

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mehmet Utku ATMACA

TURİZM SEKTÖRÜNDE YURTDIŞI DENEYİMLİ  
YÖNETİCİLERİN (EXPATRIATE) SEÇİMİ ve BAŞARI FAKTÖRLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danıőman

Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

## İÇİNDEKİLER

### TABLolar

	iv
<b>ŞEKİLLER</b>	vi
<b>KISALTMALAR</b>	viii
<b>ÖZET</b>	ix
<b>ABSTRACT</b>	x
<b>GİRİŞ</b>	
<b>BÖLÜM 1. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİ (EXPATRIATE) KAVRAMI</b>	3
1.1. Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçiminde Kullanılan Yöntemler	4
1.2. Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçiminde Yaşanılan Sorunlar	7
1.2.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Bağlı Sorunlar	12
1.2.2. Kuruma Bağlı Sorunlar	15
1.2.3. Bulunulan Ülkeye Bağlı Sorunlar	17
<b>BÖLÜM 2. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN UYUM SÜRECİ</b>	21
2.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Uyum Evreleri	23
2.2. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Uyum Sürecinde Yaşadığı Sorunlar	24
2.2.1. Aileye veya Partnere Bağlı Sorunlar	31
2.2.2. Kurumla veya Çalışanlarla Yaşanılan Sorunlar	32
2.2.3. Bulunulan Ülkenin Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar	34
<b>BÖLÜM 3. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>	36
3.1. Başarıyı Etkileyen Faktörler	39
3.1.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler	41
3.1.1.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Ekonomik Faktörler	42
3.1.1.2. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Kişisel Faktörler	45
3.1.2. Kurumsal Faktörler	48
3.1.2.1. Fiziksel Çalışma Koşulları	50
3.1.2.2. Kültürel Farklılık Faktörleri	50
3.1.2.3. Uyum ve Dil Faktörleri	52
3.1.3. Bulunulan Ülkeden Kaynaklanan Sorunlar	53
3.1.3.1. Siyasi ve Ekonomik Sorunlar	53
3.1.3.2. Yasal İzinler	54
<b>BÖLÜM 4. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN MALİYET BOYUTU</b>	57
4.1. İşgücü Değişim Modeli	61
4.2. Çapraz Kültürel Eğitim	62
<b>BÖLÜM 5. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN PERFORMANS DEĞERLEMESİ</b>	68
5.1. Performans Değerlemenin Yapılması	70
5.2. Sonuçların Değerlendirilmesi	75
5.3. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	80
<b>BÖLÜM 6. BİRİNCİ SINIF TATİL KÖYLERİNDEKİ VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDEKİ YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN( EXPATRIATE) SEÇİMİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>	83
6.1. Araştırmanın Amacı	83
6.1.1. Araştırmanın Amacı	83
6.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	83
6.1.3. Araştırmanın Yöntemi	83
6.1.4. Araştırmanın Yürütülmesi	83

6.1.5. Araştırmanın Bulguları	84
6.1.5.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Almaları Dağılımı İle İlgili Bulgular	84
6.1.5.2. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	85
6.1.5.3. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	86
6.1.5.4. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı İle İlgili Bulgular	87
6.1.5.5. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	88
6.1.5.6. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	89
6.1.5.7. Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	90
6.1.5.8. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	91
6.1.5.9. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı İle İlgili Bulgular	92
6.1.5.10. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyetinin Önemi Dağılımı İle İlgili Bulgular	93
6.1.5.11. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı İle İlgili Bulgular	94
6.1.5.12. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonun ve Misyonunun Açıklanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	95
6.1.5.13. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı İle İlgili Bulgular	96
6.1.5.14. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	97
6.1.5.15. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	98
6.1.5.16. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı İle İlgili Bulgular	99
6.1.5.17. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	100
6.1.5.18. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı İle İlgili Bulgular	101
6.1.5.19. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	102
6.1.5.20. Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı İle İlgili Bulgular	103
6.1.5.21. Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı İle İlgili Bulgular	104
6.1.5.22. Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	105
6.1.5.23. İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı İle İlgili Bulgular	106
6.1.5.24. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular	107
6.1.5.25. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması	

Dağılımı İle İlgili Bulgular	108
6.1.5.26. Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması Dağılımı İle İlgili Bulgular	109
6.1.5.27. Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı İle İlgili Bulgular	110
6.1.5.28. Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular	111
6.1.5.29. Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılması Dağılımı İle İlgili Bulgular	112
6.1.5.30. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı İle İlgili Bulgular	113
6.1.5.31. Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercihi Yapması Dağılımı İle İlgili Bulgular	114
6.1.5.32. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Sırası İle İlgili Bulgular	115
<b>BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ</b>	116
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	117
<b>KAYNAKÇA</b>	119
<b>Ek 1. Görüşme Soru Formu</b>	130
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	132

## TABLolar

Tablo-1 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Başarı/Başarısızlık Tahmini.....	15
Tablo-2 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiler İçin En Cazip Ülkeler/Şehirler.....	19
Tablo-3 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiler İçin Şehirlerarası Yaşam Maliyet Tablosu.....	43
Tablo-4 Kültürel Sınıflamaların Yönetim Kararlarına Etkisi.....	51
Tablo-5 Çapraz Kültürel Eğitim İçin Önerilen Ülkeler.....	65
Tablo-6 Çapraz Kültürel Farkındalık Kontrol Listesi.....	66
Tablo-7 İkili Karşılaştırma Tablosu.....	76
Tablo-8 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Almaları Dağılımı.....	84
Tablo-9 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	85
Tablo-10 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı.....	86
Tablo-11 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı.....	87
Tablo-12 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	88
Tablo-13 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	89
Tablo-14 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı.....	90
Tablo-15 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	91
Tablo-16 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı.....	92
Tablo-17 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyetinin Önem Dağılımı.....	93
Tablo-18 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı.....	94
Tablo-19 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonun ve Misyununun Açıklanması Dağılımı.....	95
Tablo-20 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı.....	96
Tablo-21 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	97
Tablo-22 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı.....	98
Tablo-23 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı.....	99
Tablo-24 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı.....	100
Tablo-25 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı.....	101
Tablo-26 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması.....	102

Tablo-27 Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı.....	103
Tablo-28 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı.....	104
Tablo-29 Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	105
Tablo-30 İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı.....	106
Tablo-31 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı.....	107
Tablo-32 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması Dağılımı.....	108
Tablo-33 Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması.....	109
Tablo-34 Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı.....	110
Tablo-35 Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı.....	111
Tablo-36 Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılması Dağılımı.....	112
Tablo-37 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı.....	113
Tablo-38 Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercih Yapması Dağılımı.....	114
Tablo-39 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Sırası.....	116

## ŞEKİLLER

Şekil.1 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçim Süreci.....	6
Şekil.2 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Verimlilik Üçgeni.....	9
Şekil.3 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçim Kriterleri.....	11
Şekil.4 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Başarısızlık Nedenleri.....	14
Şekil.5 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Fayda Çantası.....	16
Şekil.6 Çapraz Kültürel Uyum U-Eğrisi.....	23
Şekil.7 Yurtdışı Görevi Kabul Etmeme Nedenleri.....	25
Şekil.8 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yurtdışında Başarılı Olabilmesi İçin Gerekli Hazırlık Eğitim ve Destek Yetenekleri.....	38
Şekil.9 Dışarıdan Sağlanan Fonksiyonlar.....	58
Şekil.10 Yurtdışı Deneyimli Yönetici Atama Biçimleri.....	59
Şekil.11 Maliyet Azaltma Politikaları.....	60
Şekil.12 360 Derece Değerleme Şeması.....	74
Şekil.13 Gos Eğrisi Grafiği.....	79
Şekil.14 Halo Eğrisi Etkisi.....	80
Şekil.15 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Almaları Dağılımı.....	85
Şekil.16 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	86
Şekil.17 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı.....	87
Şekil.18 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı.....	88
Şekil.19 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	89
Şekil.20 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	90
Şekil.21 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı.....	91
Şekil.22 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	92
Şekil.23 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı.....	93
Şekil.24 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyeti Önemi Dağılımı.....	94
Şekil.25 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı.....	95
Şekil.26 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonunun ve Misyonunun Açıklanması Dağılımı.....	96
Şekil.27 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı.....	97
Şekil.28 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı.....	98
Şekil.29 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı.....	99
Şekil.30 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı.....	100
Şekil.31 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı.....	101
Şekil.32 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı.....	102

Şekil.33 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması.....	103
Şekil.34 Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı.....	104
Şekil.35 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı.....	105
Şekil.36 Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı.....	106
Şekil.37 İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı.....	107
Şekil.38 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı.....	108
Şekil.39 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması Dağılımı.....	109
Şekil.40 Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması.....	110
Şekil.41 Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı.....	111
Şekil.42 Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı.....	112
Şekil.43 Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılması Dağılımı.....	113
Şekil.44 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı.....	114
Şekil.45 Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercihini Yapması Dağılımı.....	115



## KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	:	Adı geçen eser
AUS	:	Avustralya Doları
GE	:	General Electric
GM	:	General Motors
HR	:	Human Resources
İK	:	İnsan Kaynakları
PWC	:	PriceWaterHouseCoopers
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
vb.	:	Ve başkaları, ve benzerleri, ve bunun gibi
\$	:	ABD Doları

## ÖZET

Turizm sektörünün, Türk ekonomisine sağladığı yüksek oranlı istihdam ve döviz girdisi ülkenin makro ekonomik göstergeleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Rekabetin yaşanması ve global krizlerden çabuk etkilenen bir sektör olması nedeniyle, devamlılık arz etmeyen bir büyüme içerisindeydir. Çalışmada, yurtdışı deneyimli yöneticilerin istihdam edilmesinin sektöre ve şirketlere olan katkısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yurtdışı deneyimli yönetici kavramı açıklanmış, bunların seçim süreci ile seçim sürecinde karşılaşılan sorunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum süreci ve uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar ele alınmıştır. Sorunlar çeşitli nedenlere bağlı olarak detaylandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarı faktörleri ele alınmış ve yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısına etki eden değişkenler irdelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yurtdışı deneyimli yöneticilerin, maliyet boyutu incelenmiştir. Hem ana şirketin hem de ev sahibi şirketin oluşan maliyet yükünü azaltmak için kullandıkları yöntemler ortaya konulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde yurtdışı deneyimli yöneticilerin, başarılı olup olmadıklarını ölçmek amacıyla performanslarının değerlendirilmesi irdelenmiştir. Değerlemede hangi kriterlerin kullanılacağı ve halihazırda bulunan değerlendirme sisteminin yurtdışı deneyimli yönetici için uygun olup olmayacağı ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde ise, Antalya ve çevresinde bulunan beş yıldızlı otellerde ve birinci sınıf tatil köylerinde istihdam edilen yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçimi ve başarı faktörleri üzerine yapılandırılmış anket tekniği kullanılarak yürütülen alan araştırması sunulmuştur. Kurumların, yurtdışı deneyimli yöneticiler konusundaki genel eğilimleri incelenmiş ve buna bağlı olarak Türk turizm sektörü için öneriler getirilmiştir.

## **ABSTRACT**

Turkish tourism sector holds an important place in macro economics indicators of its own because of providing high ratio employment and foreign currency income. Cause of competition and being easy affected sector by crises the sector has not continuous growth rate. In this study, it is aimed to observe the benefits of employment of the expatriates both to the sector and to the firms.

This thesis consisted of six sections. In the first section, an expatriate concept has been defined, selection process and the problems in selection process have been tried to expose.

In second section, an adjustment process of expatriates and the problems of expatriates in adjustment process have been dealt with. Problems have been detailed by such conditions.

In third section, success factors of expatriates and the parameters which affect expatriate success have examined.

In fourth section, the cost dimension of expatriates has been observed. Methods which were used to decline the cost by home company and host company have examined.

In fifth section, evaluation of expatriates' performances have been observed to measure whether they are successful or not.

In the last section, the area research conducted by structured interview technique regarding the selection and the success factors of the expatriates who were employed in the five stars hotels and first class holiday villages that are settled in Antalya and its surrounding has been presented. Corporates' tendency about expatriates has been examined and suggestions have been brought for Turkish tourism sector related to this tendency.

## GİRİŞ

Son 30 yıllık süreç içerisinde sermayenin uluslararası alanda daha kolay hareket edebilme imkanı kazanması çokuluslu işletmeleri üretim organizasyonu ve işçilik konularında önemli değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Bütün bunlara bağlı olarak globalleşmeyle dünyanın fiziksel sınırları giderek daralmış, ülkelerarası işgücü ve hizmet dolaşımında anlamlı bir artış yaşanmıştır. Globalleşme sürecinde, mal ve hizmetler ve uluslar arası sermaye hareketleriyle ilgili sınır ötesi işlemler çeşitlenerek artmakta ve teknoloji dünya çapında daha hızlı bir biçimde yayılmaktadır.

Globalleşme sürecinin artmasının beklendiği 21. yüzyılda Avrupa ve Asya arasında bir bağ olan Türkiye'nin uluslararası bir cazibe merkezi olması kaçınılmazdır. Gerek Türkiye'ye gelen yabancı yönetici ve gerekse Türkiye'den yurt dışına gidecek yönetici sayısı da hızla artacaktır. Böylesi dinamik bir çalışma ortamında tarafların kültürel özelliklerinin, başarı faktörlerinin bilinmesi, işgücü verimliliğinin artırılmasında da temel veriler oluşturabilir.

Bugün çeşitli sektörlerde, farklı kuruluşlarda görev alan ve sayıları binlerin üstünde olan yurtdışı deneyimli yöneticilerin ve uzmanların ülkeye uyum sağlamalarından öte, her çalışan gibi, çalıştıkları ortama uyum sağlamaları onların motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısının bir ölçütü de üstleri ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri ve ülkedeki görevini süresi bitinceye kadar devam ettirmesidir.

Bu araştırmanın amacı Antalya bölgesinde bulunan birinci sınıf tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde çalışan kadın ve erkek yurtdışı deneyimli yöneticilerin (expatriates) performans, uyum ve başarı faktörlerinin incelenmesidir.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yöneticilerin seçiminde yaşanan sorunlar değişik parametrelere bağlı olarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Birinci kısımda ilk olarak yöneticilerin seçimi üzerinde durulmuş, seçimde kullanılan yöntemler ve seçimi etkileyen faktörler sıralanmıştır. Birinci bölümün ikinci kısmında yönetici seçiminde yaşanan sorunlar incelenmiş ve üç başlık altında yöneticiye, kuruma ve ülkeye bağlı sorunlar araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yöneticilerin uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Sorunlar, eşe ve aileye bağlı sorunlar, kurumla veya çalışanlarla yaşanan sorunlar ve ülkeden kaynaklanan sorunlar alt başlıklarında analiz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöneticilerin başarı faktörleri ele alınmıştır. Birinci kısımda yöneticinin kendisi ile ilgili faktörler ile maddi ve manevi faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümün ikinci kısmında yöneticinin çalıştığı kurumdan kaynaklanan sorunlar araştırılmış, fiziksel çalışma koşulları, kültürel farklılık faktörleri ile uyum ve dil faktörleri alt başlıklarında analiz edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yöneticilerin maliyet boyutu incelenmiştir. Yabancı yöneticinin kuruma olan maliyetinin çeşitli yöntemlerle azaltılması üzerinde durulmuş ve bu bağlamda çalışma gücü çeşitlendirme ve çapraz kültürel çalışma konuları irdelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde yöneticilerin performans değerlemesi incelenmiştir. Performans değerlemenin hangi şekilde yapılması gerektiği, sonuçlarının nasıl analiz edileceği ve performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde Antalya bölgesinde yer alan birinci sınıf tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde çalışan erkek ve kadın yabancı yöneticilerle anket tekniği kullanılarak yürütülen alan araştırması sunulmuştur. Antalya bölgesinde yer alan birinci sınıf tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde çalışan erkek ve kadın yabancı yöneticilerle yapılan anket sonucunda konaklama tesislerinin yabancı çalışanların seçimi, uyum süreci ve uyum sürecinde yaşanan sorunlar, başarı faktörleri, performans ve maliyet boyutu hakkındaki düşünceleri derinlemesine incelenmiştir. Buna bağlı olarak Türk turizm sektörü için öneriler getirilmiştir.

## **BÖLÜM 1. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİ (EXPATRIATE) KAVRAMI**

Expatriate (yurtdışı deneyimli yönetici) terimi, kökü Latince olan *ex patria* kelimesinden türetilmiŐ olup; doğduğu topraklardan uzakta olan anlamını taşımaktadır. Bunun yanında bir başka kelime de yurtdışı deneyimli yönetici tanımı ile karıŐtırılmaktadır. Sojourner terimi kısa bir dönem için başka bir ülkede konaklayan anlamına gelmektedir. Tamamıyla kişinin isteğine bağlı olup, kişiyi yurtdışında konaklamaya zorlayan herhangi bir neden yoktur. Tam tersine yurtdışı deneyimli yönetici işi gereğiyle yurtdışında daha uzun süre konaklamak zorundadır (Church, 1982, s. 542).

Yurtdışı deneyimli yönetici (expatriate) kariyerinin büyük bir bölümünü geçici veya yarı geçici zaman diliminde deniz aşırı ülkelerde geçiren kişidir. Bundan dolayı yurtdışı deneyimli yönetici doğduğu ülke dışında çalışan ancak çalıştığı ülkeye göç etmeyen kişidir (Barber ve Pittaway, 2000, s. 352).

Bu tanımdan yola çıkarak, bir kişinin yurtdışı deneyimli yönetici olarak kabul edilebilmesi için Şu özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar:

- Yurtdışına gitme kararı kişinin kendi iradesiyle alınmalıdır.
- Devamlı olmamak koşuluyla yurtdışında 6 ay veya daha fazla bir süre kalmalıdır.
- Yurtdışına iŐiyle ilgili bir nedenden dolayı gitmelidir (Sinangil, 1998, s. 3).

Geçen yıllar içerisinde çokuluslu Şirketlerin deniz aşırı operasyonlarında anlamlı bir artış meydana gelmiŐtir. Bu artışa bağlı olarak daha fazla yurtdışı deneyimli yöneticinin, kariyer süreçleri içerisinde deniz aşırı görevlerde (oversea assignments) çalışması beklenmektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticiler ortak yatırım arabuluculuğu, Őube yönetimi, yeni pazar geliştirme, teknoloji transferi ve genellikle de firmanın global rekabet gücünü artırma konularında önemli rol oynamaktadır (Guthrie, Ash ve Stevens, 2003, s. 229).

Yurtdışı deneyimli yönetici hem deniz aşırı görevinde hem de yaşayacağı yeni bölgede çeşitli engellerle karŐılaŐacaktır. Kültür Şoku, farklı iş kuralları, ev hasreti, dil, din, gelenekler gibi konularda sıkıntı yaşayacaktır. Bu noktada en baŐından işi sıkı tutup, yurtdışı görev için gerekli olan kalifiye yurtdışı deneyimli yöneticiyi bulmak gerekmektedir. Ancak deniz aşırı görevler için uygun kişiyi bulmak, çokuluslu firmaların insan kaynakları departmanı için zorlu bir süreçtir. İŞin zor olmasının nedeni böyle görevlerin daha karmaŐık ve yetenek gerektiren işler olmasıdır. Seçilen yurtdışı deneyimli yöneticinin, kurum kültürü ve ana ülkenin (home country) iş değerleri ile ev sahibi ülkenin (host country) adet ve gelenekleri

hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Politik, kültürel ve ekonomik anlamda değişik bir çevrede çalışmak, hem işle hem de kişisel uyumla ilgili bir sürü soruna çözüm bulmayı gerektirmektedir. Bu uyum probleminin aşılammaması halinde yurtdışı deneyimli yöneticinin profesyonel yaşantısında stres ve bunun da ötesinde ev sahibi ülkeden erken ayrılma (premature leaving) gibi sonuçlara rastlanmaktadır (Yavaş ve Bodur, 1999, s. 267).

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin yeterli performansı gösterememeleri hem maddi hem de manevi sonuçlar doğurmaktadır. Ek olarak hem ana ülkedeki şirkete hem de ev sahibi ülkedeki şirkete maddi zararlar doğurmaktadır. Bu kısıtlar altında en uygun yurtdışı deneyimli yönetici adayını en az maliyetle seçebilmek insan kaynakları bölümü açısından da bir prestij göstergesidir.

Yurtdışı deneyimli yönetici adayının, görevden erken ayrılmasının ana ülkedeki şirkete direkt maliyetinin 50.000\$ ila 200.000\$ arasında olduğu göz önünde tutulursa, uygun yurtdışı deneyimli yönetici seçiminin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Webb ve Wright, 1996, s.38).

### **1.1. Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçiminde Kullanılan Yöntemler**

Global iş başarısı için gerekli olan uluslar arası insan kaynaklarının nasıl etkin yönetileceği ve bu kritik kaynakların nasıl geliştirileceği halen tartışılmaktadır. Uluslararası iş alanında etkin insan kaynakları yönetiminin başarıda önemli bir element olduğu kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları bölümü, yurtdışı deneyimli yöneticilerin maliyet-verimlilik (cost-effectiveness) oranlarını arttırmak amacıyla global görevler öncesinde yurtdışı deneyimli yönetici adaylarına yoğun eğitimler vermektedirler. Yurtdışı deneyimli yönetici başarısızlığının yüksek maliyeti göz önünde tutulduğunda şirketlerin yurtdışı deneyimli yöneticileri geliştirme programlarına almaları doğaldır. İki sorun uluslar arası görevleri daha kompleks hale getirmektedir. Bunlardan ilki, ailenin ve eşin alacağı eğitimlerden kaynaklanan streştir. Diğeri ise ana ülkeye geri dönüş (repatriation) problemlerindeki anlamlı artıştır (Linehan ve Scullion, 2001, s. 318).

Torrington (1994, s. 124), yaptığı araştırmada ideal yurtdışı deneyimli yönetici adayının belirli bir profili olmadığını belirtmiş ancak; kültür, ekonomik gelişim, jeografik konum ve iş tanımının yurtdışı deneyimli yönetici seçimini etkileyen faktörler olduğunu öne sürmüştür.

