlerinin Ürün ve Marka Kalite kontrol kriterleri oluşturmak, Kumaş satınalma sürecinde kalite kontrol için gerekli labaratuvar testleri ve test sonuç standartlarını oluşturmak (10 puan kumaş kontrol sistemi) kalite kontrol ve son işlem departmanını Yönetmek, THY nın yapmış olduğu host ve hostes kıyafet ihalesinin teknik şartnamesinin hazırlanması ve tüm projenin (600 kişilik kabin ekibi kıyafetlerinin dikimi, kalite kontrolü ve sevkiyatı) yönetimi.

VF Europe (05.2005–10.2006): Türkiye Fason İmalat Koordinatörü

Lee, Wrangler, Kipling, Northface, Nautica markalarının sahibi olan VF firmasında Sorumluluklarım; Fason imalat firmalarının (İşinteks – Tuzla/İst, Dinatex-Çorlu/Tekirdağ, Çalık Holding –Malatya) numune bölümünden başlayarak tüm numunede kullanılacak ihtiyaçların VF genel merkezinden dogru ve zamanında fason imalat atölyelerine gönderilmesi, Fason atölye üretimi başlatılması ve dikiminin bitmesi ile ilgili yıkama fabrikalarına gönderilmesi, kalite kontrolünün yapılması ve sevkiyatının gerçekleştirilmesi.

Beymen (01.2002–04.2005): Mağazalar Koordinatörü

Franchise olan Beymen Kids, Beymen Home, 2 adet Beymen Club mağazasının yönetimi sorumluluğu. Mağazaların sezon siparişlerinin merkeze verilmesi Siparişlerin mağazalara zamanında ulaşmasının sağlanması Mağazaların satış takımlarının eğitimlerinin planlanması ve uygulanması Satış raporlarının Beymen merkeze hazırlanması ve iletilmesi Mağaza personel, stok, düzen ve görsel yönetim.

Eğitim Sertifikaları

Bitirme Tezi: “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bağlamında Yabancı Yöneticiler ve Amerikalı Yabancı Yöneticiler Üzerinde Bir Değerlendirme” (250 sayfa – İngilizce Türkçe 5 kitap çevirildi)

Marmara Üniversitesi Tekstil Teknolojisi; 1996 – 2001

Bitirme Tezi: AFS (Giyim ve Ayakkabı Çözümleri), SAP R3 tarafından dizayn edilen tekstilde beden renk ve stil optimasyonunu sağlayan SAP R3 programının incelemesi.

Aydın University, İnsan Kaynakları Yönetimi 2016 – 2018