Başka bir çalışmada Harris ve Brewster (1999, s.489), ortaya koyulan bu geleneksel seçim kriterlerinin, yurtdışı deneyimli yönetici seçiminde çok da fazla etkisi olmadığını açıklamışlardır.

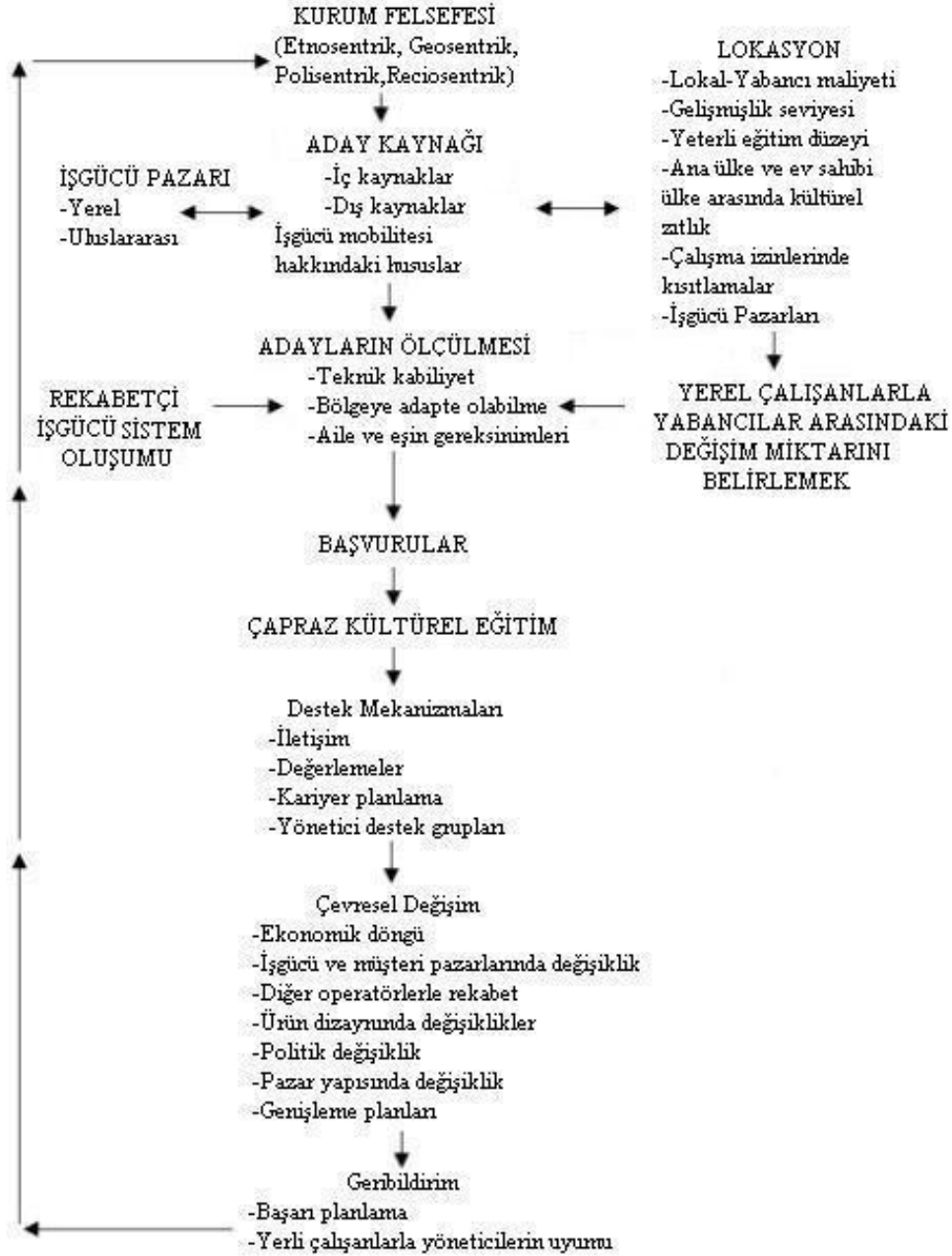
Yurtdışı deneyimli yönetici seçiminde kullanılan belirli kalıplar olmadığı gibi seçim süreci sektöre göre hatta şirketlere göre bile, büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Seçim süreci, ülkelere göre de farklı algılanmaktadır. Kuzey Amerika'da en yetenekli, en genç aday görevler için seçilirken bunun aynısını Doğu Asya'da söylemek mümkün değildir. Japonya ve Güney Kore'de yaygın kanı en kıdemli ve en bilge adayın seçilmesi yönündedir. Burada bahsedilmesi gereken bir diğer husus da seçim sürecine etkisi olan parametrelerdir. Eğitim, kültürler arası farkındalık, dil yeteneği, şirket hedefleriyle uyum içinde çalışma vs. konuları belli başlı parametrelerdir (Windham International, 1999, s. 24).

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin birçoğu teknik uzmanlıklarına ve iş tecrübelerine göre seçilmektedir. Uluslararası tecrübe ve dil veya kültürle ilgili tecrübeler ikinci sırada değerlendirilmektedir (Huckerby ve Toulson, 1999, s. 3).

Ünlü disket üreticisi Verbatim “Biz her zaman uygun adayı göndermeyiz” diyerek seçim sürecinin şirketlere göre farklılık gösterdiğini açıkça vurgulamıştır. Bunun aksine GE Capital, “Paramız en iyiyi almaya her zaman yeter” parolasıyla yurtdışı göreve en iyi adayı seçtiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada seçim işlemi için tek bir yöntemden ve tek bir süreçten bahsetmek işletmenin durumsallık yaklaşımı ile tam bir tezat teşkil etmektedir (Windham International, 1998, s. 13).



Şekil.1’de yurtdışı deneyimli yönetici seçim süreci gösterilmektedir. Yurtdışı deneyimli yönetici seçim sürecinin sektör bazında farklılık göstereceği göz ardı edilmemelidir.



**Şekil.1 : Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçim Süreci**

Kaynak: Barber Neill, Luke Pittaway, "Expatriate recruitment in South East Asia: dilemma or opportunity?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000, s. 357.

Bir başka yurtdışı deneyimli yönetici seçim süreci ise, yurtdışı deneyimli yöneticilerin ev sahibi ülkenin lokal çalışanları ile beraber stratejik bir işbirliği içine girmesidir. Ev sahibi ülke çalışanı, yabancı çalışana göre ülke kültürüne daha yakın olduğundan; kültür şoku ve

dolayısıyla kültür şokunun verime olan doğrudan etkisi de azalacaktır. Literatürde değişik stratejik yaklaşımlar tanımlanmaktadır (Barber ve Pittaway, 2000, s. 353):

*Etnosentrik.* Önemli yabancı görevlerin stratejik noktalarına ana ülkedeki şirketten personel seçilmesi işlemidir. Bu alternatif uygun lokal yurtdışı deneyimli yöneticinin bulunamadığı durumlarda ana ülkedeki çalışanın teşvik edilmesi için sıkça uygulanmaktadır.

*Polisentrik.* Ev sahibi ülkedeki lokal çalışanın yabancı şubelerdeki önemli pozisyonlar için hazırlanması sürecidir. Daha fazla çalışanı yabancı görevlerde kullanabilmek için şirketlerdeki trend, etnosentrizmden polisentrizme doğru bir artış kaydetmiştir.

*Rejiosentrik.* Bölge kültürü almış, atanmaya hazır ve bu bölge içinde halen çalışmaya devam eden yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçim süreci işlemidir.

*Jeosentrik.* Uyuşu ve daha önceki görev bölgeleri ne olursa olsun, en kıdemli yurtdışı deneyimli yöneticinin seçilmesi işlemidir. Gliatis ve Guerrier (1993 s.231) tarafından yürütülen çalışmalarda jeosentrizm favori seçim süreci olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçiminde Yaşanılan Sorunlar**

Yapılan bir araştırmada yurtdışı görevlere atanan çalışanların %70'e yakın bir oranı çeşitli nedenler yüzünden erken ayrılma kararı almışlardır (Rushing ve Kleiner, 2003, s.12). Yurtdışı deneyimli yöneticilerin erken ayrılma kararı almasında içsel ve dışsal çeşitli nedenler rol oynamaktadır. Bu sorunlar ana ülkedeki şirketi ilgilendirdiği kadar ev sahibi ülkedeki şirketi de ilgilendirmektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin geri dönüşünde kariyerinde gerileme, çalışma isteğinin azalması, şirkete bağlılığının azalması gibi sonuçlara sıkça rastlanmaktadır. Bunu önleyebilmek ve çalışanın verimliliğini arttırabilmek için nedenler irdelenmelidir. Windham International danışmanlık şirketi tarafından hazırlanan rapora göre yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum süreçlerini ve başarılarını etkileyen maddeler şöyle sıralanmıştır (1998, s. 7-10):

*Eş/Partner Asistanı (Spouse/Partner Assistance).* Yurtdışı deneyimli yöneticilerin %63'ü eşine iş bulunamaması nedeniyle görevlerinden erken ayrılma kararı almışlardır (Labbs, 1999 s.90). Eşlerden biri diğeri için kariyerinden vazgeçmekte, ev sahibi ülkede yaşanılan dil sorunu ve uygun işin bulunamaması gibi nedenlerden dolayı çalışmamaktadır. Yaşanılan bu sorun doğal olarak yurtdışı deneyimli yöneticinin çalışma performansını etkilemektedir.

Partnere çalışma olanağının sağlanması, dil derslerinin verilmesi, asistan sağlanması insan kaynakları bölümünün görevleri arasındadır.

*Çocuk Bakımı ve Eğitim (Child Care and Schooling).* Yurtdışı deneyimli yöneticilere görevleri boyunca eşlik eden çocukların yüzdesi yıllara göre farklılık göstermekle beraber en yüksek oran 1993 yılında %62 olarak gerçekleşmiştir. Çocukların eğitimi yurtdışı deneyimli yöneticilerin endişeleri arasında üst sıralarda bulunmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının görevi, yurtdışı deneyimli yönetici çocuklarının okul, dil, dadılık vs. sorunlarına çözüm aramaktır.

*Barınma (Housing).* Aile sorunlarının ardından yurtdışı deneyimli yöneticinin en sık karşılaştığı sorun barınmadır. Burada iki sorundan bahsetmek mümkündür. İlki, yurtdışı deneyimli yöneticinin ana ülkede bıraktığı evidir. İkinci sorun ise, yurtdışı deneyimli yöneticinin ev sahibi ülkedeki barınma sorunudur. İnsan kaynaklarına düşen görev yurtdışı deneyimli yöneticinin barınma sorununu en kısa zaman diliminde çözmektir. Taşınma masraflarının insan kaynakları bölümü tarafından ödenmesi uygulamada sıkça rastlanan bir durumdur.

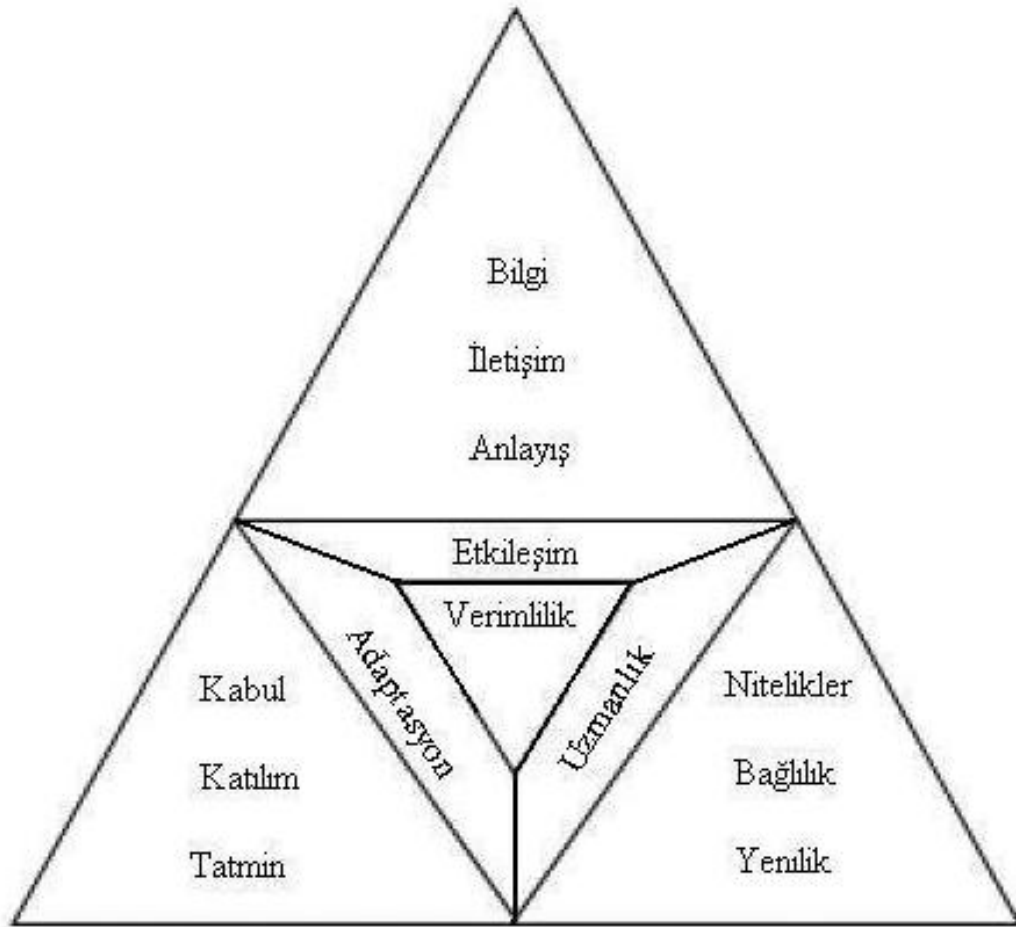
*Dil (Language).* Eğer yurtdışı deneyimli yönetici İngilizce konuşulmayan bir ülkeye atanmışsa, yurtdışı deneyimli yöneticiye dil dersleri verilmesi gerekmektedir. Bu derslere aile bireylerinin de dahil edilmesi yurtdışı deneyimli yöneticinin iş başarısında önemli rol oynamaktadır. Yurtdışı deneyimli yöneticinin ev sahibi şirkette (host company) astları ve üstleriyle başarılı bir şekilde iletişim kurabilmesi için dil bariyerini ortadan kaldırması gerekmektedir.

*Yaş (Age).* Yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşı görev için temel belirleyicilerden biri değildir. Ancak eldeki bulgulara göre yaşlı yurtdışı deneyimli yöneticilerin astlarına karşı daha özverili davrandığı görülmektedir. Özverili ve samimi davranmak yurtdışı deneyimli yöneticinin yeni bir çevreye adapte olmasında fayda sağlayacak ve yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşaması muhtemel kültür şokunu hafifletecektir.

*Cinsiyet (Gender).* Genelde tüm dünyada bayan yurtdışı deneyimli yöneticilere karşı bir önyargı mevcuttur. Bayan yurtdışı deneyimli yöneticilerin erkek yurtdışı deneyimli yöneticilere kıyasla yeni kültüre ve yeni şirkete daha çabuk uyum sağladıkları da bir gerçektir.

Ancak bütün bu olumlu tabloya rağmen bayan yurtdışı deneyimli yöneticiler halen “cam tavanı” (glass ceiling) kıramamaktadırlar.

*Kültür Şoku ve Verimlilik (Culture Shock and Effectiveness)*. Yurtdışı görevlerde başarılı olan yurtdışı deneyimli yöneticilerin kültür şoku karşısında daha az etkilendikleri gözlenmiştir. Kişiler arası ilişkileri gelişmiş olan yurtdışı deneyimli yöneticilerin yabancı ülke kültürüne daha çabuk uyum sağladıkları da bir gerçektir. İlk olarak teknik kabiliyetin ve önceki görevlerdeki başarının esas olduğu seçim sürecinde, yurtdışı deneyimli yöneticilerin kültür şoku karşısında yaşadıkları durum kriterler içinde ön plana çıkmıştır. Yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşadığı kültür şokunun verimlilik üstündeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Aşağıda yurtdışı deneyimli yönetici verimlilik üçgeni verilmiştir. Şekle göre yurtdışı deneyimli yöneticinin verimini doğrudan etkileyen boyutlar, adaptasyon, uzmanlık ve etkileşim olarak gerçekleşmiştir.



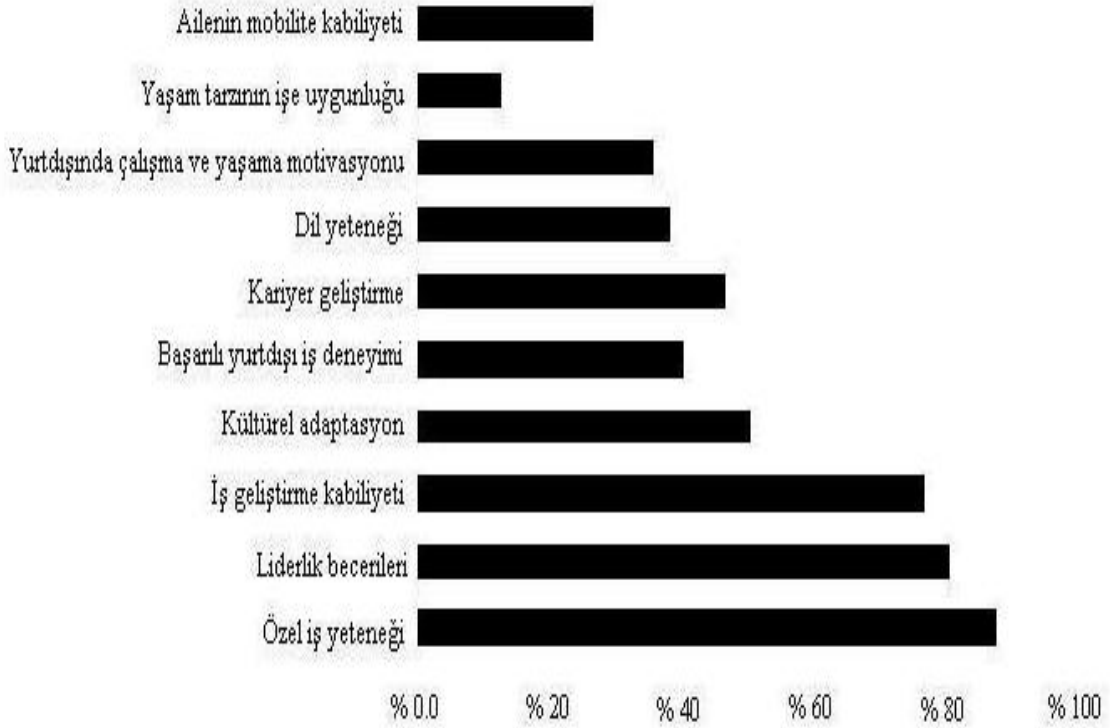
Kaynak: Mitrovica David, “Expatriate Recruitment and Effectiveness”, *GSEG Recorder*, 2001, s. 40.

*Taşınma Giderleri (Relocation Costs).* Yurtdışı deneyimli yöneticinin endişelendiği bir diğer konu da taşınma giderleridir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin taşınmada kaybedeceği zaman ve para yüksek oranlarda gerçekleşebilir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin uygun, güvenilir, dakik bir taşıma şirketi bulması gerekmektedir. Genelde bu işlem ev sahibi şirket insan kaynakları bölümü tarafından organize edilmekte ve giderler şirket tarafından karşılanmaktadır.

*Sosyal Görüşler (Social Aspects).* Yurtdışı deneyimli yönetici ve ailesinin ait oldukları sosyal ve kültürel çevreden ayrılmaları, bireyler üzerinde endişe yaratmakta; kültür şoku ve gidilen ülke dilinin bilinmemesi aile bireylerinde memnuniyetsizliğe ve hayal kırıklığına yol açmaktadır. Sıklıkla bu “küçük şeyler” büyük sorunlara yol açmaktadır. İnsan kaynakları bölümü yurtdışı deneyimli yöneticiye ve ailesine gidilecek ülke hakkında geniş kapsamlı bilgi vermelidir. Kültür şokunun yaşanmaması için insan kaynakları bölümü tarafından yurtdışı deneyimli yönetici ve ailesine asistan sağlanmalıdır.

*Ekonomik ve Vergi Uygulamaları (Economic and Tax Implications).* Doğal olarak yurtdışı deneyimli yönetici ev sahibi ülkenin genel ekonomik durumuyla ilgilenecektir. Ne kadar ücret alacağı, bunun hangi para cinsinde olacağı da tartışma konusudur. Yurtdışı deneyimli yöneticinin elde edeceği ücret karşılığında ne kadar vergi ödeyeceği ve bu vergiyi nereye ödeyeceği de insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenmektedir. Ek vergi ödememek için şirketler genelde yurtdışı deneyimli yöneticilere yabancı para cinsinden ödeme yapmaktadırlar. Yurtdışı deneyimli yöneticinin ev sahibi ülke vergi mevzuatı hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Globalleşmenin etkisi, ucuz işgücü ve büyüyen bir pazar olması nedeniyle uluslar arası rekabette cazibe merkezi haline gelen Çin’de yapılan bir araştırmada yurtdışı deneyimli yönetici adayının seçim kriterleri araştırılmıştır (Hewitt Associates, 2003, s. 5). Şekil.3 incelendiğinde yurtdışı deneyimli yöneticiye ait kişisel özelliklerin, yurtdışı deneyimli yönetici seçiminde önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi sadece kişisel özellikler yeterli olmamakta, kültürel uyum ve aile sorunları da önem taşımaktadır.



**Şekil.3 : Yurtdışı Deneyimli Yönetici Seçim Kriterleri**

Kaynak: "Expatriate and Returnee C&B Findings and Trends from the 2003 Expatriate Study", Hewitt Associates, 2003, s. 5.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin erken dönüş maliyetinin büyüklüğü göz önüne alınırsa, şirketlerin yurtdışı deneyimli yöneticileri her türlü çalışma koşuluna hazırlaması gerekmektedir (Yavaş ve Bodur, 1999, s.267). Rushing ve Kleiner (2003, s.17), yaptıkları araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin yaşamaları muhtemel sorunları incelemişler ve öneriler getirmişlerdir. Bu öneriler şunlardır:

*Seçim İşlemi (Selection Progress).* Başarısızlık oranının azaltılması için öncelikle yurtdışı deneyimli yönetici seçim işleminin geliştirilmesi önerilmektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticiler genelde yurtdışı görevlere yeteneklerine göre seçilmektedirler. Bu kriterin önemi kabul edilmekle beraber tek başına yeterli olmadığı da bir gerçektir. Yeteneğe ek olarak yurtdışı deneyimli yöneticinin ailesinden aldığı desteğin de önemi yadsınmamaktadır. Ayrıca yurtdışı deneyimli yöneticinin kişiliği de yeni kültüre uyumu kolaylaştırmaktadır.

*Taşınma Tazminatları (Relocation Reimbursement).* Şirketlerin %40'ı yurtdışı deneyimli yöneticilere peşin ödeme yapmaktadırlar. Defter tutma kolaylığı ve ayrıntılı maliyetleri azaltması nedeniyle istenildiği zaman kullanılabilir. Ayrıca yurtdışı deneyimli yöneticilerin taşınma maliyetleri de yeni kültüre uyumu kolaylaştırmaktadır.

*Açık Hedefler Belirlemek (Setting Clear Goals).* Şirketler genellikle yurtdışı deneyimli yöneticiler için hedefler belirlemede, çalışana hedefler açık olarak anlatılmamaktadır. Kendinden tam olarak ne istendiğini bilmeyen yurtdışı deneyimli yönetici de başarısızlığa uğramaktadır. Ek olarak, ana ülkedeki şirket çalışanları yurtdışı deneyimli yöneticiyi “unutma” eğilimi içerisinde girmektedirler. Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarılı bir şekilde görevini tamamlaması için görev süresi boyunca yurtdışı deneyimli yöneticiye gerekli ilgi gösterilmelidir.

*Geri Dönüş (Repatriation).* Genelde iki taraflı ihmal edilen bir konudur. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin %30'u ana ülkeye dönüşlerinin ilk yılı içerisinde işlerinden ayrılmaktadırlar. Bunun sonucunda ana şirket yurtdışı deneyimli yöneticinin elde ettiği tecrübe ve bilgiden faydalanamamaktadır.

*Profesyonel Taşınma Servisleri (Professional Relocation Services).* Yurtdışı deneyimli yönetici ve ailesinin taşınma işleminde profesyonel servislerden faydalanmaları yaşayacakları muhtemel sorunları asgariye indirmektedir. Profesyonel servislerin bulunmadığı durumlarda insan kaynakları bölümü taşınma işlemini ve masrafları karşılamalıdır.

### **1.2.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Bağlı Sorunlar**

Bugüne kadar gelen zaman dilimi içerisinde yapılan araştırmalar genelde yurtdışı deneyimli yönetici odaklı olmuştur. Araştırmacılar özellikle yurtdışı deneyimli yöneticinin karakteristiğini ortaya koyacağına inandıkları beş maddelik kişilik özellikleri listesi üzerinde çokça durmuşlardır (Harvey ve Novicevic, 2001, s.70). Bu maddeler:

*Ekstroverسیون(extrovesion).* Bireyler kendilerini açıkça ifade ederler. Böylece, kurdukları sosyal ilişkilerle sosyal çevrelerince kabul görürler.

*Mutabık olma(agreeableness).* Karşılıklı sosyal bağlılığın oluşumu yoluyla takım oyuncusu olarak tanımlanmak ve organizasyonda sosyal kapital oluşturmak.

*Dürüstlük(conscientiousness).* Bu başlık altında ele alınan konuda önemli olan özellik organizasyon performansını etkileyen üretken ve güvenilir çabalardır.

*Duygusal İstikrar(emotional stability).* Adayın işinde ve sosyal çevresinde strese adapte olabilme ve stresle başa çıkabilme yeteneği bu başlık altında irdelenmektedir.

*Açıklık ve akıl(openness and intellect)*. Bireyler etkili bir biçimde fonksiyonel görevlerini tamamlarlarken, aynı zamanda da yaşadıkları çevre farkındalığının, değişen çevre koşullarında adaptasyona olanak tanınması sürecidir.

Bu kişisel özellikler, yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısını tahmin etmede kullanılmaktadır. Ancak eldeki ampirik bulgular bu sistemde bazı aksaklıkların olduğunu göstermektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticiler genelde kişisel nedenlerden dolayı görevlerinden erken ayrılmak durumunda kalmışlardır. Bu anlamda yurtdışı göreve atanacak olan yurtdışı deneyimli yöneticinin çeşitli testlerden ve eğitimlerden geçmesi gereklidir.

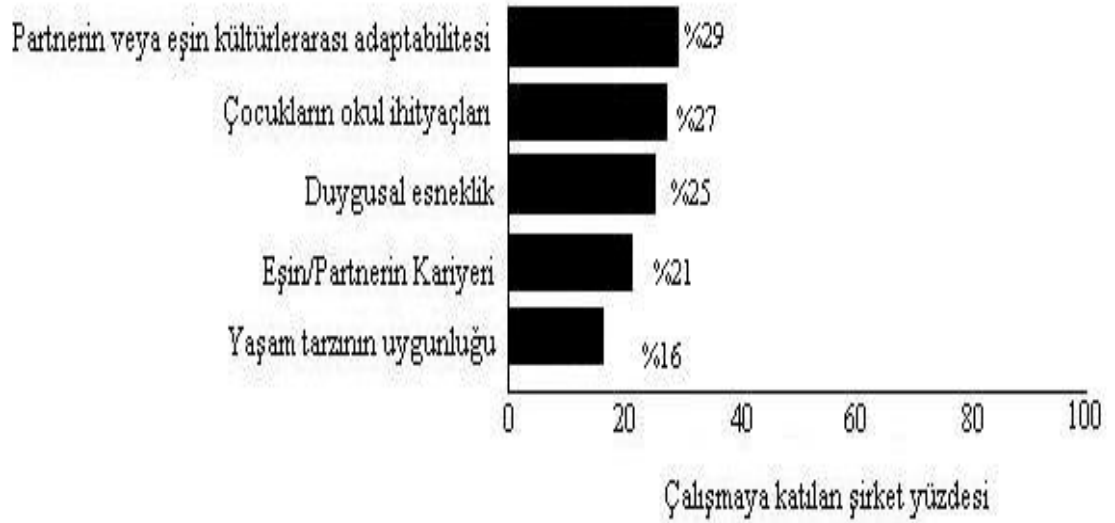
Birçok danışmanlık şirketi bu hizmetleri sunmaktadır. Uygulamada da karşılaşılan durum, şirketlerin dış kaynak kullanımına (outsourcing) giderek bu hizmetleri karşıladığı ve yurtdışı deneyimli yönetici adaylarının psiko-teknik testler yardımıyla kişilik haritasının çıkarıldığı görülmektedir. Ünlü danışmanlık şirketi Ashridge Management Research Center yaptığı araştırmada beş maddelik tanımlanmış beceri listesi hazırlamıştır (Harris ve Brewster, 1999, s. 490). Bu maddeler şunlardır:

- Stratejik farkındalık ve destek,
- Yeni/tuhaf çevre koşullarına adapte olabilme,
- Duyarlılık ve diğer kültürlerle olan açıklık,
- Dil yeteneği, kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği,
- Yönetimsel beceriler.

Bu maddelere ek olarak yurtdışı deneyimli yöneticilerle doğrudan ilgisi olmayan ve bundan dolayı yeterince ilgi görmeyen maddeleri de sıralamak mümkündür. Örneğin; global farkındalık, kurum stratejisi, kültürel empati, çapraz kültürel takım oluşumu, uluslar arası uzlaşma yeteneği, yabancı ülkede ahlak anlayışı çerçevesinde iş sürdürme ve kendine güven sıralanabilir.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin çalışma koşullarını ve verimini etkileyen koşullar aşağıdaki tablo yardımıyla daha anlaşılır hale gelmektedir.





**Şekil.4 : Yurtdışı Deneyimli Yönetici Başarısızlık Nedenleri**

Kaynak: PWC, "International Assignments European Policy & Practice Key Trends 1999/2000", PWC, s. 6.

Şekil.4'de görüldüğü üzere yurtdışı deneyimli yöneticiye bağlı sorunlar listesi içinde ilk sırayı eş/partner adaptasyonu almaktadır. Çocukların okul ihtiyaçlarının ikinci sırayı aldığı listede, daha sonra sırasıyla duygusal esneklik, eşin/partnerin kariyeri ve yaşam tarzının göreve uygunluğu gelmektedir. Adayın hem psikolojik olarak hem de fiziksel olarak huzurlu olabilmesi ve dolayısıyla işinde başarılı olabilmesi için yaşaması muhtemel sorunların insan kaynakları bölümü tarafından irdelenmesi gerekmektedir. Zira, yurtdışı deneyimli yöneticinin bu nedenlerden dolayı görevden erken ayrılmak istemesi şirkete büyük maddi ve manevi kayıplar getirecektir.

Bütün bu kısıtlar altında yurtdışı deneyimli yöneticinin çok kısa sürede başarılı olmasını beklemek doğaldır ki; güç bir iştir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşadığı sorunlara bağlı olarak iş ve özel hayatında sorunlar yaşaması doğrudan verimine yansiyacaktır. Yurtdışı deneyimli yönetici bu sorunları öne sürerek erken dönme kararı alacak, şirket hem maddi hem de manevi büyük kayba uğrayacaktır. Burada şirketlerin görevi de yurtdışı deneyimli yöneticinin sorunlarını çözmesine yardımcı olmak, uyum sürecini kolaylaştırmak olacaktır. Şirketler sağladıkları maddi ve manevi hizmetlerle yurtdışı deneyimli yöneticinin olası başarısızlığının önüne geçmeyi amaçlamaktadır. Erken dönme kararı alan yurtdışı deneyimli yöneticinin kariyerinde gerileme, özel hayatında mutsuzluk yaşanmakta, şirketler de yurtdışı deneyimli yöneticinin entelektüel birikiminden yoksun kalmaktadırlar.

Tablo-1’de yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarı-başarısızlık tahmini verilmektedir. Buna göre yurtdışı deneyimli yönetici performansı değerlendirilmiş, başarı-başarısızlık durumları bireysel, organizasyonel, çevresel ve sistemik olmak üzere dört başlık altında irdelenmiştir.

**Tablo-1 : Yurtdışı Deneyimli Yönetici Başarı/Başarısızlık Tahmini**

Yurtdışı Deneyimli Yönetici Performansı	Bireysel	Organizasyonel	Çevresel	Sistemik
<b>Başarı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “5” maddelik kişilik özellikleri</li> <li>• teknik beceri</li> <li>• kültürel adaptabilite</li> <li>• önceki kültürel uyum</li> <li>• yoğun seyahat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• çapraz kültürel eğitim</li> <li>• geri dönüş programı</li> <li>• bilgili UİKY(Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi) yurtdışı deneyimli yöneticileri</li> <li>• UİKY süreç/prosedür ayırma işlemi</li> <li>• akıl hocalığı programı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• benzer ekonomi/kültüre uyum</li> <li>• azaltılmış devlet sınırlaması</li> <li>• dil benzerliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perspektif planlaması</li> <li>• bütünleşmiş UİKY sistemi</li> <li>• artan oranlı teknoloji kullanımı</li> <li>• esnek UİKY sistemi</li> <li>• global sistemlerin tutarlılığı</li> </ul>
<b>Başarısızlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ailesel nedenler</li> <li>• yurtdışına yerleşmeye isteksizlik</li> <li>• dual kariyer meseleleri</li> <li>• göreve bağlılık</li> <li>• dil yeteneğinden yoksun olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer planlamanın olmayışı</li> <li>• yetersiz oryantasyon yetersiz tazminat programları</li> <li>• yetersiz eğitim programları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gelişen pazarlar</li> <li>• hükümetin İK’ ye getirdiği sınırlamalar</li> <li>• Çevre düşmanlığı</li> <li>• Kültürel tabular ( kadınlar, azınlıklar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkezi UİKY oryantasyonu</li> <li>• Adaylarla olaydan olaya görüşmeler</li> <li>• Görev süresi boyunca yetersiz kariyer gelişimi</li> <li>• etkin olmayan performans değerlendirme sistemi</li> </ul>

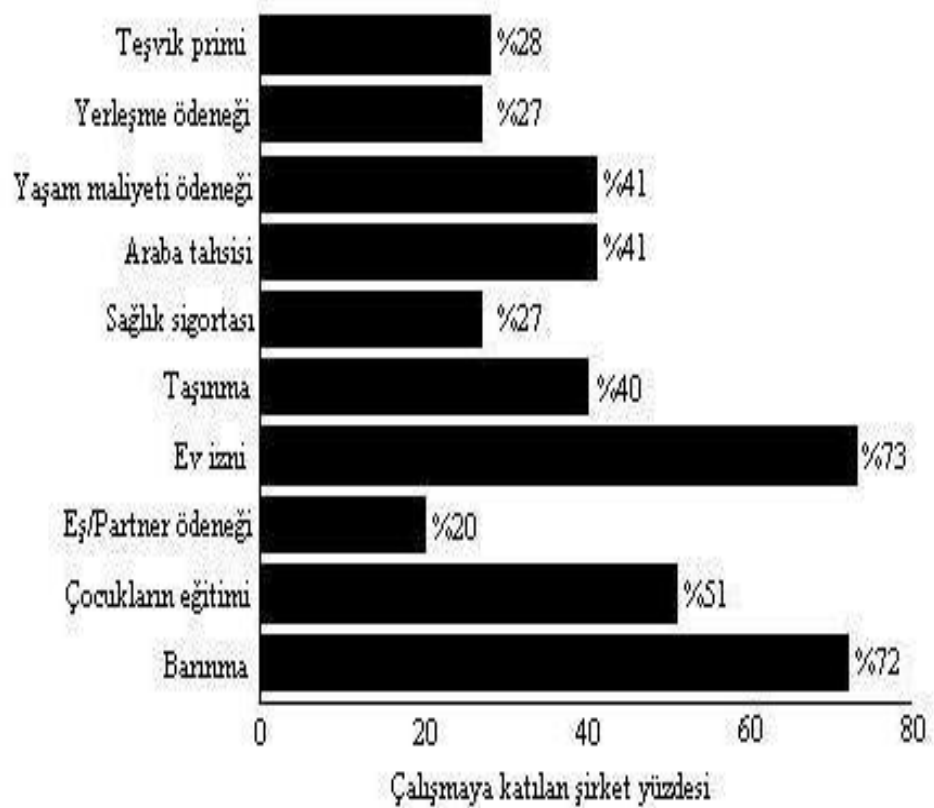
Kaynak: Harvey ve Novicevic, “Selecting expatriates for increasingly complex global assignments”, **Career Development International**, 2001, s. 70

### 1.2.2. Kuruma Bağlı Sorunlar

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin işe alım ve seçim süreci ve bunların deniz aşırı görevlere hazırlanması daha fazla önem verilmesi gereken bir husustur. Unutulmaması gereken şey, böylesi görevlerin kazan-kazan (win-win) stratejisi üzerine kurulmuş olmasıdır. Çokuluslu şirketlerin gelirlerinin büyük bir kısmını deniz aşırı şubelerinden kazanıldığı düşünülürse;

şirket, yurtdışı deneyimli yöneticinin gerekli tüm ihtiyaçlarını karşılayarak verimi yüksek tutmalıdır. Böylece hem şirket hem de yurtdışı deneyimli yönetici bu atamadan hoşnut olacaklardır (O’Keeffe, 2003, s.233).

Seçim sürecinde kuruma bağlı olarak yaşanan sorunların en başında, yurtdışı deneyimli yöneticilere sunulan faydalar gelmektedir. Şirketlerin farklılığı tanınmaları, süregelen trend içinde yaygın bir kanı olarak kabul edilmiştir. Şirketler adil bir sistem içinde çalışanların bireysel ve farklı ihtiyaçlar listesini oluşturmak ve böylece kişiye özel esnek bir bütçe elde etmek istemektedirler. Bugüne kadar bunu gerçekleştirebilen şirket oranı PricewaterhouseCoopers danışmanlık şirketine göre %7’dir. Şirketlerin %20’si de bu seçeneği düşünmekte ve yurtdışı deneyimli yönetici için fayda çantası (benefit bag) hazırlama isteği içine girmektedir (PricewaterhouseCoopers, 1999/2000, s. 12). Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan şirketlerin, yurtdışı deneyimli yöneticilere sunmaya çalıştıkları fayda çantası vardır. Burada göz ardı edilmemesi gereken husus sunulan faydaların çok olmasının yurtdışı deneyimli yöneticinin yurtdışına gitme kararını kolaylaştırmasıdır.



**Şekil.5 : Yönetici Fayda Çantası (Benefit Bag)**

Günümüz çalışma koşullarında insan en önemli rekabet aracıdır. Bundan dolayı şirketler en iyi adayı belirlemeye çabalamaktadır. Ancak doğası gereği, kar etme güdüsüyle hareket eden şirketler seçim sürecinde birçok sorunu “görmezden” gelip; seçim sürecini dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmemektedir. Bunun sonucu olarak hem şirket hem de çalışan maddi ve manevi kayba uğramaktadır.

Şirketlerin üzerinde durduğu bir diğer konu ise; seçilen adayın cinsiyetidir. Uygulamada yurtdışı deneyimli kadın yöneticilere karşı alınan durum sıkça tartışılmaktadır. 1998 yılında yapılan bir araştırma sonucunda görevde olan yurtdışı deneyimli yöneticiler içerisinde kadınların oranı %15'tir. Bu oran 1997 yılında %10 olarak gerçekleşmiştir (Windham International, s.11). Ancak, bu artışa rağmen halen şirketler yurtdışı deneyimli bayan yönetici seçimi konusunda istenilen düzeye ulaşamamışlardır. Bunun başka bir nedeni de; ev sahibi ülkedeki yaygın kanıdır. Örneğin; Çin Japonya, Kore gibi Doğu Asya ülkelerinde işçilerin yurtdışı deneyimli bayan yöneticilerden emir almak istemedikleri saptanmıştır. Bu durum Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da tam tersi bir durum teşkil etmektedir. İşçiler, yurtdışı deneyimli bayan yönetici ile çalışmanın kendileri için bir sorun olmadığını, aksine bayanla çalışmanın bir erkekle çalışmaktan daha kolay ve zevkli olduğunu ifade etmişlerdir (Culpan ve Wright, 2002, s.791).

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu da seçim sürecinde adayın ailesinin ve eşinin durumudur. Eşin kariyer gelişimini devam ettirmesi, çocukların eğitim almaya devam etmesi şirketlerin maliyetini arttıran unsurlardır. Şirket sadece aday ile değil eş ve ailenin de her türlü masrafları ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmelidir. Buradan yola çıkarak şirketlerin, sadece bir kişi seçmedikleri bir gerçektir. Şirketler adayların bu isteklerini gerçekleştirmekte isteksiz olmakta ve bu “küçük” sorunların adayların performansını etkileyeceğini unutmaktadırlar (Downes ve diğerleri, 2002, s. 29).

### **1.2.3. Bulunulan Ülkeye Bağlı Sorunlar**

Seçim sürecinde bir diğer önemli sorun da görev için gidilecek olan ülkedir. Ülkeye bağlı sorunlar değişik biçimlerde ele alınmaktadır. Bunlar içinde en önemli sorunlardan biri, kültür ve kültürün çalışma şartlarına yapmış olduğu etkilerdir. Seçim sürecinde adaya ülkenin kültür etik değerler, inanışlar vs. konularında ön yargı taşıyıp taşımadığı sorulmakta ve başarısızlığın önüne en başta geçilmeye çalışılmaktadır (Zeffane ve Rugimbana, 1995, s. 28).

Ülkenin jeografik konumu, ülkede ekonomik ve siyasi istikrarın bulunması, ülkeye kolay ulaşılması diğer önemli nedenlerden sadece birkaçıdır. Örneğin; Ortadoğu'daki kaotik durum birçok yurtdışı deneyimli yöneticinin seçim sürecini etkilemektedir. Buna benzer olarak, Güney Amerika'da sık görülen adam kaçırma olayları, yabancı çalışanların seçim sürecine etki etmektedir. Doğal bir şekilde insan öncelikle kendini güvende hissetmek isteyecektir.

İncelenmesi gereken bir diğer sorun da ülkedeki kanun ve kurallardır. Ülkenin mevzuatına göre yabancı personelin çalışma koşulları belirlenmiştir. Türkiye'de yabancı çalışanlarla ilgili yasanın 17. maddesine göre, yabancı personel çalıştırma şartları açıkça belirlenmiştir. Aşağıda bu maddeler açıklanmıştır. Buna göre:

- Gerekli belgeyi almış kuruluşlarda yabancıların, 2007 sayılı Türk vatandaşlarına tahsis edilmiş sanat ve hizmetler hakkındaki kanun hükümlerinden istisna edilerek çalıştırılabilecekleri açıkça belirtilmiştir.
- Çalıştırılacak yabancılar “nitelikli uzman personel ve sanatkarlar” olarak belirlenmiştir.
- Çalıştırılan yabancı personel sayısının, toplam personelin % 10'unu geçemeyeceği, ancak; gerektiğinde bakanlıkça %20'ye kadar arttırılabileceği kabul edilmiştir.
- Yabancı personel işletmenin faaliyete geçişinden üç ay önce işe başlayabilecektir. Çalışma süresi belirtilmemiştir.
- Yabancı uzman, personel ve sanatkarlar bakanlığın uygun görüşü ve İçişleri Bakanlığı'nın izni ile çalışabilirler.
- Çalıştırılacak yabancıların meslek ve niteliklerine ilişkin konuların Maliye Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı'nın birlikte hazırlayacağı yönetmelikte belirtileceği kabul edilmiştir.
- 2559 sayılı Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu'nun 12. maddesi kapsamındaki belgeli işletmelerde 21 yaşından küçüklerin çalıştırılabilmeleri o yerin en büyük mülki amirinin iznine bağlıdır (Çelikel ve Gelgel, 2000, s. 44).

Yurtdışı deneyimli yöneticilere sundukları olanaklar, yaşam maliyetinin düşük olması, çocukların sağlıklı eğitim alabilmesi, eşin kolay uyum sağlaması, politik ve ekonomik istikrara sahip olması, ülkeleri seçim sürecinde ön plana çıkaran özelliklerdir. Bununla beraber yabancı sermayeye sağlanan servisler, yasal izin alma kolaylığı gibi özellikler de yurtdışı deneyimli yöneticilerin daha rahat çalışmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda yurtdışı deneyimli yöneticiler için en cazip ülkeler ve şehirler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu süreçte en uygun ülke en ucuz ve yüksek yaşam kalitesi sunan ülke olarak tanımlanmıştır (Mercer HR Consulting Surveys, 2004, s. 40).

**Tablo-2 : Yurtdışı Deneyimli Yöneticiler İçin En Cazip Ülkeler/Şehirler**

Ülke	Şehir	Endeks Puanı
Kanada	Ottowa	40.4
Kanada	Vancouver	36.4
Kanada	Calgary	36.0
Kanada	Montreal	35.6
Avustralya	Perth	32.3
Kanada	Toronto	31.7
Yeni Zelanda	Auckland	30.8
Yeni Zelanda	Wellington	30.7
Avustralya	Adelaide	30.0
Avustralya	Brisbane	29.3
Avustralya	Melbourne	26.5
Fransa	Lyon	23.5
Belçika	Brüksel	21.9
Almanya	Hamburg	21.4
Almanya	Frankfurt	21.0
ABD	Honolulu	20.7
Almanya	Münih	20.5
Almanya	Düsseldorf	19.7
Lüksemburg	Lüksemburg	19.2

Kaynak: "Best Cities for Expatriate Workers", Mercer HR Consulting Surveys, Kanada, 2004, s. 40.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yaşadığı siyasi ve ekonomik istikrarsızlığa, insan hakları ihlallerine, yaşam kalitesinin düşük olmasına ve aile içi şiddet olaylarına rağmen nasıl en cazip destinasyon noktaları oldukları yazında hala tartışma konusudur (Selmer ve Leung, 2003, s. 246).

Yurtdışı deneyimli yöneticiler yapılan bir çalışmada görev süresince en fazla zorluk yaşadıkları yerin %35'lik bir oranda Çin olduğunu söylemişlerdir. Bunu sırasıyla %19 ile Brezilya, %18 ile Hindistan, %17 ile Endonezya ve %16 ile Japonya olduğunu

belirtmişlerdir. Burada dikkat çekici husus, Japonya'nın bu listede yer almasıdır. Bunu Japon Kültürü ile ilişkilendirmek olasıdır.

Aynı çalışmada, gelişen pazarlar içinde en cazip ülkeler sorulduğunda yurtdışı deneyimli yöneticilerin %25'i Çin cevabını vermişlerdir. Brezilya %25, Hindistan %15, Rusya %13 ve Singapur %10'dur.

Çalışmada yöneltilen bir başka soruda da en aktif destinasyonlar belirlenmiştir. Listenin ilk sırasında %52 ile Birleşik Krallık yer almıştır. Daha sonra %23 ile Birleşik Devletler, %20 ile Hong Kong, yine %20 ile Singapur ve %19 ile Japonya listeye girmişlerdir (Windham International, s.16).

Seçim sürecinde ülkeye bağlı sorunlar doğal olarak yurtdışı deneyimli yöneticinin doğru karar almasına engel olmaktadır. Çalışma koşulları için yetersiz alt yapı, ülkenin yabancılara karşı tutumu, sermaye girişinin zorluğu, ana şirkete yakınlık gibi nedenler, seçim sürecini doğrudan etkilemektedir.

## **BÖLÜM 2. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN UYUM SÜRECİ**

Pazarların entegrasyonu ve çokuluslu iş hacmindeki artışla beraber ortak sermaye giriŐimi, en çok tercih edilen yatırım biçimi olmuştur. Ana Şirketin deniz aşırı operasyonlarını yönetme, koordine etme, kontrol etme ve entegrasyonu sağlama için yöneticilerini bu tür görevlere tahsisi olağandır. Ancak doğru adayı bulup, onun görev süresi boyunca orada kalmasını sağlamak İK bölümünü uğraŐtırmaktadır. Bunun nedeni; yöneticinin değişik politik, kültürel ve ekonomik çalışma koşullarında çalışması ve çeşitli uyum problemleriyle yüzleŐmesidir (Birdseye ve Hill, 1995, s. 788).

Bu uyum problemlerinin çözülmemesi veya görmezden gelinmesi, çalışanın profesyonel iş yaşantısında strese ve devamında da çalışanın erken ayrılma kararı almasına yol açacaktır (Naumann, 1992, s. 502).

Uyum sürecinde yaşanan başarısızlıkların hem çalışan hem de organizasyon fonksiyonları için olumsuz etkiler yaratması kaçınılmazdır. Maliyet boyutunun yanında önem taşıyan bir başka durum da başarısızlığa bağlı olarak Şirketin işlerinin yavaşlaması ve verimin azalmasıdır (Caligiuri, 2000, s. 63).

Uyum, tatmin sağlayan istekleri başarmak veya devam ettirmek için; kişilerin deęiŐiklikleri kabul etmesi veya reddetmesi durumudur (Yavaş, 2001, s. 61). Çapraz kültürel uyum çalışan tarafından psikolojik uyum tecrübesi diye kavramlaştırılmıştır. Yönetici uyumu literatürde çok farklı şekilde adlandırılmıştır. Örneğin; akültürasyon, adaptasyon ve uyum adları kullanılmıştır. Ancak bu terimler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre terimlerin tanımları şöyledir:

Uyum : Ahenk, Bütünün parçalarına uygun hareket etme durumu

Adaptasyon : Değişik koŐullara ve Őartlara belirli bir zaman süresince uyum sağlamak.

Akültürasyon : Başka bir grubun kültürel kalıplarını benimsemi, değişik kültürle ilişkiler kurmaktan ileri gelen sosyal değişiklik.

Literatür incelendiğinde yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum süreçleri hakkında değişik tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, Black, Mendenhall ve Oddou (1991), “Algılanan konfor derecesi veya çevreyle insan arasındaki uygunluk” olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre de “yeni çevre koşullarında kişinin psikolojik rahatlık derecesi” olarak belirtilmektedir (Black, Gregersen, 1991, s. 498).



Çapraz kültürel uyum hakkındaki teorik yapının büyük bir bölümü Lysgaard tarafından 1995 yılında bulunan U-Eğrisi uyum teorisi temeline dayanmaktadır (Black ve Mendenhall, 1991, s. 226). U-Eğrisi Teorisi, Amerika'da daha önce çalışmış 200 Norveçli yöneticinin tecrübelerinden yola çıkılarak formüle edilmiştir ve çapraz kültürel uyumu dört aşama ile açıklamaktadır. Bu aşamalar (Church, 1982, s. 548);

### **1. Balayı (Honeymoon) Dönemi**

Bireyin ev sahibi ülkeye varmasıyla başlayan ilk aşamadır. Bireyin ilgisi ve yeni kültürün yerel faktörlerinin etkisi ile tanımlanmaktadır. Bu dönemde genellikle kişi davranışlarının farkında değildir.

### **2. Kültür Şoku (Culture Shock) Dönemi**

Kişinin, kültürle ilgili başlangıçtaki düşünceleri yerini hüsrana bırakır. Kişi ev sahibi ülkenin gündelik yaşantısıyla başa çıkabilmek için çabalamalıdır, artık kişinin gerçeklerle yüzleşmesi gerekmektedir. Yurtdışı deneyimli yönetici nasıl davranışlar sergileyeceğini hala öğrenememiştir. Kültür şoku, bireyin davranışları ile ilgili olarak negatif geribildirim aldığı ikinci ve üçüncü aşamalar arasında gerçekleşmektedir.

### **3. Uyum (Adjustment) Dönemi**

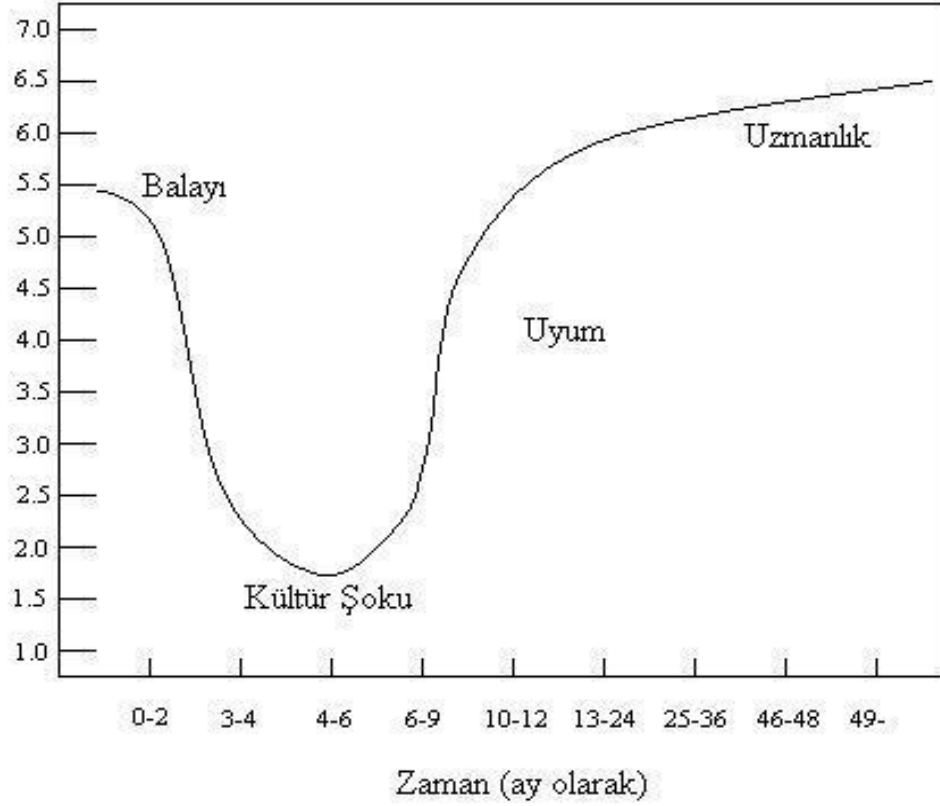
Birey yavaş yavaş ev sahibi ülke kültürüne adapte olmaya başlar. Artık kültürel normlar ve uygun davranış biçimi hakkında bilgi almaktadır. Bu aşama boyunca kişi dil yetenekleri, özgür hareket edebilme gibi konularda tecrübe kazanacak, bazı eski davranışlarını yenileriyle değiştirecektir.

### **4. Ustalık (Mastery) Dönemi**

Birey ev sahibi kültür içerisinde yavaş yavaş verimli çalışabilme kabiliyetini geliştirir. Artık kültürel endişeye kapılmadan hareket edebilmektedir.

Church (1982, s. 550) makalesinde, araştırmacıların bütününe U-Eğrisi uyum hipotezini onaylamadığını ifade etmiştir. Bunun nedeni teorinin bireyin neden ve nasıl aşamadan aşamaya geçtiğini teorik çerçevede araştırmaktan öte; uyum evrelerinin açıklamasını yapmaktadır (Black ve Mendenhall, 1991, s. 238).

## Uyum Derecesi



**Şekil.6 : Çapraz Kültürel Uyum U-Eğrisi**

Kaynak: Black ve Mendenhall, "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review And Theoretical Framework", *Journal Of International Business Studies*, 1991, s. 227.

### 2.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Uyum Evreleri

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum evreleri üç farklı evreden meydana gelmektedir. Bu aşamalar şöyledir:

- Gidiş öncesi (pre-departure)
- Ülkeye uyum (in-country)
- Geri dönüş (repatriation)

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar genelde gidiş öncesi ve geri dönüş evrelerine daha çok ilgi göstermişlerdir. Bunun nedeni de uluslar arası bir araştırmanın gerçekleştirilmesindeki zorluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Gidiş öncesi ile ilgili literatürdeki çalışmalar genelde "ideal" yöneticinin seçiminden (Church, 1982; Mendenhall ve Oddou, 1985; Mendenhall, Dunbar ve Oddou, 1987; Tung, 1982, 1988, 1993) ve uyum sürecinde çapraz kültürel eğitimin etkisinden (Black, 1988; Black ve Mendenhall, 1989; Torbiorn, 1982; Mendenhall ve Oddou, 1985) oluşmaktadır. Geri dönüşte ortaya çıkan problemler de

araştırmacıların ilgisini oldukça çekmiştir (Black, Gregersen ve Mendenhall, 1992; Gregersen, 1992; Harvey, 1983, 1989).

Yapılan bir araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticinin uyumu için iki bileşenin önemli olduğu öne sürülmüştür (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991, s. 294). Bunlar:

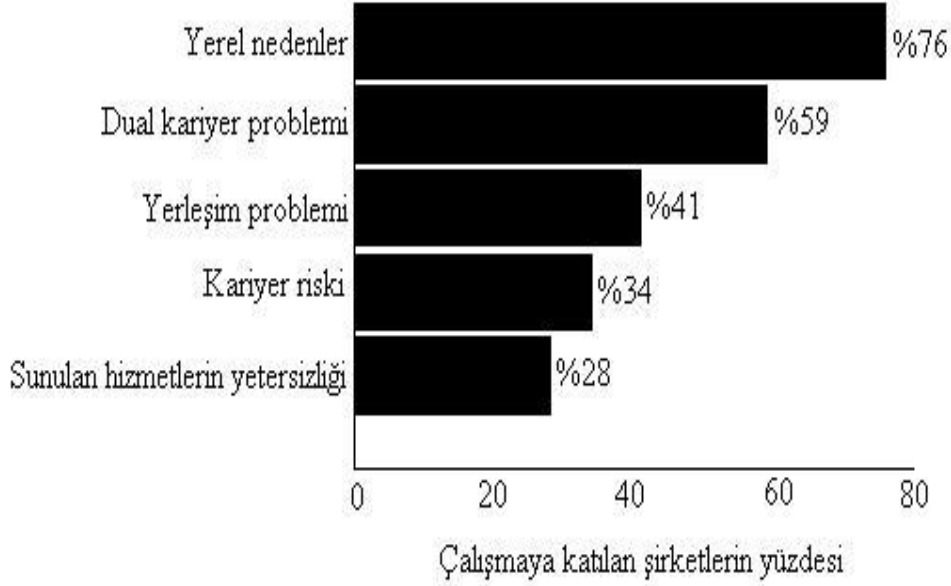
a. *Sezgisel (Anticipatory) Uyum* : Hem deniz aşırı görevler hakkında doğru beklentilerin formüle edilmesini içeren, hem de önceki denizaşırı tecrübeler gibi eğitim temelli bir bileşendir.

b. *Ülkeye (In-country) Uyum* : Black (1990, s. 127) yurtdışı deneyimli yöneticinin ülkeye uyumunda etkili olan dört ana bölüm olduğunu belirtmiştir. Bu bölümler iş, organizasyon, bireysel ve iş dışı faktörlerdir. Bu faktörler yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum derecesi ve biçimini belirlemektedirler.

## **2.2. Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Uyum Sürecinde Yaşadığı Sorunlar**

Yaşadığı ortamdaki herhangi bir nedenle ayrılıp başka bir çevreye adapte olmaya çalışan herkes belirli bir dönem uyum sorunu yaşamaktadır. Yeni bölge kültürünün kişinin kültürüne olan uzaklığını kişinin bölgeye alışma süresine doğal etkisi olması kaçınılmazdır. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin ev sahibi ülkeye ve şirkete alışması sürecinde sorunlar yaşamaları doğaldır. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan problemlerin, çalışanın uluslar arası kariyerine olumsuz etki yapacağı ortadadır.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum süreci literatürdeki çalışmalara göre iki ayrı boyutta incelenmelidir. Bunlar psikolojik ve sosyo-kültürel boyutlardır (Selmer ve Leung, 2003, s. 246). Sosyo-kültürel uyum günlük durumların yönetiminde kaydedilen güçlük miktarına alışabilme yeteneğidir. Bunun yanında psikolojik uyum ruh durumu ve vücut sağlığıyla alakalı (depresyon, endişe, bıkkınlık, gerilim) konularla ilgilenmektedir. Bununla beraber sadece çevre koşullarına, ev sahibi ülke kültürüne bağlı sorunlar değil; yurtdışı deneyimli yöneticinin manevi sorunları da uyumu zorlaştıran nedenler arasında yer almaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi çalışanın ailesi/partneri ve çocuklarıdır. Böylesi önemli nedenlerden dolayı yurtdışı deneyimli yöneticiler yurtdışı görevleri kabul etmeme eğilimi içinde olabilirler. Zira, aldıkları karar kariyerleri ağışından önem taşımaktadır. Şekil.7'de yurtdışı deneyimli yöneticilerin yurtdışı görevleri kabul etmeme nedenleri verilmiştir. Bu nedenlerden yola çıkarak; yurtdışı deneyimli yöneticilerin ev sahibi ülkede yaşayacakları uyum sorunlarına ışık tutulabilir.



**Şekil.7 : Yurtdışı Görevi Kabul Etmeme Nedenleri**

Kaynak: PWC, "International Assignments European Policy & Practice Key Trends 1999/2000", PWC, s. 8.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar farklı çeşitlerde ele alınmıştır. Buna göre uyum sürecini etkileyen değişkenler önem sırasına göre sıralanmıştır. Uyum sürecini etkileyen değişkenler aşağıda sırasıyla incelenecektir.

## 1. Temel Değişkenler

### *Kültür*

Ulusal kültür, toplumda yaşayan insanların davranışlarına rehberlik eden değerler, normlar, düşünceler ve hisler bütünü olarak görülmektedir (Tayeb, 1994, s. 430). Kültürler toplumlara göre farklılıklar gösterse de bazı kültürler birbirleriyle çok büyük farklılıklar gösterebilirler. Kültürel zorluk (cultural toughness), kültürel aralık (cultural gap) ve kültürel yenilik (cultural novelty) gibi terimler kültürler arasındaki farklılık derecesini belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Yeni bir çevreye alışmakta yaşanan kültürel zorluk, kültürel yenilik faktörü tarafından etkilenmektedir. Yani; yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşamış olduğu kültürel zorluk derecesi bu kültüre olan daha önceki yakınlığıyla doğru orantılıdır (Torbiorn, 1982; Black, 1991). Black çalışmasında (1991), ülke kültürleri arasında büyük farklılıkların olması durumunda, yöneticilerin daha zor uyum sağladıklarını saptamıştır. Gudykunst (1985) yaptığı çalışmasında benzer kültürel özellikler taşıyan insanların yüksek güven sergilediği, belirsizlik ve endişeyi azaltmak için paylaşımına açık olduklarını ifade etmiştir. Başka bir çalışmada da

kültürel benzerlik taşıyan insanların karşılıklı ilişkiler geliştirmeye ve birbirlerini sevmeye açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Brewer ve Campbell, 1976, s. 94). Dominant olan grubun kültürü yurtdışı deneyimli yöneticinin uyumu üzerinde etkilidir. Bu kültürün boyutları arasında en belirgin olanları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik - dişilik, bireycilik -bütüncülük, zaman kavramı, dil kullanımı, alan kullanımı algısı, doğaya yönlendirme başlıkları sıralanmaktadır. Hofstede (1980, s. 76) yaptığı çalışmada kültürün boyutlarını ortaya koymuş, baskın grubun kültürü ile kendi kültürü arasında büyük farklılıklar (ev sahibi ülke kültürü ile ana ülke kültürünün kıyaslanması) bulunan kişinin; uyum sürecini geliştirmek adına daha fazla çaba harcaması gerektiğini belirtmiştir.

### *Irk*

Çeşitli araştırmalarda ırkın kişiler arası ilişkileri etkilediği ortaya konmuştur (Collier ve Thomas 1988; Wilson ve Lavelle, 1990). Örneğin; yüksek mahremlik gerektiren sosyal ilişkilerde, kişilerin ilişki kuracağı kişileri ırk esasına göre belirlediğini belirlemiştir. Bundan dolayı bazı ırk gruplarına bakış açısı diğer ırklara göre daha olumlu olabilmektedir (Lalonde ve Cameron, 1993, s. 71). Uygulamada da, farklı ırk orijinlerinden gelen insanların yeni çevreye uyum derecelerinin de aynı oranda gerçekleşmediği görülmüştür. (Rubin ve Smith, 1990; Tanaka ve diğerleri, 1994). Bununla beraber organizasyon bünyesindeki bazı ırk gruplarının seçim, uyum ve performans değerlendirme süreçleri boyunca ırk temeline dayanan ayırım yaptıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Greenhaus ve Parasuraman, 1993, s. 277). Kişiler arası ilişkilerde önemli element olan ırk faktöründe asıl önemli olan şey insanların buna farklı anlamlar yüklemesidir. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin yaşaması muhtemel sorunlar içinde önem arz etmektedir.

### *Ait olunan ülkenin özellikleri*

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin yaşadığı sorunlar arasında ait oldukları ülke de araştırmacılar tarafından önemsenmiştir. Ait olunan ülke yöneticilerin kişiler arası ilişkilerini, toplum içindeki davranışlarını etkilemektedir. Birbirleriyle sorunları bulunan ülkelerin vatandaşlarının birbirlerinin ülkeleri hakkındaki algıları da farklı gerçekleşmektedir. Yapılan bir çalışmada Marin ve Salazar (1988, s. 421) aralarında çatışma bulunan ülke vatandaşlarının birbirlerini negatif şekilde algıladıklarını bulmuşlardır. Doğal olarak ait olunan ülkeyle ilgili olarak kişinin arkadaşlık, medeniyet seviyesi, rekabet etme gibi konularda da diğer ülke vatandaşlarına oranla farklı hareket etmesi doğaldır. Farklı ülkelere gelen insanlar aynı olaya farklı davranışlar sergilemektedirler.

### *Din*

Dinin de yöneticinin adaptasyonunu güçleştiren nedenlerden biri olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Hoffman, 1990; Mahmoudi, 1992). Ancak burada dikkat çeken husus, kişiler arası ilişkilerde hangi dine ait olduğunun önem kazanmasıdır. Yurtdışı deneyimli yönetici uyum sorununu aşmak için öncelikle gideceği ülkede dinin taşıdığı anlamı ve önemi kavramalıdır. Dini görüşler insanların birbirlerine karşı davranışlarını ve algılarını etkilemektedir. Müslümanlar, Budistler ve Katolikler arasında yapılan bir araştırmada diğer toplumsal yapılardan daha açık ve daha az farklılaşmış olan dinlerin üyeleri, diğer inanışların üyelerine şüpheli yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden din çalışanın reaksiyonu üzerinde etkili olmakta veya yöneticinin o çalışana karşı davranışları ve tutumları farklı olmaktadır (Bochner, 1976, s. 17).

### *Cinsiyet*

Yurtdışı deneyimli yöneticinin cinsiyeti, kişiye karşı alınan davranışları ve tutumları etkilemekte; toplum içindeki sosyal statüsünü belirlemektedir. Kollektif kültürlerde cinsiyetin rolü bireysel kültürlerle göre daha düşüktür. Bundan dolayı kollektif kültürlerde bayan çalışanların kültürel zorluklarla daha fazla yüzleşmek zorunda kaldıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca Nancy Adler (1987, s. 188) yaptığı çalışmada kollektif toplum bireylerinin tüm bayanlara aynı davranmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, başka toplumlardan bayanlara kendi toplumlarındaki bayanlara davrandıkları gibi davranmamaktadırlar. Özellikle baba erkil toplumlarda bayan yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite sağlaması zorlaşmaktadır.

### *Yaş*

Araştırmacıların büyük kısmı yaşın uyumu kolaylaştıran veya tam tersi zorlaştıran bir unsur olduğunu düşünmektedirler. Yaşlı insanın yeni çevreye adapte olması zordur (Kim, 1977, s. 74). Başka bir deyişle, bireysel farklılıklar bir yana; daha genç yöneticinin yeni çevreye veya çalışma koşullarına uyum sağlaması daha yaşlı olana göre daha kolaydır. Bazı toplumlarda yaşlı olmak dezavantaj değil aksine avantajdır. Çünkü kişi yaşına bağlı olarak daha fazla saygı görmektedir.

### *Sakatlık*

Artan oranda özürlü insanın daha kolay iş bulmasının desteklenmesine rağmen, işyerinde yüzleşmek zorunda kaldıkları birçok sorun bulunmaktadır. Özürlü insanların işyerindeki bazı

çalışanlar tarafından negatif olarak algılandıkları görülmüştür. İşyerindeki çalışanların özürlü çalışanlara karşı tutumları, özürlü insanların bütünleşme seviyelerini ve uyum derecelerini sınırlamaktadır (Hansell, 1984, s.323). Özürlü insanlara karşı alınan bu tutumun nedeni, kişinin aynı zamanda mental sorunlar taşıdığına yönelik inançlardır. Doğal olarak bu neden de kişinin uyum sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

## **2. İkincil Değişkenler**

İkincil değişkenler, temel değişkenlere kıyasla yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşaması muhtemel uyum sorununa dolaylı olarak etki yapmamaktadır.

### *Eğitim Seviyesi*

Yeni şeyler öğrenebilme yeteneği ve hayat koşullarına adapte olabilme kapasitesini arttırabilme yeteneğinin geliştirilmesiyle beraber eğitim kişilerin tanıdık olmadıkları durumlara daha çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Kim, 1977; Dodd, 1982). Araştırma sonuçlarına göre daha fazla formel eğitim alan kişilerin “yeni şeylere” açık olduğu ortaya konulmuştur (Kimberley ve Evanisko, 1981). Bu yüzden yüksek eğitim seviyesinin bulunması çalışanın işyeri koşullarına ve iş arkadaşlarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Eğitimin kültürler arası çatışmayı önlediği ve heterojen gruplar arasında anlamayı arttırdığı kabul edilen bir gerçektir (Tung, 1993, s. 463). Bazı toplumlarda eğitimsel başarılar toplum bireyleri tarafından takdir görmekte ve ilişki süresince olumlu cevaplar alabilmektedirler. Başka bir deyişle, eğitim toplum tarafından kabul edilmeyi etkileyen olgulardan biridir. Eğitim seviyesinin güç kaynağı veya kariyer geliştirme olarak görüldüğü organizasyonlarda, yüksek eğitim seviyesi çalışanlar arasında küskünlüğe ve kıskançlığa yol açmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek yöneticileri özellikle de uluslar arası arenada yönetmek, işyerindeki başarı için gereklidir.

### *Pozisyon*

Yeni çevrede belirsizliği azaltmak için gerekli olan kesin kontrol derecesinin uyum üzerindeki etkisi tartışılmaktadır (Witte, 1993, s.208). Çalışanların değişen çevre koşullarıyla başa çıkabilmesi için pozisyona ihtiyaçları olduğu çalışmada ortaya konulmuştur. Daha yüksek organizasyonel hiyerarşiye sahip kişilerin, organizasyon kurallarını uyumu kolaylaştıracak biçimde değiştirmesi yöneticilerin başvurduğu aktif stratejilerden sadece biridir. Bundan dolayı, organizasyon hiyerarşisinde yüksek seviyelerde bulunan çalışanların; düşük seviyelerde bulunan çalışanlara göre daha kolay ve hızlı uyum sağlaması eklenmektedir.

### *Dil Faktörü*

Uzmanlar dil faktörünün sosyal ilişki ile olan doğrudan alakalı olduğunu belirtmektedirler. Yüksek dil yeteneğine sahip yöneticilerin kültürler arası ilişkilerde kültürel bariyerleri daha kolay kırdıkları gözlenmiştir (Dowling ve Schuler, 1990, s.122). Yapılan bir araştırmada güçlü ses rengine sahip yöneticilerin çalışanlar tarafından daha çok kabul gördükleri ortaya çıkarılmıştır (Rubin, Dettart ve Heintzman, 1991, s. 281). Kişiler arası ilişkilerde dikkat çekici bir başka husus ise, baskın grubun uygun ve standart bir dille iletişime geçmek istediği aksi durumda negatif reaksiyon gösterdiği (Inglis, 1993, s. 98). Buradan hareketle, Yurtdışı deneyimli yöneticiye gerekli dil eğitiminin verilmesi gerektiği görülmektedir.

### *Psikolojik Faktörler*

#### *Bilişsel (Cognitive) Faktör*

Bilginin edinilmesi ve kullanılması, sosyal ilişki sürecini etkileyebilmektedir. Bu nedenle yabancılar farklı kültürlerle ilgili bilgi edindiğinde, kültürel geçmişin etkisi gerçekleşecek ve bu bilginin kullanımı azalacaktır (Detweiler, 1975, s. 605). Çok uluslu bir işyerinde azınlık olarak çalışan, organizasyon bünyesindeki gruplar arası kültürel farklılıklar haberdar olmalıdır. Gerçekten de aynı grup içinde kadınlar ve erkekler arasında ayrıca gençler ve yaşlılar arasında bilişsel farklılıklar olmaktadır (Kim, 1977, s. 75). Şirkette çalışan diğer insanları davranış ve tutumlarının doğru yorumunu yapabilmek için bu farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Milli kültür bilgisinin edinilmesinden farklı olarak, organizasyonel kültür bilgisi ve grup normları da çalışanın uyumunda önemli katkı sağlamaktadır.

#### *Davranışsal (Behavioural) Faktör*

Sosyal davranışları belirleyen kurallar gruplara göre farklılıklar göstermektedir. Bundan dolayı, yeni çevreye sosyal olarak uygun hareketlerde bulunmak daha anlamlı hale gelmektedir (Mendenhall ve Oddou, 1986, s. 77). Yeni değerler kazanmasına rağmen çalışan, iş ortamında kullanılacağı yeni sosyal beceriler elde edecektir. Bazı davranışsal boyutlar uyumu kolaylaştırmaktadır (Gudykunst ve Hammer, 1984; Hammer, 1987). Bunlar:

- a. Kişiler arası ilişkiler kurabilme yeteneği,
- b. Etkili iletişim kurabilme yeteneği.

İşyerindeki güçlü etkileşim, yerel çalışanlarla Yurtdışı deneyimli yöneticinin uyumlu bir şekilde çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı işgücü çeşitliliği sorununu aşabilmek için sosyal beceri yelpazesini genişletmek gerekmektedir.



### *Tutumlar ve Kişisel Faktörler*

Sosyal olarak uygun becerilerin kazanılması doğru tutumlarla ve kişilik ile tamamlanmalıdır (Brislin, 1981, s. 92). Yabancılar eşsiz davranışları ve tutumları gerektiren durumlara yüzleşmek durumunda kalabilirler. Kişilik ve tutumsal faktörler arasında esneklik, kendine güven, verimlilik, açıklık, motivasyon, bilgi odaklılık, kültürel empati, bilgiye açıklık yer almaktadır. Belirtilen uygun tutumları geliştirmek heterojen çalışma ortamında gerekli olabilmektedir. Örneğin; grupta azınlık olarak bulunuyorken kendine güven ve verimlilik sosyal geçmiş açısından hayati önem taşımaktadır. Ayrıca çalışan, dominant grubun tutum ve davranışlarını takdir etmek için empati kurmaya ihtiyaç duyacaktır. Çalışan, empati kurmadan diğer çalışanların tutum ve davranışlarıyla iletişime geçmemiş varsayılmaktadır. Bu da kişiler arası çatışmaya ve strese yol açacak; sonuç olarak verimliliğin azalmasına neden olacaktır.

### *Tecrübe Faktörü*

Yabancı bir çevreyi daha önce tecrübe etmiş olan insanların, daha önceden çevreyi tanıma fırsatı olmayan insanlara göre yeni çevreye daha kolay adapte oldukları öne sürülmüştür (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991, s. 307). Bundan dolayı, yabancı çalışanın farklı işgücü ile önceki tecrübesi yeni çalışma ortamına uyumunu attırmaktadır. Yeni çevreye uyumu etkileyen bir diğer neden de yeni çevrede kalış süresidir (Torbiorn, 1982, s. 49). Yeni çevrede daha uzun kalan veya kalması beklenene kişi, yeni çevreye alışmak için daha fazla çaba harcamaktadır.

Black ve Mendenhall (1989) çapraz kültürel eğitimle uyum arasında pozitif ilişki olduğunu belirten çalışmaları araştırmışlardır. Araştırmaya göre bu çalışmalar yurtdışı deneyimli yöneticilerle ilgili olarak şu konularda odaklanmışlardır:

- ü Organizasyonel bağlılık ve yurtdışı deneyimli yönetici uyumu (Gregersen ve Black, 1990; Naumann, 1992,1993a,1993b).
- ü Yurtdışı deneyimli yönetici kariyer yönetimi (Feldman ve Thompson, 1993; Black ve Gregersen, 1992; Harvey, 1997).
- ü Yurtdışı deneyimli yönetici uyumu ve başa çıkma stratejileri (Feldman ve Thompson, 1993).
- ü Yurtdışı deneyimli yönetici tatmini ve devir hızı üzerindeki organizasyonel/iş etkileri (Naumann 1993a, 1993b; Yavaş ve Bodur, 1999; Birdseye ve Hill, 1995; Shaffer ve Harrison, 1998).

Ü Geri dönüş (Black, Gregersen, Mendenhall, 1992; Harvey, 1983; Fisher ve Shaw, 1994; Gregersen ve Stroh, 1997).

### **2.2.1. Aileye veya Partnere Bağlı Sorunlar**

Aileye veya partnere bağlı sorunlar diğer sorunlara kıyasla temel sorunlar sınıfında değerlendirilmelidir. Yurtdışında geçirilen zaman, yurtdışı deneyimli yönetici-eş ilişkileri, yurtdışı deneyimli yönetici-aile etkileşimi, yurtdışı deneyimli yönetici uyumunu etkileyen faktörlerdir.

Yurtdışı deneyimli yönetici başarısızlık problemleri arasında en çok rastlanan problem partner veya ailenin yeni çevreye uyum sağlayamamasıdır. Partner ve ailesi için yaşanacak uluslararası tecrübe daha iyi ya da daha kötü olabilir. Ev sahibi ülkeye varılmasıyla birlikte, yurtdışı deneyimli yönetici ve ailesi yeni kültürel normlar, kurallar, düzenlemeler ve yaşam standartları ile yüzleşmek durumunda kalacaklardır. Beklenen ile gerçekleşen arasındaki farklılık kültür şokuna yol açabilmekte ve kişi olaylar karşısında kontrolünü kaybedebilmektedir.

Yapılan araştırmalarda yurtdışına gönderilen yöneticilerin %16 ila %40'ı yeterli performans gösteremediğinden veya ailesinin yeni çevreye uyum sağlayamaması nedeniyle erken dönüş kararı almışlardır (Tung, 1987; Shaffer ve Harrison, 1998). Buna bağlı olarak yabancı yöneticinin tahmin edilen direkt maliyeti 50000\$-150000\$ arasında tahmin edilmektedir (Black ve Mendenhall, 1989, 518). Ayrıca yaşanan uyum nedenine bağlı olarak bazı endirekt maliyetler de ortaya çıkmaktadır. Aile sorunları, kariyer gerileme, şirkete olan bağlılığın azalması, verim düşüklülüğü bu sorunlardan sadece birkaçıdır.

Sıkı aile bağlarına sahip yurtdışı deneyimli yöneticilerin uyum ve adaptasyon sorununu daha çabuk aştıkları ve daha başarılı oldukları kabul edilmektedir. Bu nedenle şirketler potansiyel sorunları önlemek adına ailenin uyum sürecine önem vermektedirler. Bu noktada yurtdışı deneyimli yöneticinin ailesine bağlı problemlerden bazıları şunlardır:

- Ü Çocuğun veya çocukların eğitiminin yarım kalması,
- Ü Yaşlı ve yardıma muhtaç ebeveynlerin bakımı,
- Ü Ebeveynlerle çocuklar arasındaki zayıf ilişki bağı,
- Ü Yoğun alkol ve uyuşturucu kullanımı,
- Ü Sert kişiliğe veya hayat tarzına sahip olma,

- Ü Boşanmış ebeveynlerin gözetim süreçleri,
- Ü Dual kariyer yapmaya bağlı olarak yaşanan problemler (Andreason, 2003, s. 550).

Buradan yola çıkarak yurtdışı deneyimli yöneticilerin aileye ve partnere bağlı olarak yaşadıkları sorunlar arasında eşin uyum sağlayamaması maddesinin önemli olduğu söylenebilir. Tung (1982) yaptığı araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin en sık yaşadıkları problemin aileye veya partnere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak, yurtdışı deneyimli yönetici seçim sürecine eşin de dahil edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Yapılan bir araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticinin eşinin ülkeye uyum sağlamamasının, yurtdışı deneyimli yöneticinin de uyum sürecini kolaylaştırdığı ve başarısını arttırdığı yönünde anlamlılık elde edilmiştir (Black ve Stephens, 1989, s. 541). Yurtdışı deneyimli yönetici yurtdışı görevi kabul ederken yaşayacağı sorunlar arasında eşin kariyeri de bulunmaktadır. Genelde gerçekleşen durum kadının erkeği takip etmesidir. Bu duruma literatürde izleyen eş (trailing spouse) denilmektedir. İzleyen eşin de yurtdışı deneyimli yönetici kadar yeni çevreye ve işe uyum göstermeye istekli olması gerekmektedir (Harvey, 1996, s. 29).

### **2.2.2. Kurumla veya Çalışanlarla Yaşanılan Sorunlar**

Şirketler yurtdışı deneyimli yöneticiye teknoloji transferi, yönetim, organizasyonel gelişim, kurum kontrolü için ihtiyaç duymaktadırlar. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesi seçim, eğitim, akıl hocalığı, yerleşim asistanı, devamlı destek ve ödül sistemleri gibi stratejik insan kaynakları yöntemlerine dayanmaktadır (Tung, 1987; Mendenhall ve Oddou, 1985). Seçim ve eğitim süreçlerinde yurtdışı deneyimli yöneticinin partner ve ailesinin de süreçlere dahil edilmesi zorunlu kabul edilmektedir (Tung, 1982; Harvey, 1985).

Şirketler sıkça yöneticilerini yurtdışı görevlere gönderme zorunluluğu hissetmektedirler ancak; bu şirketlerin çoğunun belirlediği uluslararası insan kaynakları programı bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, yurtdışı deneyimli yönetici ana ülkedeki şirketten gerekli desteği görememektedir. Buna benzer olarak, görevlerinin sadece yöneticiyi yurtdışı göreve yollamak olduğunu zanneden şirket yönetimleri, yurtdışı deneyimli yöneticiyi “unutma” eğilimindedirler. Böylece kurumdan gerekli desteği alamayan yurtdışı deneyimli yönetici, kendini yalnız hissetmekte, uyum sorunu yaşamakta ve nihayetinde vaktinden önce geri dönüş kararı almaktadır (Dunbar ve Katcher, 1990, s. 45).

Yurtdışı görevdeki her yeni kültür performans bileşenlerini etkilemektedir. Örneğin; kültür, organizasyon değerlerinin üretime göre iyi çalışıp çalışmadığını ya da birey veya grup çalışmasına verilen önemi belirlemektedir (Gregersen, Hite, Black, 1996, s. 719). Bundan dolayı evdeki başarının aynını yurtdışında elde etmek sanıldığı kadar kolay değildir.

Bazı kurumsal değişkenlerin yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum sürecinde etkili olduğu açıktır. Tartışılması gereken konu, kurumun veya çalışanların organizasyon bünyesine yeni dahil olan çalışana karşı alacakları tutumdur. Bu noktada, çalışanlarla yapılacak bir toplantı yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum sorununu kolaylaştıracaktır. Yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum döneminde ve daha sonra bütünleşme döneminde eşit fırsat politikası, cinsiyet ayrımı, farklılaştırma eğitimi, esnek çalışma saatleri, iş tasarımı, organizasyonel kültür, işgücü profili gibi şirket politikalarından etkilendikleri saptanmıştır (Harris, 1994, s. 3). Cox, yaptığı araştırmada işyerindeki düzenin çalışanın uyum sürecine olan etkisini incelemiştir (1991, s. 46). Çalışma sonunda işyerinin fiziksel düzeninin çalışanın uyum sürecine doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Az sayıda yurtdışı deneyimli yöneticinin kuruma adapte olmaları daha zor olacaktır. Başka bir deyişle, daha heterojen bir çalışma ortamındaki yurtdışı deneyimli yönetici kendine örnek alacağı ve moral desteği sağlayacak benzer kimseler arayacaktır. Organizasyonların birçoğu çalışanlarını işgücündeki değer farklılaştırma yöntemi ile eğitmek amacıyla işyerinde yabancı çalışanlar istihdam etmektedirler. Ülke kültürünün yabancı kültürlerle bakışı doğal olarak kurum kültürünü de olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Özellikle iletişime, yardımlaşmaya ve bilgi paylaşımına açık olan toplumlarda görev yapan Amerikalı ve Avrupalı yöneticiler uyum sorununu çok daha kolay aşmaktadırlar. Bazı organizasyonel kültürlerin moda olan yönetim biçimlerine yönelmeleri ve yönetici pozisyonunda çalışan bayan yöneticileri dikkate önemsemedikleri görülmüştür. Oturmuş kültürlerde bayan çalışanların da yurtdışı görevlerde yurtdışı deneyimli yönetici olarak yer alması desteklenmektedir. Bunun sonucu olarak böyle kültürlerle sahip ülkelerin kurumlarında bayanların çalışması daha kolaydır.

Kurumun çalışma saatleri de yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşadığı sorunlar arasında yer almaktadır. Kurumların çoğu yabancı yöneticilerine esnek çalışma imkanları sunarak; ailenin yeni çevrede beraber vakit geçirip daha kolay uyum göstermesini sağlamaktadırlar (McNerney, 1994, s. 23).

Bazı işlerin halen “bayan işi” veya “erkek işi” gibi ayrımlara dayandırılarak sınırlandırılması, yurtdışı deneyimli bayan yöneticilerin karşılaşılabileceği uyum sorunlardan bir diğeridir. Kadın yöneticiler egemen erkek iş dünyasında kariyer gelişim süreçlerinin uygun bir şekilde yapılmadığını; ortaya koydukları başarıların görmezlikten gelindiğini vurgulamaktadırlar (Linehan, Scullion, Walsh, 2001, s. 12).

Kültürlerine bağlı olarak bazı toplumlar işbirliğine ve bilgi paylaşımına açıktırlar. Bu durum işletmelerin organizasyonel yapılarında da göze çarpmaktadır. Organizasyon bünyesine yeni dahil olan çalışanların diğer çalışanlar tarafından ne derecede karşılanacağı bir bilinmezdir. Kurum kültürü, normlar, inançlar ve informel liderler gibi unsurlar yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum sürecine olumlu veya olumsuz etkide bulunmaktadır.

### **2.2.3. Bulunulan Ülkenin Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar**

Bulunulan ülkenin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar, ev sahibi ülkedeki şirkete gelen yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum sürecine etki eden faktörlerdir. Daha önce tecrübe edilmiş diğer yabancı kültürlerle ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki benzerlik derecesi yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum sürecini çabuklaştıracaktır. Ev sahibi ülke faktörleri arasında çokuluslu şirketlere karşı tutumlar, milliyetçilik derecesi ve yerli yönetici karşısında yurtdışı deneyimli yöneticinin işyerindeki rolüdür.

Günümüzde fiziksel sınırların kalkmasına, kültürlerin içiçe geçmiş olmasına rağmen hala kültür şovenistleri bulunmaktadır. Böyle kişiler başka inanış yapılarına sahip insanlara karşı önyargılı olmanın yanında; bu kişileri takdir etmeme eğilimindedirler. Kültürel şovenizm kendini politik, sosyal ve işle ilgili tüm alanlarda göstermektedir.

Yurtdışı deneyimli yöneticiler karşılaştıkları ülke kaynaklı sorunlarda, uyum sürecinin başlangıcında gösterdikleri karşılık verme, iletişim becerileri, bağlılık, enerji ve esneklik gibi konularda daha katı davranmaktadırlar (O’Keeffe, 2003, s. 238). Yurtdışı deneyimli yönetici de ev sahibi ülkede konuk olduğunu unutmadan kendi değerler sistemini ev sahibi ülkenin kültürüne uyumlaştırmaya çabalamalıdır.

Ana ülke ve ev sahibi ülkenin kültürel olarak birbirine yakın olmaması doğal olarak beraberinde yabancıların uyum sorununu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin; İrlanda ve Amerika bunun en güzel örneğidir. Bu nedenle yurtdışı deneyimli yönetici yurtdışı görevi kabul etmeden önce gideceği ülkenin değerler bütünü, gelenekleri, dini inanışları, hassasiyetleri gibi

konularda çok iyi bilgilendirilmelidir. Yapılan çalışmada potansiyel çatışma alanları ve değişik değerler sisteminin nasıl algılandığı hem işle ilgili hem de iş dışı faaliyetleri etkilemektedir (Hofstede ve diğerleri, 1990, s. 45).

Yurtdışı deneyimli yöneticinin gideceği ülke seçimi doğal olarak hem kendinin hem de ailesinin uyum sürecine etki edecektir. Günümüzde hala süregelen ülkeler arası ayrımlar yurtdışı deneyimli yöneticilere de yansımaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ile Güney Kıbrıs Rum Kesimi, Japonya ile Kore arasındaki çatışmalar buna örnek gösterilebilir. Birbirleri ile çatışma hali yaşayan ülke bireyleri yaşadıkları bu tür problemleri iş ortamına taşımaktadırlar. Bunun sonucunda yurtdışı deneyimli yönetici ait olduğu ülke nedeniyle işyerinde uyum sorunu yaşamaktadır.

Diğer bir konuda ülkedeki çok uluslu şirketlere ve çalışanlarına karşı alınan tavrıdır. Bütün toplumların aynı kültürel açıklığa sahip olmadığı bir gerçektir. Bunun sonucu olarak ülke insanındaki yabancılara karşı oluşan önyargının kırılması zaman almaktadır. Alınacak olası yönetici atamasında bu hususun göz önünde tutulması gerekmektedir.

Bir şirket ya da yönetici ilk yurtdışı tecrübesine hazırlanırken gideceği ülke hakkında yeterli bilgiye sahip olması yaşanması muhtemel kültür şokunun önüne geçecek ve dolayısıyla uyumu kolaylaştıracaktır. Ülkeden kaynaklanan sorunlar, yöneticinin kariyeri yanı sıra şirketin de uluslar arası faaliyetlerine yön verecektir (Hill, 2001, s. 573).

Yurtdışı deneyimli yöneticinin cinsiyeti de ülkeye bağlı uyum sorunları arasında üzerinde durulması gereken bir başlıktır. Uluslararası kariyer yapma isteği içinde olan bayan yöneticilerin sayısının yıllara göre artmasına karşın; yurtdışı deneyimli yöneticilerin yaklaşık %85'ini erkekler oluşturmaktadır (Windham International, 1998, s. 11). Yurtdışı deneyimli erkek yöneticilerin işte erkek kimliğini daha çok ortaya koymaları, uzun iş saatleri, ailenin durumu gibi sorunlar karşısında bayan yöneticiler kadar çaba göstermemektedirler. Kadın yöneticilerin duygusal oluşu ve kültür şoku karşısında erkek yöneticilere göre daha çabuk hayal kırıklığına uğrayacağı düşüncesi, Yurtdışı deneyimli bayan yöneticilerin ülke temelli yaşadıkları sorunlar arasında gelmektedir. Gidilecek ülke ataerkil bir toplum yapısına sahipse; çalışanlar kadın yönetici ile çalışmayı istememekte direnebilir. Sonuç olarak bayan yöneticinin bu nedenle yaşayacağı işyeri uyum sorunu, genel uyum sürecine de olumsuz etki edecektir. Bu nedenle alınan yurtdışı atama kararlarında yurtdışı deneyimli yönetici iyi bir kültürel eğitimden geçirilmeli, yeterli tecrübeye sahip değilse ülke kültürüne benzer bir ülkede çalışmalıdır.

### **BÖLÜM 3. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Değişen çevre ve çalışma koşulları, insan faktörünün önemini rekabet sürecinde daha anlamlı kılmaktadır. Çok uluslu şirketler günümüzde üretime girdi olan insanı rekabet üstünlüğü yaratmada kullanmaktadır. Başarıya giden yolun ortaya konması için öncelikle faktörlerin belirlenmesi ve tanımlanması, daha sonra faktörlerin uygulanması ve nihayetinde de ortaya konulan performansın değerlenmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda yurtdışı deneyimli yöneticinin başarılı olup olmadığı konusunda bir karara varılacaktır.

Öncelikle başarıya dolaylı veya dolaysız katkısı olan faktörler bir çalışmada belirlenmiştir. Buna göre başarı faktörleri genel hatlarıyla Şunlardır (Latta, 2003, s. 12):

**Üst Yönetim:** Uygun kişinin seçilmesi, eğitilmesi, desteklenmesi; bunun sonucunda yeni ülkeye ve şirkete uyum sağlanması ve başarılı olabilmesi için yurtdışı deneyimli yöneticinin ihtiyacı olan ekonomik ve kişisel destek üst yönetim tarafından sağlanmalıdır.

**Gönderme ve Alma Yönetimi:** Uluslar arası insan kaynağını iş ihtiyaçları ile buluşturma kabiliyeti yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısında rol oynamaktadır. Doğru zamanda doğru yere doğru yöneticinin gönderilmesi veya alınması şirketlerin başarısında rol oynamaktadır.

**İnsan Kaynakları:** Maliyet-verimlilik kaldıracını dikkate alarak iç müşterilerin ihtiyaçlarını kolay ve hızlı bir biçimde karşılamak, yurtdışı deneyimli yöneticileri en az Őikayetle ekonomik ve kişisel olarak güçlü tutmak, basit ama etkili uluslararası insan kaynakları programı oluşturmak, oluşturulan programı yurtdışı deneyimli yöneticilere ve üst yönetime açıklamak, program dahiline giren ülkelerin vergi ve yasal gereksinimlerinin uygun derecesinin belirlenmesi insan kaynaklarının görevidir.

**Yurtdışı Deneyimli Yöneticiler:** Kişisel ve ailesel problemleri en aza indirgeyerek yeni çevreye yerleşen, hazırlanan programın başarılı olması halinde sunulan ekonomik ve kişisel ödüllerden faydalanan, uluslararası alanda kariyer gelişimi için yurtdışı görevler alan kişiler başarıyı oluşturan faktörler içerisinde en önemli olanlardır.

Deniz aşırı görevlerin büyük bir kısmı başarılı olamamıştır (Tung, 1981; Black, Gregersen ve Mendenhall, 1992). Başarısızlık ortalama %45 civarındadır (Fitzgerald, 1997 s. 67). Genellikle yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısızlığı, erken dönüş veya görev süresi bitmeden önce geri çağırılma anlamına gelmektedir (Scullion, 1991, s. 5). Şirketler başarısız görevler için çok para harcamaktadır. Ancak başarısız görevin maliyeti bunun ötesinde, ev

sahibi şirketle ana şirketin işbirliğine olumsuz etki yapmakta, yurtdışı deneyimli yöneticinin kariyer gelişimini olumsuz etkilemektedir. Başarılı görevlerin de maliyetli olacağı ortadadır. Yurtdışı deneyimli yöneticiye ve ailesine sağlanan olanaklar, finansal teşvikler, barınma gibi faktörler toplam maliyete etki etmektedir. Doğal olarak yabancı ülkeye gönderilen yöneticinin maliyet/verimlilik oranına göre başarılı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bir başka düşünceye göre de görevin başarılı olup olmayacağıın en güçlü belirtisi daha önceki başarılı yurtdışı deneyimidir (Martin, 1995, s. 52).

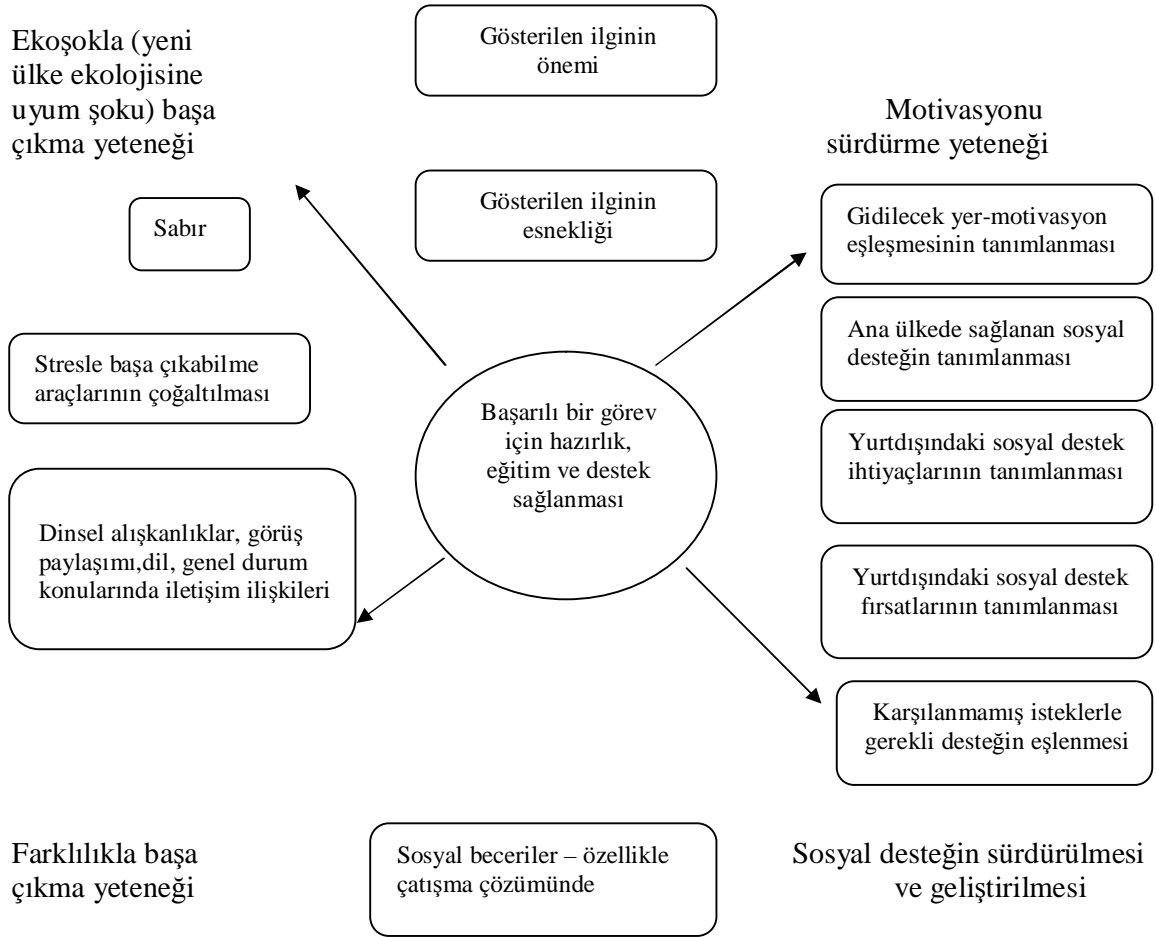
Başarıya giden yoldaki en önemli adım doğru adayın uygun çevre ve iş koşullarına göre seçilmesi gerektiğidir. Artan uluslar arası işbirliği ve yeni yatırım imkanlarının doğması ile beraber yeni pazarlarda yetişmiş ve kalifiye çalışana olan ihtiyaç, yurtdışı tecrübesi olan çalışanlarla giderilmeye çalışılmaktadır. Ancak atama sürecinde dikkatli davranılmaması yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısızlığı ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin yapılan bir çalışmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin %40'ı yeterli performans gösterememelerinden dolayı erken dönüş kararı almış, dönüş kararı almayan yöneticilerden de %50'si düşük performans göstermişlerdir. Ek olarak ortaya çıkan başarısızlık maliyeti de şirketleri zor durumda bırakmaktadır. Amerikan şirketlerinin deniz aşırı görevlere bağlı olarak tahmin edilen yıllık kayıpları 2 milyar doları bulmaktadır (Webb ve Wright, 1996, s. 38). Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarılı olabilmesi için gerekli yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bu yetenekler arasında; teknik uzmanlık, çevreye adapte olabilmek yeteneği, uygun kişilik ve aile uyumu bulunmaktadır. Yurtdışı görevi kabul etmeyi arzulamak ve başarı için motive olmak başarıyı getiren hususlar olarak kabul edilmektedir (Harvey, 1996, s. 28). Tung (1981, s. 76) yaptığı araştırmada seçim işleminin uygun şartlarda gerçekleştirilmesinin yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum kabiliyetini ve başarısını arttırdığı yönünde anlamlılık elde etmiştir.

Seçim işleminin tamamlanmasının ardından, hazırlanan uluslar arası insan kaynakları programı doğrultusunda yurtdışı deneyimli yönetici gerekli iş eğitimleriyle, yeni çevreye daha çabuk uyum sağlaması için gerekli olan çapraz kültürel eğitimi almalıdır. Burada, yurtdışı deneyimli yöneticiye gereken bilgiler insan kaynakları bölümü tarafından hazırlanarak sunulur. İşin tanımı, iş hedefleri, çalışma şartları gibi maddelerin yanında, yeni ülke kültürü, dili, dini gibi gündelik yaşam için önemli konular da yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Amerikan ve Japon yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada verilen özenli eğitimin yurtdışı deneyimli yöneticilerin performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Tung, 1984b, s. 144).



Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarıya ulaşabilmesinde görev süresi boyunca kendisine sağlanan destek önem arz etmektedir. Şirketler genellikle deniz aşırı görevlere yurtdışı deneyimli yöneticileri gönderme isteği içindedirler, ancak birçoğu profesyonel olarak uluslararası insan kaynakları programı hazırlamamaktadırlar. Yurtdışı deneyimli yöneticiyi başarıya götüren hazırlık oryantasyon ve kültürel eğitimin ötesinde, yerleşim ve destek konularını içermelidir (Webb ve Wright, 1996, s. 42). Ana ülkedeki idareciler sağladıkları şirket desteğiyle yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında rol oynamaktadırlar.

Şekil 8’de yurtdışı deneyimli yöneticinin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan yetenekler belirlenmiştir. Sistemde hazırlık aşaması, eğitim aşaması ve destek aşaması incelenmiştir.



**Şekil.8 : Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yurtdışında Başarılı Olabilmesi İçin Gerekli Hazırlık, Eğitim, Destek yetenekleri**

### 3.1. Başarıyı Etkileyen Faktörler

Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını etkileyen birden fazla neden olmakla beraber, Windham International danışmanlık şirketinin dünya çapında 264 şirket, 74709 yabancı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ilk sırayı %27 ile partnerin tatmin eksikliği almış bunu %26 ile aile meseleleri ve %21 ile kişisel uyum problemi izlemiştir (Windham International, 1999, s. 18).

Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısına etki eden birçok neden sıralanabilir. Yazında da başarı üzerine etki eden konular üzerinde durulmuş ve farklı değişkenler incelenmiştir. Bunlar; ekolojik koşulların yurtdışı deneyimli yöneticinin seçimi, eğitimi ve hazırlanması ile başarıya etkisi - Gary Fontaine (1997), kişisel farklılıkların yurtdışı deneyimli yönetici seçimine ve başarısına etkisi – Caligiuri ve diğerleri, (1999); Guthrie ve diğerleri, (2003), şirketin uluslararasılaşma rolünün yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısı ve iş tatminine etkisinin tahmini – Downes ve diğerleri, (2002), çapraz kültürel eğitimin yurtdışı deneyimli yöneticinin performansına ve uyumuna etkisi – Morris ve Robie, (2001), organizasyonel ve ulusal kültürün başarıya etkisi – Sweeney ve Hardaker, (1994).

Global arenada global oyuncu olmak isteyen yöneticinin ana şirkette gösterdiği başarıyı ev sahibi şirkette de gösterebilmesi sadece yöneticinin kendi becerilerini ortaya koyması ile başarılabilir. Doğal olarak sürece etki eden bir çok girdi bulunmaktadır. Ailenin ve eşin durumu, yeni ülke kültürü, çocukların eğitimi, uyum problemi, dual kariyer problemi, izleyen eş gibi nedenler başarıya doğrudan etki etmektedirler. Yapılan bir araştırmada başarısızlık nedenleri tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak hem işverenler hem de işgörenler için bir başarı listesi hazırlanmıştır (Avitabile ve Kleiner, 2002, s. 48). Bu listeye göre:

- İşverenin görevlere gereken önemi göstermemesi,
- İşverenlerin prim ve izinlerde esnek davranmaması,
- Yurtdışı deneyimli yöneticilerin şikayet etmekte tereddüt etmesi,
- Ana şirketin yurtdışı deneyimli yöneticilere sağladığı kötü hizmetler,
- Zayıf dil becerisi,
- İzleyen eşe (trailing spouse) karşı duyarsız davranılması gibi konuların işgören başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğu açıklanmıştır.

Adler ve Bartholomew (1992) geleneksel uluslararası yöneticilerle, milletlerarası ilişkilerde uzman yöneticileri karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak global boyutta uzman yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Dünya çapındaki iş dünyasını global bakış açısıyla anlamak,
- Birçok kültür tanımak ve öğrenmek,
- Eşzamanlı olarak çeşitli kültürlerden gelen insanlarla çalışmak ve onlardan yeni şeyler öğrenmek,
- Sinerjik organizasyon çevresi oluşturmak,
- Birden fazla kültürde yaşamaya adapte olmak,
- Günlük hayatta çapraz kültürel becerileri kullanmak,
- Yabancı meslektaşlara eşit davranmak,
- Kariyer ve organizasyon gelişimi için yurtdışı görevlere istekli olma.

Bu özellikleri dikkate alarak yönetici seçimini gerçekleştirmek doğabilecek başarısızlıkların da önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır. Günümüz rekabetinin gelmiş olduğu nokta doğal olarak şirketleri “en iyi” olanı seçmeye yöneltmektedir. Böylece yurtdışı deneyimli yöneticilerle ilgili ekonomik ve kişisel özelliklerin belirlenmesi sonucunda başarılı yurtdışı görevler gerçekleştirilebilecektir.

Yurtdışı deneyimli yöneticinin davranış kalıplarını belirlemek üzere yapılan başka bir çalışmada davranış kalıpları üç kategoriye ayrılmıştır (Ali ve Camp, 1996, s. 8). Bunlar:

- Bilişsel karmaşıklık (cognitive complexity) – kültürel empati, aktif dinleme, alçakgönüllülük hissi
- Duygusal enerji (emotional energy) – kendi duygusallığının farkında olma, duygusal esneklik, risk üstlenilmesi
- Psikolojik olgunluk (psychological maturity) – Öğrenmeye meraklı olma, kişisel ahlak olarak bulunmuştur.

Başarılı etkileyen bu faktörlerin ortaya konulmasından sonra faktörlerin detaylı olarak incelenmesi gereklidir. Ortaya çıkacak olan sonuç, yurtdışı deneyimli yöneticilerin daha başarılı bir görev geçirmesini kolaylaştıracaktır.

### 3.1.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını etkileyen faktörler iki ayrı başlık altında incelenecektir. Dikkat edilirse yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısında önemli rol oynayan faktörler sadece manevi olmadığı gibi, sadece maddi faktörler de değildir. Bütünün parçalarını oluşturan faktörler incelendiği zaman şirketler katlanmak zorunda kaldıkları başarısızlık maliyetlerini minimum seviyeye indirebilecekler, yurtdışı deneyimli yöneticiler de kariyer gelişimi ve terfi için daha çok yurtdışı görevi tercih edeceklerdir.

Windham International (1999) yaptığı çalışmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin yurtdışı görevlere yalnız gitmesinin nedenleri olarak; eşin ana ülkedeki kariyeri, yerleşim yerinin uzak olması, çocukların eğitimi ve yerleşim yerinin riskli olması gibi maddeleri sıralamıştır. Aynı çalışmada yurtdışı görevin çalışana sağlayacağı yarar sorulduğunda ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Cevaplayanların sadece %21'i yurtdışı görevlerin terfi olanaklarını arttıracığı görüşünü belirtmişler, %50'si yurtdışı görevin kariyerlerini etkilemeyeceğini söylemişlerdir. Çalışanların %25'i yurtdışı görevden dönüşlerinin ilk iki yıl içinde şirketlerini terketmektedirler. Şirketlerin %68'i görev sonrası garantiler önermemektedirler. Cevaplayanların sadece %34'ü yurtdışı görevleri şirket için yatırım olarak görmektedirler.

Latta (2003) tarafından yapılan araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin yurtdışı göreve bağlı başarısızlıkları şu başlıklar altında tanımlanmaktadır:

Erken dönüş ( Ör: Görev süresinin yarı zamanında dönüş kararı alma ) - %72

Yerine getirilememiş iş hedefleri ( Ör: İmalattaki verimliliğin arttırılamaması ) - %71

Görev bölgesindeki yerel sorunlar ( Ör: Aile uyumunda yaşanan güçlükler, yönetim biçimleri, kültür ve dil ) - %49

Yerine getirilememiş kariyer gelişim hedefleri ( Ör: Yeni düşünce ve yönetim biçimleri konusunda akıl hocalığının bulunmaması ) - %32 olarak saptanmıştır.

Tung Amerikan yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında (1984b), deniz aşırı görevlerde başarısızlık nedenlerini ilişki kurma yeteneği eksikliğine ve ailenin durumuna bağlamıştır. Aynı çalışmada Japon yöneticilerin başarısızlık nedenleri, deniz aşırı görevin getirdiği daha fazla sorumlulukla başa çıkamama ve yöneticinin değişik fiziksel ve kültürel çevreye adapte olamaması olarak saptanmıştır. Çalışmada dikkati çeken nokta Japon yöneticilerin, ailenin durumunun deniz aşırı görevin başarısını etkilemeyeceğini düşünmeleridir.

### **3.1.1.1. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Ekonomik Faktörler**

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısına etki eden ekonomik faktörler arasında aldıkları ücret, yeni çevrede sağlanan ekonomik paket, taşınma maliyetleri, yerleşim ve geri dönüş maliyetleri, partnerin veya eşin gelir kaybı tazminatı, vergi iadeleri gibi başlıklar göze çarpmaktadır. PricewaterhouseCoopers yapmış olduğu araştırmada (1999/2000, s. 7) yurtdışı deneyimli yöneticilerin uluslararası görevleri kabul etmeme nedenleri arasında ekonomik faktörler çok önemli kabul edilmemiştir. Şirketlerin genellikle uluslararası görevler için yurtdışı deneyimli yöneticilere ekonomik anlamda büyük olanaklar tanıdıkları bilinmektedir. Ancak özellikle eşin veya partnerin, yurtdışı deneyimli yönetici ile beraber görev yerine gitme kararı alması ile doğacak kaybın şirket tarafından sağlanması gereklidir. Bu sorun eş/partnere iş bulunarak karşılanacağı gibi, yurtdışı deneyimli yöneticiye eş/partner tazminatı ödenerek de karşılanabilir. Windham International tarafından yapılan araştırmada (1998, s. 27) eşin gelir kaybı için tazminat ödenmesi giderek şirketler tarafından daha çok takdir edilmektedir. 1998 yılı itibariyle çalışmaya katılan şirketler gelir kaybı için %15 ek ödenek ve tazminat için %8 pay ayırmışlardır. 1997'de gelir kaybı için şirketlerin sadece %5'i ödeme yapmış, 1995 yılında bu oran %1 olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı çalışmada Verbatim şirketi bir kereye mahsus olmak üzere 5000\$ eş ödeneği verdiğini açıklamıştır.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin ekonomik başarı faktörleri arasında eşit ücret dağıtılmasının rolü büyüktür. Huckerby ve Toulson (1999, s. 12) Yeni Zelanda'ya görev için gelmiş bayan yöneticilerle yapmış oldukları çalışmada cinsiyet ayrımına dayalı olarak ücret adaletsizliğinden bahsetmişlerdir. Çalışmada bayan yönetici aynı işi yapmalarına rağmen erkek meslektaşlarından aylık 4000\$ az kazandığını belirtmiştir. Aynı şekilde Uzakdoğu'daki kıdeme göre ücret politikası, Batılı yabancı yöneticilerin alışageldikleri bir durum değildir. Doğal olarak şirket tarafından belirlenen ücret politikası işyerinde adaletsizliğe yol açmakta ve yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını doğrudan etkilemektedir. İnsan kaynakları bölümü ücretleme politikasını oluştururken eşitlik, dengeli ücret, nesnellik, bütünlük, açıklık gibi ilkeleri gözönüne alarak şirkette doğacak çatışmaların önüne geçmelidir.

Yeni çevreye uyum çabası içinde olan yurtdışı deneyimli yönetici ve ailesi için hazırlanacak olan ekonomik paket yöneticinin ve ailesinin rahat etmesini sağlayacak düzeyde olmalıdır. Paket standart olmayıp, gidilen bölgeye göre spesifik hizmetler sunulabilir. Örneğin; Mitrovica (2001, s. 40) yapmış olduğu araştırmasında Mexico City ile Beijing'i karşılaştırmış; sonuç olarak yurtdışı deneyimli yöneticinin Beijing'de barınma ve yaşam harcamalarının daha

fazla olduğunu ortaya koymuştur. Yurtdışı deneyimli yöneticiye görev süresi boyunca araba tahsis edilmesi de paketin sunduğu hizmetler arasında sayılmaktadır.

Yukarıda bahsedilenleri daha anlamlı kılmak için yurtdışı deneyimli yöneticilerin yurtdışı görevler için tercih ettikleri destinasyonlar arasında ilk sıralarda yer alan şehirlerin karşılaştırmalı maliyet tablosu verilmiştir. Tablo-3'e göre yurtdışı deneyimli yöneticiler için en ucuz şehir Shanghai olarak belirlenmiştir. Bunun aksine Tokyo da en pahalı şehir olarak belirlenmiştir. Barınma maliyetleri hesaplamaya dahil edilmediğinde Londra çalışmada üçüncü en pahalı şehir olarak belirlenmiştir. Ancak hesaba barınma maliyetlerinin dahil edilmesinden sonra Londra çalışmanın detaylı sonucuna göre ikinci sırayı almıştır. Buradan yola çıkarak yurtdışı deneyimli yöneticinin barınmak için Londra'da daha fazla para ödeyeceği söylenebilir.

**Tablo-3 : Yurtdışı Deneyimli Yöneticiler İçin Şehirlerarası Yaşam Maliyet Tablosu**

	<u>Tokyo</u>	<u>New York</u>	<u>London</u>	<u>Hong Kong</u>	<u>Singapur</u>	<u>Shanghai</u>	<u>Taipei</u>
Yiyecek	1 (1)	3 (3)	2 (2)	5 (4)	4 (4)	7 (7)	6 (6)
Barınma	2 (4)	1 (1)	3 (3)	4 (2)	6 (6)	5 (5)	7 (7)
Sunulan kamu hizmeti	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	7 (7)	6 (6)
Alkollü içecekler ve tütün	2 (4)	1 (1)	5 (5)	4 (3)	3 (2)	7 (7)	6 (5)
Giyim ve ayakkabı	1 (1)	3 (2)	2 (3)	5 (6)	6 (5)	7 (7)	4 (4)
Day. tüketim malları	3 (1)	4 (4)	2 (3)	6 (6)	1 (1)	7 (7)	5 (5)
Çeşitli mallar	1 (1)	6 (6)	2 (4)	4 (3)	5 (5)	7 (7)	3 (2)
Ulaşım	3 (4)	4 (5)	1 (2)	6 (6)	2 (3)	4 (1)	7 (7)
Tüketici hizmetleri	2 (2)	1 (1)	3 (3)	4 (5)	6 (6)	7 (7)	4 (4)
<b>Detaylı sonuç</b>	<b>1 (1)</b>	<b>2 (2)</b>	<b>3 (3)</b>	<b>4 (4)</b>	<b>5 (5)</b>	<b>6 (6)</b>	<b>7 (7)</b>
<b>Detaylı sonuç (barınma masrafları hariç)<sup>#</sup></b>	<b>1 (1)</b>	<b>3 (2)</b>	<b>2 (3)</b>	<b>5 (5)</b>	<b>4 (4)</b>	<b>7 (6)</b>	<b>6 (7)</b>
<p>(#) Barınma masraflarının ayrıntılı sonuca dahil edilmemesinin nedeni, çalışma sonuçlarına barınma masrafları yönünden başka bir bakış açısı vermektir.</p>							

Kaynak: "Comparative Study On Cost Of Living For Expatriates Across Cities Results Of The August 2002", **Financial Services And The Treasury Bureau Of America**, 2002, s. 4.

Görevi kabul eden yurtdışı deneyimli yöneticinin taşınma, yerleşim ve geri dönüş masrafları da insan kaynakları bölümü tarafından sunulmalıdır. PricewaterhouseCoopers (1999/2000, s. 13) yaptığı araştırmada şirketlerin taşınma, yerleşim ve geri dönüş masraflarını giderek üstlenmeye başladıklarını gözlemlemiştir. Belirsiz olan yolculuk yurtdışı deneyimli yönetici için doğal olarak zordur. Karşılaşılan böylesi masrafların yurtdışı deneyimli yöneticiye ödetilmesi kişinin başarısında etkili olmaktadır. Yeni ülkeye taşınma esnasında ve yönetici ailesiyle bölgeye alışana kadar asistan hizmetinin verilmesi, uyumu hızlandıracağı gibi başarıyı da arttıracaktır. Ayrıca yöneticiler geri dönüşte de sıkıntı yaşamaktadırlar. Uzun süre ana ülkeden ayrı kalmak, kendini neyin beklediğini bilememek, geri taşınmanın maliyet boyutu yurtdışı deneyimli yöneticiler için olduğu kadar; şirketler için de hassas konulardır. Geri dönüş sonrası iş garantisi verilmemesi, başarıyı etkileyeceği gibi, ana şirketin de yurtdışı deneyimli yöneticinin tecrübelerinden yararlanmasını olanaksız hale getirmektedir.

Eşin veya partnerin gelir kaybı nedeniyle şirketler tazminat veya eşe/partnere iş bulma alternatiflerini kullanmaktadırlar. Tazminat kararı alan şirketler, yurtdışı deneyimli yöneticiye sundukları ekonomik paket içerisinde ödeme yapmaktadırlar. Ancak bundan daha önemlisi, eşe iş bulunması; eşin de kariyerine ara vermeden devam edebilmesidir. PricewaterhouseCoopers yurtdışı deneyimli yöneticiler üzerinde başarısızlık nedenlerini bulmak için yaptığı araştırmada, ilk sırada eşin uyum sağlayamamasını tespit etmiştir (1999/2000, s. 6). Eşin/partnerin yeni çevrede çalışmaya başlamasıyla beraber uyum sorunu daha kolay aşılacak, bu durum yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında da doğrudan etkili olacaktır.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin görev süresince kendi ülkelerinde bulunmaması vergi ödemeyecekleri anlamına gelmemektedir. Kırtasiye işi olarak görüldüğünden dolayı şirketler dış kaynak kullanarak danışmanlık şirketlerine yaptırmaktadır. Verginin ödenmesi, vergi indirimleri ülkelere göre farklılıklar göstermektedir (Mitrovica, 2001, s. 40). Danışmanlık şirketlerinin çokuluslu şirketlere sundukları hizmetler arasında vergi indirimi sağlanması, vergi ödemelerinin zamanında yapılması işlemleri yer almaktadır.

### 3.1.1.2. Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Etkileyen Kişisel Faktörler

Başarıya etki eden kişisel faktörler, ekonomik faktörlere göre daha hassas konulardır. Ortaya koyulan çalışmalara göre başarısızlık nedenlerinin büyük bir kısmı kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Yazında özellikle başarıya etki eden kişisel faktörler üzerinde durulmuştur. Black (1990) – Kişilik özellikleriyle uyum ve başarı arasındaki ilişki seviyesi, Arthur ve Bennett (1995) – Başarıya katkısı olduğu düşünülen faktörler, Ali ve Camp (1996) – Global yöneticilerin nitelikleri, Caligiuri ve Cascio (1998) – Batılı kadın yöneticilerin başarılarının maksimizasyonu, Caligiuri ve Tung (1999) – Erkek ve kadın yöneticilerin başarı kıyaslaması konularında araştırmalar gerçekleştirilmişlerdir.

Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısının ilk göstergesi olarak sosyal ve psikolojik uyum tanımlanmıştır (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991, s. 298). Uluslararası uyum için önerdikleri modelde uyumu ve başarıyı etkileyen üç boyuttan bahsetmişlerdir. Ülkeye uyum sağlanması, işe uyum sağlanması ev sahibi ülke insanları ile iletişim ve çalışma dışı genel çevreye uyum sağlanması yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında etkili olmaktadır.

**Kişilik :** Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısına olumlu ya da olumsuz etki eden birçok neden vardır. Ancak yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında veya uyum sağlamasında kişiliğinin belirleyici rol oynadığı çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur (Mendenhall ve Oddou, 1985; Black, 1990; Arthur ve Bennett, 1995). Sackett ve Wilk (1994 s. 944) yaptıkları araştırmalar sonucunda kişiliğe ait bazı boyutların ölçülebileceğini söylemişlerdir.

Yurtdışı deneyimli yöneticinin kişilik özellikleri ile başarılı olması arasında bir anlamlılık olduğu anlaşılmıştır. Yurtdışı deneyimli yöneticinin kişilik boyutlarını belirleyen beş maddelik bir liste oluşturulmuştur (Guthrie ve diğerleri, 2003, s. 231). Bu listeye göre:

- Dışadönüklük (Örneğin; sosyal, sokulgan, iddialı olma),
  - Mutabık olma (Örneğin; empatik olma, işbirliğine açık olma),
  - Duygusal istikrar (Örneğin; endişeli, depresif, duygusal olma),
  - Dürüstlük (Örneğin; güvenilir, dikkatli ve titiz olma),
  - Tecrübeye açıklık (Örneğin; meraklı, öğrenmeye açık olma).
- yabancı yöneticilerde aranan kişilik özellikleri olarak kaydedilmiştir.



**Cinsiyet :** Erkek ve kadınların değişik kişilik boyutlarına sahip oldukları ve genel nüfus içinde cinsiyete bağlı olarak olaylar karşısında farklı tepkiler verebildikleri tespit edilmiştir (Morrison ve Von Glinow, 1990, s. 202). Buradan yola çıkarak araştırmacılar cinsiyet farklılıklarının deniz aşırı görevler üzerindeki anlamlılığını ortaya koymuşlardır (Caligiuri ve Cascio, 1998, s. 411). Ek olarak düşünölenlerin aksine kadın yöneticilerin görevlere, erkek yöneticilere kıyasla daha çabuk uyum sağladıkları ve başarılı oldukları görölmüştür. Westwood ve Leung (1994, s. 79) kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha hassas, kendinden emin, empatik ve daha sosyal olduklarını yaptıkları araştırmayla ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmanın devamında kadın yöneticilerin çapraz kültürel durumlar karşısında erkek yöneticilerden daha çabuk ve kolay uyum gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Genel bir yargı olmamakla beraber bu veriler ışığında cinsiyete dayalı kişilik farklılıkların kadın yöneticilere yurtdışı görevlerde daha başarılı olma imkanı tanıdığı açıktır.

**Eş/Partner Uyumı :** Daha önceki bölümlerde değinildiği üzere eşin/partnerin öncelikle yurtdışı deneyimli yöneticinin yurtdışı görevi kabul etmesinde daha sonra da yöneticinin başarısında doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir. Genel kanının aksine, yurtdışı deneyimli yönetici her zaman erkek değildir. Bu durumda yaşanan uyum problemi, ataerkil ülkeye yapılan atamalarda kendini açık olarak göstermekte ve kadın yöneticinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eşin/partnerin yeni çevreye uyum sağlaması ve yeni çevrede yaşamaktan hoşnut olması yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını arttıracaktır.

**Dual Kariyer Problemi ve İzleyen Eş :** Eşlerden birinin yurtdışı görevi kabul etmesi sonucu bir diğerinin işini bırakması gerekmektedir. Bir başka deyişle, eşlerden biri kabul ettiği yurtdışı görev nedeniyle kariyer gelişimine devam ederken bir diğerinin kariyerini bırakıp eşini izlemesi anlamına gelmektedir. Doğal olarak bu kararın alınması eşleri sıkıntıya sokan bir durumdur. Örneğin; İrlandalı kadın yönetici eşinin kariyeri nedeniyle kendi işinden beş yıl uzak kalmış ve işine geri döndüğünde daha alt bir seviyeden işe başlamıştır (Huckerby ve Toulson, 1999, s. 14). Bu süreç içerisinde kadın yöneticinin yaşadığı sıkıntı doğal olarak eşinin de başarısını etkilemiştir. Başka bir örnekte de Alman kadın yönetici kendine sunulan yurtdışı görevi eşinin kendisiyle beraber gelmeyeceğini söyleyerek reddetmiştir. Neden olarak da; Almanya'da bile kadınların kariyer seçeneklerini kendilerinin belirleyemediği söylenebilir (Linehan, Scullion ve Walsh, 2001, s. 15).

**Çocukların Eğitimi :** Kişisel başarı faktörleri arasında bir önemli faktör de çocukların eğitimidir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin gittiği ülkede çocuklara kendi diliyle eğitim sunulamıyorsa; yönetici İngilizce dilinin konuşulduğu ülkeleri tercih etmelidir. PricewaterhouseCoopers (1999/2000, s. 6) yaptığı araştırmada başarısızlık nedenleri arasında ikinci sırada %27 ile çocukların okul ihtiyaçlarının geldiğini tespit etmiştir. Yurtdışı deneyimli yönetici çocukların eğitimi nedeniyle yurtdışı görevi kabul etmeyebilir. Bu durumun yöneticinin kariyerini ve başarısını etkileyebileceği söylenebilir.

**Şirkete Olan Bağlılık :** Yurtdışı deneyimli yöneticinin ana şirkete olan bağlılığı başarısında etkili olacaktır. Yönetici başarısız olması durumunda sadece kendisinin değil, şirketinin de sıkıntı yaşayacağını bilmektedir. Bu durum şirket için iyi olmaklar beraber, yönetici üzerinde baskı yaratmaktadır. Japon iş dünyasında rastlanmaktadır. Japonların şirketlerine olan tartışmasız sadakati ve düşük işgören devir hızı (ömür boyu istihdam), yöneticilerin yurtdışı görevleri beğenmemesine rağmen yapmalarını sağlamaktadır (Tung, 1984a, s. 127).

**Deniz Aşırı Görevin Süresi :** Ülkeye ve pozisyona göre değişmekle birlikte görev süresi ortalama 5 yıl olarak kabul edilmektedir. Ancak uzun görev sürelerinin daha fazla eğitim gerektirmesi nedeniyle maliyet boyutu göz önüne alınarak, görev süreleri 2-3 yıl düzeyine indirilmeye başlamıştır. Amerikan ve Japon yöneticilerin görev süreleri ve başarıya olan etkisi incelendiğinde ortaya farklı sonuçlar çıkmıştır. Amerikan yöneticiler kısa dönem odaklı, çabuk kar etme beklentisi içindeyken, Japon yöneticiler uzun dönem odaklı, pazar payı ve büyüme beklentisi içindedirler (Tung, 1984b, s. 143).

**Şirketin Sağladığı Destek :** Amerikan yöneticilerin uzun dönem yurtdışı görevleri istememelerinin bir diğer nedeni de, ana ülkedeki şirketin kendilerini ev sahibi ülkede unutacağı düşüncesidir. Bu nedenle yurtdışı deneyimli yöneticiler unutulma endişesinden dolayı yeterli performansı gösterememektedirler. Şirketin açık desteğini göstermesi ve gereken ilgiyi vermesi, yöneticinin daha başarılı olabilmek için biraz daha çaba sarfetmesini sağlayacaktır. Örneğin; Nissan Motors, bünyesindeki uluslararası personel bölümü yoluyla yurtdışı deneyimli yöneticilere mental ve finansal destek sağlamaktadır. Bunun yanında şirket sağladığı akıl hocası ile de yöneticinin başarısını arttırmak adına çalışmalar yapabilir (Tung, 1984b, s. 145).

**Performansın Değerlenmesi :** Yurtdışı deneyimli yöneticinin sorunlarından biri de gösterdiği performansın nasıl değerlendirileceğidir. Değerleme işleminin hiçbir kuşkuya yol açmadan adil bir şekilde yapılması ve ardından geri bildirim sağlanması doğru olanıdır. Yapılan performans değerlemenin gerçekçi olmaması, sonraki dönemler için yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını etkileyecektir.

### **3.1.2. Kurumsal Faktörler**

Yurtdışı deneyimli yöneticinin çalıştığı kuruma bağlı olarak başarısına etki eden faktörler, yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısına doğrudan etki ettiği kadar dolaylı olarak da etkili olmaktadır. Yurtdışı deneyimli yöneticiye sağlanan ekonomik ve kişisel desteğin istenilen düzeyde olmaması, yeni çevrede doğru kararlar almada yardımcı olacak akıl hocasının sağlanmaması, geri dönüşte yurtdışı deneyimli yöneticiye iş garantisi verilmemesi, görev süresinin uzun tutulması, gerekli çapraz kültürel eğitimin verilmemesi gibi faktörler, kurumların bilerek ya da bilmeyerek yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısına etki ederler.

Doğal olarak insanoğlu çalışmasının karşılığında ekonomik ve kişisel olarak ödüllendirilmek ister. Açıkçası çok doğal olan bu tutum, ekonomik ve kişisel desteğin sağlanmaması hallerinde kişiler veya kurumlar arasında çatışma halini alabilir. Bu noktada kurum gerekli önlemleri alarak, bu olasılığın önüne geçmelidir. Yeni çevrede artan ihtiyaçlar, ülkenin ekonomik düzenine alışılmaması gibi nedenlerden dolayı şirketler yurtdışı deneyimli yöneticilere gerekli ekonomik desteği sağlamalıdır. Bunun yanında yurtdışı deneyimli yönetici ortaya koyduğu performans dolayısıyla terfi, kıdem gibi sembolik ödüllerle desteklenmelidir.

Tung (1984b s. 145) yaptığı çalışmada yurtdışı deneyimli yöneticilerine akıl hocası sağlayan kurumların, sağlamayan diğer şirketlere kıyasla daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte yöneticinin başarı düzeyinde de bir anlamlılık elde edilmiştir. Yeni çevre ve çalışma koşulları içinde başarılı olmaya çalışan yurtdışı deneyimli yöneticinin, çok iyi tanımadığı iş ortamında profesyonel yardıma ihtiyacı olduğu açıktır. Profesyonel yardım şirket bünyesinden sağlanabileceği gibi danışmanlık şirketleri tarafından sağlanabilir.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısına etki eden bir diğer faktör de şirketlerin geri dönüş işleminin gerçekleşmesinden sonra iş garantisi verememesidir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin aldığı yurtdışı görevin kariyerine olumlu etki yapacağına olan inancı, daha etkin çalışmakta ve başarılı olmaktadır. Ancak yurtdışı deneyimli yöneticilerin %25'i yurtdışı

görevlerinden dönüşlerinden sonra izleyen 2 yıl içinde kariyerlerinde geriye gittikleri ve şirketlerinden ayrıldıkları görülmüştür (Windham International, 1999, s. 14). Aynı çalışmada şirketlerin %68'i yurtdışı görevlerden sonra iş garantisi vermemektedir. Bu rakamlardan yola çıkarak, yurtdışı deneyimli yöneticilerin kariyerlerinde başarılı olmasında bu faktörün önemi açıkça anlaşılmaktadır.

Görev süresinin uzun tutulması, yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında kişisel olarak etki ettiği gibi, şirketleri de ekonomik olarak etkilemektedir. Bu durumda yurtdışı deneyimli yöneticinin uzun kalış süresine bağlı olarak verimi azalmaktadır. Aynı ülkede ve aynı pozisyonda uzun süre evinden uzak kalan yurtdışı deneyimli yöneticinin motivasyon sorunu yaşaması doğaldır. Deneyimli yönetim kademesi bu olasılığı dikkate alarak yöneticinin görev süresini belirlemelidir. Ortalama 2-3 yıl görev süresi iş çevrelerince kabul edilen periyoddur. Ancak Ortadoğu gibi sorunlu bölgelerde yurtdışı deneyimli yöneticinin performansını ortaya koyabilmesi için daha uzun kalış süreleri belirlenebilir.

Görevi kabul etmesinin ardından, yurtdışı deneyimli yöneticiye gideceği ülke, ülke kültürü, şirket ve çalışma ortamı hakkında bilgi verilmeli, kişi gerekli eğitimlere tabi tutulmalıdır. Başarının girdisi olarak kabul edilen uyumun, yöneticinin başarısındaki rolü unutulmamalıdır. Gerekli eğitimler sadece yurtdışı deneyimli yöneticiye değil, beraberinde götüreceği ailesi ve eşine de verilmelidir. Eğitimler danışmanlık şirketlerince verilebileceği gibi, şirket çalışanlarınca da verilebilir. Verilen eğitimlerin yurtdışı deneyimli yöneticinin, yeni çevreyi ve çalışma koşulları daha iyi kavramasını kolaylaştıracağı gibi, kişinin başarısını da arttıracaktır. Eğitimler sadece gidiş öncesi ile sınırlı tutulmayarak, yeni ülkede de eğitimlere devam edilmelidir. Windham International (1999, s. 17) yaptığı araştırmada, çalışmaya katılan şirketlerin %63'ünün çapraz kültürel eğitim sağladığını ortaya koymuştur. Bu çalışmalara katılan yurtdışı deneyimli yöneticilerin oranı %70 olarak belirlenmiştir. Kendileri için böylesi önem taşıyan bir konuya yurtdışı deneyimli yöneticilerin sadece %70'nin iştirak etmesi düşündürücüdür.

### **3.1.2.1. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşullarının çalışanlar üzerinde etkisi olup olmadığı bugüne kadar tartışılmıştır. Başarı ile fiziksel çalışma koşulları arasında bir ilişki vardır. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakında etkilidirler. Kötü aydınlatma, aşırı gürültü, aşırı ısı, soğuk, titreşim, hava kirliliği ve elektrikli araçların kullanımı sonucu oluşan radyasyon etkisi bu faktörler arasında yer alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 189). Bu nedenler yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını etkileyeceği gibi, kişide strese de yol açmaktadır. Gürültülü işyerinde çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlenmektedir (a.g.e., s. 190). Çalışma ortamındaki ışık düzeyinin artırılması ile beraber üretim düzeyinin de %8-27 oranında artış gösterdiği saptanmıştır ( İncir, 1979, s. 97 ).

### **3.1.2.2. Kültürel Farklılık Faktörleri**

Geçen yıllar içinde değişik kültürlerdeki değişik rekabet stratejileri araştırmacılar tarafından ilgi görmüştür. Global strateji oluşturulurken milli kültürün de dikkate alınması, şirketlere rekabet üstünlüğünün yanında başarıyı da getirmiştir (Porter, 1990, s. 92). Çokuluslu operasyonlarla beraber birçok yurtdışı deneyimli yönetici yeni ve değişik kültürle tanışmıştır. Yurtdışı deneyimli yöneticilerden organizasyonlarının beklentisi kültürel farklılıkları hesaba katmadan sadece başarıya odaklı olmasıdır. Ana şirketin ve ev sahibi şirketin yakın kültürel özellikler taşıması, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların aşılmasını daha kolay hale getirmektedir. Çokuluslu şirketlerde de ulusal kimliğe dayalı örgüt kültürü oluşturulması zor olmaktadır. Burada önemli olan husus profesyonel olan yurtdışı deneyimli yöneticinin şirkete ve örgüt kültürüne, farklılıklar dikkate alınmadan kabul edilmesidir. Başka ülkelere ve kültürlere karşı oluşmuş olan önyargı, yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında etkili olacaktır. Örneğin; Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesinden sonra dahi hala birbirlerine karşı önyargılı davrandıkları saptanmıştır. Komünist çalışma sistemine alışmış olan Doğu Alman işgörenlerin, Batı Alman yöneticilerine karşı davranışlarında kültüre bağlı farklılıklar belirlenmiştir (Sweeney ve Hardaker, 1994, s. 5).

Kültürel farklılıklar, sadece yurtdışı deneyimli yönetici ile ilgili değildir. Örneğin; yapılan bir araştırmada kültürel farklılıkların yönetim kararlarına olan etkisi araştırılmış ve sonuçlar Tablo-4'de gösterilmiştir (Rodrigues, 1998, s. 30).

Tablo-4 : Kültürel Sınıflamaların Yönetim Kararlarına Etkisi

KÜLTÜREL SINIFLANDIRMALAR	YÖNETSEL ETKİLERİ
Geniş güç mesafesi	Otoriter karar alma ve liderlik biçimleri en iyi performansı gösterebilir.
Dar güç mesafesi	Katılımcı karar alma ve liderlik biçimleri en iyi performansı gösterebilir.
Bütüncülük (Collectivism)	İnformel kontrollerde güçlü güven, takım yaklaşımı çok kullanışlıdır.
Bireycilik (Individualism)	Formel kontrollerde güçlü güven, takım yaklaşımı kullanışlı değildir.
Yüksek belirsizlikten kaçınma	Mekanik organizasyonlar en iyi performansı gösterebilir.
Düşük belirsizlikten kaçınma	Organik organizasyonel yapılar en iyi performansı gösterebilir.
Erkekseellik (Masculinity)	Eşit istihdam programları erkekler tarafından sağlanabilir.
Kadınsallık (Femininity)	Eşit istihdam programları daha az erkek tarafından sağlanabilir.
Konfüçyanizm	Organizasyonlar formel kontrollerden çok informal kontrollere güvenirlir, bireyler otoriter karar alma ve liderlik sistemini tercih ederler.
Kader ustası (Master of destiny)	Doğru ödüllerle çalışanların planlara bağlılığı yüksek düzeye çıkarılabilir.
Kadercilik	Planlara bağlılığın düşük olması, güçlü formel kontrollere ve daha fazla yurtdışı deneyimli yönetici kullanımına ihtiyaç duyulabilir.
Geliştirme araştırması	Planlanan veya uygulanan değişiklik fizibil (feasible) olabilir.
Statükoyu korumak	Planlanan veya uygulanan değişiklik fizibil olmayabilir. Güçlü motivasyon teşvikleri ve kontrol mekanizmaları gerekebilir.
Girişim önemli	Yöneticiler astlarına daha fazla otorite kullanım yetkisi tanır.
İlişkiler önemli	Yöneticiler astlarına otoritenin çok az bir kısmını kullanma yetkisi tanır. Daha fazla güç ve yurtdışı deneyimli yönetici kullanımı gerekebilir.
Erdeme dayalı seçim	Çalışanlar işe karşı yüksek motivasyon duyarlar.
İlişkilere dayalı seçim	Çember dışındaki çalışanlar, aile üyeleri ve çember içindeki çalışanlar düşük motivasyon düzeyine sahip olabilir. Güçlü iş teşvikleri, kontrol ve daha fazla yurtdışı deneyimli yöneticimi kullanımı gerekebilir
Servet birikimi	Organizasyon hedeflerine ve amaçlarına yüksek bağlılık düzeyinin elde edilmesi
“Sadece Yeterli”	Organizasyon hedeflerine ve amaçlarına bağlılık düzeyinin düşük olması; Güçlü kontrol ve yurtdışı deneyimli yönetici kullanımına ihtiyaç duyulabilir.
Karar vermede paylaşımın sağlanması	Katılımcı karar alma ve liderlik biçimleri en iyi sonuç verir, otoritenin önemli bir kısmı astlar tarafından temsil edilmelidir.
Birkaç insanın karar alması	Otoriter karar alma ve liderlik en iyi şekilde çalışır.
Veriye dayalı kararlar	Daha zayıf kontrol mekanizmalarının uygulanması gerekebilir.
Duyulara dayalı karar	Daha fazla yurtdışı deneyimli yönetici kullanımı ve daha güçlü kontrol mekanizmalarının uygulanması gerekebilir.
Gelişmiş ülke kültürleri	İş muameleleri ve görüşmeler yavaş gerçekleşmelidir.
Az gelişmiş ülke kültürleri	İş muameleleri ve görüşmeler hızlı gerçekleşmelidir

Kaynak: Rodrigues A. Carl, “Cultural Classifications Of Societies And How They Affect Cross-Cultural Management”, **Cross Cultural Management**, Vol. 5, No. 3, 1998, s. 30.

### 3.1.2.3. Uyum ve Dil Faktörleri

Uyum ve dil faktörlerinin yurtdışı deneyimli yöneticinin ve ailesinin başarılı bir görev geçirmesinde etkisi olduğu açıktır. Öyle ki Ellis (1985, s. 28) yaptığı çalışmada dili konuşan yerel halkın örf ve adetlerini anlamaya çalışan kişilerin daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Bununla beraber, dili konuşan insanlara karşı iyi davranışlar sergileyen kişilerin bu insanlarla daha çok iletişim kurduğu ve yeni dili konuşmaya çalıştığı aynı çalışmada ortaya konmuştur. Dil faktörünün uyum sürecine olan etkisi yadsınamaz. Bu sebeptendir ki çapraz kültürel eğitim programları içerisine yoğun dil kursları konulmaktadır. Windham International (1999, s. 18) yaptığı araştırmasında, gittiği ülke diline hakim olan yöneticilerin uyum sorununu daha çabuk aştıklarını belirtmiştir. Bununla beraber çokuluslu şirketlerde yurtdışı deneyimli yönetici başarısına etki edecek dille ilgili bir diğer husus; işyerinde ortak örgüt dilinin bulunmamasıdır. Yurtdışı deneyimli yönetici, işyerinde konuşulan ortak bir dil bulunmaması nedeniyle çalışanlarla iletişime girmekten kaçınmaktadır (Feely ve Harzing, 2003, s. 39). Aynı çalışmada dil faktörünün yurtdışı deneyimli yöneticilerle işgörenler arasında bir engel oluşturduğu ve başarılı olmak isteyen yöneticinin ülke diline hakim olması gerektiği vurgulanmıştır.

Konuşulan dilin yanında, insanların kendi aralarında kullandıkları ve ülkelere farklılık gösteren jestler vardır. Bu jestler ve mimikler konuşulmayan dil olarak kabul edilmektedir. Ülkesinde farklı anlam taşıyan jestin yurtdışı deneyimli yöneticiyi kızdırabileceği gibi aksine mutlu da edebilir. Örneğin; Amerika'da "herşey yolunda" anlamına gelen başparmağın ve işaret parmağının birleştirilmesi ile yapılan jest, Türkiye'de ve Yunanistan'da terbiyesizlik olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde başparmağın havaya kaldırılmasıyla yapılan jest, Yunanistan'da müstehcen bir hareket olarak kabul edilmektedir (Hill, 2001, s. 95). Bütün bunlardan habersiz yurtdışı deneyimli yönetici kendisine yapılan bir jest veya kendisinin çalışanlarına yaptığı bir jestten dolayı sıkıntılar yaşabilir. İşyerinde çatışmalar yaşanması dolayısıyla da yurtdışı deneyimli yöneticinin performansının da bu olaydan etkilenmesi olasıdır.

Yeni dilin öğrenilmesi zaman alabilir. Bu noktada yurtdışı deneyimli yönetici seçiminde gidilecek ülkenin dilini bilen yöneticinin seçilmesi, uyum sürecini kolaylaştıracak ve başarıyı arttıracaktır. Eğer yurtdışı deneyimli yönetici İngilizce dilinin konuşulmadığı bir ülkeye atanmışsa; yoğunlaştırılmış dil kursları ile dil engelini ortadan kaldırmalıdır.

### **3.1.3. Bulunulan Ülkeden Kaynaklanan Sorunlar**

Yurtdışı deneyimli yönetici görev yerine atanmasından sonra ülke ile ilgili olarak ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlar yaşayabilir. Bu faktörler sadece yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını etkilemekle kalmayacak, ailesinin ve çocuklarının da uyum sürecini güçleştirecektir. Ülkenin stabilize bir ekonomiye sahip olmaması, ülkedeki sosyal kargaşa hali, siyasal birliğin sağlanamaması, gibi faktörler, yurtdışı deneyimli yöneticinin performansını rahat bir şekilde ortaya koymasını engelleyecektir.

#### **3.1.3.1. Siyasi ve Ekonomik Sorunlar**

Gidilecek ülkenin ekonomik yapısı işin başarısına etki etmektedir. Öncelikle ekonominin diğer ülke ekonomileriyle olan entegrasyonu, yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısında etkili olmaktadır. Serbest pazar, tekel ve karma ekonomi gibi ekonomik sistemler çokuluslu şirketlerin dolayısıyla da yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarılarında etkili olmaktadır. Serbest pazar ekonomisi ve karma ekonomi yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarılı oldukları ekonomik sistemlerdir.

Bunun yanında hakim olan politik sistem de önemlidir. Politik sistemin iki boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlar bireycilik ve bütüncülük ile demokrasi ve totaliter rejimdir (Hill, 2001, s. 34). Daha çok Batı toplumlarında hakim olan bireycilik sadece politik arenada değil; iş ortamında da kendini göstermektedir. Böyle toplumların bireyleri takım çalışmasına ve bilgi paylaşımına açık değildir. Grup veya takım başarısından ziyade birey başarısını önemsemektedirler. Doğal olarak böyle bir ülkede çalışan yurtdışı deneyimli yönetici istediği başarıyı elde edemeyecektir. Bütüncülük sistemi, bireyciliğin aksine toplumun yarar ve faydalarını bireylerin yarar ve faydalarının ötesinde görülmesidir. Bütüncülük sistemi, üretim araçlarının tüm topluma ait olduğunu ve sadece halkın çıkarları için kullanılabileceğini söylemektedir. Takım çalışması açısından gayet uygun olan sistem, kendini bütünleyen ekonomik sistemle bir tezat oluşturmaktadır. Bu sistem yabancı sermayeye sıcak bakmamaktadır (Sweezy, Huberman ve Hymer, 1975, s. 94). Dolayısıyla yurtdışı deneyimli yönetici, işyerinde başarı yakalayabilir ancak ekonomik sorunlar çözülmediği sürece başarı devamlı kılınmaz.

Demokrasi tarihte ilk olarak birkaç Eski Yunan şehir-devletinde kullanılmış bir yönetim sistemidir. Kişiler istedikleri kişiyi seçme hakkına sahip olduğu gibi, kendisinin de seçilme hakkı bulunmaktadır. Demokratik koşullar altında çalışan işgörenler yönetime katılarak karar



alma sürecini etkilemektedirler. Doğal olarak böyle bir sistemde çalışan yurtdışı deneyimli yöneticinin başarılı olması beklenmektedir. Totaliter rejim ise; demokratik hak ve özgürlüklerin baskı altında tutulduğu, bütün yetkilerin bir elde veya küçük bir yönetici grubunun elinde toplandığı demokratik olmayan devlet düzenidir. Böylesi demokratik olmayan ancak yapılan düzenlemelerle başarıyı sağlamış ülkeler vardır (Hill, 2001, s. 38). Kore, Singapur gibi ülkeler yaptıkları siyasi, politik ve ekonomik değişikliklerle, yurtdışı deneyimli yöneticiler için adeta cazibe merkezi haline gelmişlerdir.

### **3.1.3.2. Yasal İzinler**

Çokuluslu şirketlerin yaşadıkları en büyük sıkıntıların başında gönderdikleri yurtdışı deneyimli yöneticiler için gerekli yasal izinleri sağlayamamaları gelmektedir. Dünya iş piyasasıyla entegrasyonu sağlamak, yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek için gerekli yasal ve hukuksal düzenlemeler yapılmalıdır. Yasal izinler ülkelere göre farklılıklar göstermekle birlikte yabancı yatırımcılar ve çalışanlarla ilgili Türkiye'deki yasal süreç aşağıdaki sıralamayı izlemiştir (Gençler, 2002, s.5-6-9).

Yabancıların Türkiye'de çalıştırılmalarına ilişkin mevzuat düzenlemeleri, Cumhuriyet öncesi döneme kadar gitmektedir. Nitekim, yabancıların Osmanlı İmparatorluğu'nda çalıştırılmaları "Kapitülasyon veya Uhudu Atika (eski anlaşma)" adı verilen anlaşmalarla (1535 Fransız, 1675 İngiltere kapitülasyonu gibi) düzenlenmekteydi. 1869 tarihinde "Tabiiyeti Osmaniye Kanunnamesi" ne kadar tebaa ve yabancı tarifleri dini esaslara uygun olarak yapılmıştır. Cumhuriyet idaresi ile birlikte, ülkemizde yabancıların çalışmalarına ilişkin kısıtlamalar iki gruba ayrılmıştır. Bunlardan ilkinde sınırlama konulmasında vatandaş-yabancı ayrımı pek gözetilmemektedir. Devlet tekeline olan çalışma faaliyetleri bu gruptaki sınırlamalara örnek oluşturur. Diğer ise yabancıların çalışma hürriyeti dediğimiz ve Türkiye'deki yabancı gerçek şahıslar ile Türk vatandaşı gerçek şahıslardan çalışma hürriyeti ile tabi tutuldukları, farklı rejimi oluşturan ve hukuk çatışmasına da neden olan iç mevzuat yapısının getirdiği esaslar oluşturmaktadır.

1982 Anayasasının çalışma ve sözleşme hürriyetlerini düzenleyen 48. maddesinde "herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahiptir...", ifadesi ile bireylerin çalışma yaşamlarına ilişkin hürriyetlerini teminat altına almaktadır. Ancak gerek 1982 Anayasası öncesinde ve gerek sonrasında yapılan düzenlemeler ile yabancı şahıslara yönelik getirilen kısıtlamalar ve bazı koşulların aranmasındaki esaslar ile Anayasa da belirtilen haklardan

müstesna tutulduklarını ortaya koymaktadır. Nitekim yabancı ülke vatandaşlarına yönelik bazı işlerin yasaklanmasına ve kısıtlanmasına ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.

19.04.1926 tarih ve 815 sayılı Kabotaj Kanunu olarak da nitelenen “Türkiye Sahillerinde Nakliyatı Bahriye ve Limanlarla Kara Suları Dahilinde İcrayı Sanat ve Ticaret Hakkında Kanun”, 11.06.1932 tarih ve 2007 sayılı “Türkiye’de Türk Vatandaşlarına Tahsis Edilen Sanat ve Hizmetler Hakkında Kanun”, 11.04.1928 tarih ve 1219 sayılı "Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun", 30.11.1940 tarih ve 3958 sayılı "Gözlükçülük hakkında Kanun", 15.07.1950 tarih ve 5683 sayılı “Yabancıların Türkiye’de İkamet ve Seyahatleri Hakkında Kanun”, 08.03.1950 tarih ve 5590 sayılı "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Kanunu", 18.12.1953 tarih ve 6197 sayılı "Eczacılar ve Eczaneler Hakkında Kanun", 18.12.1953 tarih ve 6343 sayılı "Veteriner Hekimliği Mesleğinin İcrasına Veteriner Hekimliği Birliğinin ve Odalarının Teşekkül Tarzına ve Göreceği İşlere Dair Kanun", 19.03.1969 tarih ve 1136 sayılı "Avukatlık Kanunu", 18.12.1981 tarih ve 2565 sayılı "Askeri Yasak Bölgeler ve Güvenlik Bölgeleri Hakkında Kanun", 06.10.1983 tarihli "Menkul Kıymetler Borsalarının Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik" ile yabancı ülke vatandaşlarının ülkemizde yapacağı işlere yönelik olarak kesin kısıtlamalar getirilmiştir.

18.01.1954 tarih ve 6224 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu”, 07.03.1954 tarih ve 6324 sayılı "Petrol Kanunu", 27.01.1954 tarih ve 6235 sayılı "Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu", 04.11.1981 tarih ve 2547 sayılı "Yüksek Öğretim Kanunu", Yüksek Öğretim Kurumlarında Yabancı Uruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin 83/7148 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 12.03.1982 tarih ve 2384 sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu", 23.06.1985 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği", 07.05.1987 tarih ve 3359 sayılı "Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu" ile getirilen düzenlemeler ile de yabancılara bazı mesleklere ilişkin serbestlikler getirilmiştir.

25.09.1981 tarih ve 2527 sayılı “Türk Soylu Yabancıların Türkiye’de Meslek ve Sanatlarını Serbestçe Yapabilmelerine, Kamu, Özel Kuruluş veya İşyerlerinde Çalışabilmelerine İlişkin Kanun” ile de Türk soylu yabancıların Türk Silahlı Kuvvetleri ve Güvenlik Teşkilatlarının haricinde, Türkiye'deki bütün meslekleri icra edebilmeleri, kamu kurumu veya özel kuruluş ayrımı yapılmaksızın tüm işyerlerinde çalışabilmeleri, eğer herhangi bir meslekte Türk olma şartı aranıyor ise de bu esasın Türk soylu yabancıları içermemesi yönünde düzenlenmiştir. Mevzuatımızda formel olarak çalışmak isteyen

yabancılara ilişkin önemli kısıtlamalar bulunmakla birlikte, yapılan bu düzenleme ile yabancı bir ülke vatandaşı olmasına rağmen Türk soyundan gelenlere yönelik önemli ayrıcalıklar getirilmiştir.

Ülkemizde kaçak çalışan yabancılardan bazılarını transit geçiş amacı ile ülkemize gelen ve gidebilmek için çalışıp para biriktirmek zorunda olanlar veya gidene kadar çalışanlar oluşturmaktadır. Bu grubun dışındakileri tamamen çalışmak amacı ile ülkemize gelen yabancı kaçak işçiler oluşturmaktadır. Bunların büyük bir kısmının yeteri kadar para biriktirdikten sonra ülkelerine geri dönme amacıyla oldukları ileri sürülebilir. Ülkemizde kaçak olarak çalışan yabancılar, kendi ülkelerinde elde ettikleri gelirden daha yüksek ücret alabilmelerine karşın, çalışma koşulları açısından ise her türlü istismara açık durumdadırlar. Yasa dışı işçi olmalarından dolayı, işverenlerinin kendilerine uyguladıkları her türlü çalışma koşul ve yöntemlerine de boyun eğmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü yasadışı bir göçmen için informel iktisadi faaliyet onun çalışma yaşamının devamlılığının adeta stratejik gerekliliğidir. Buldukları ülkenin oturma izni kuralını ihlal ettiklerinden yakalandıkları an ülkeden sınır dışı edileceklerinin bilincindedirler. Bu sebeple, bazı işletme sahipleri tarafından başkalarının kabul etmeyeceği istihdam şartlarında çalıştırılabilmektedirler.

İstismara açık şekilde çalışan işçilerin yaptığı işlerin genel durumuna bakıldığında ise; %42,5'i yerli halkın pek yapmak istemediği işlerde çalıştıklarıdır. Bunların %21,9'unu ağır ve yorucu, %12,9'unu tehlikeli ve kaza riski yüksek işler, %2,9'unu pis ve onur kırıcı, %4,8'ini güvencesiz ve istikrarsız işler oluşturmaktadır . Yapılan işin niteliği, kaçak işçiliğin gerçekleştirildiği bölgeye göre de değişmektedir.

Doğu Karadeniz bölgesinde çalışan yabancı kaçak işçiler çoğunlukla; inşaat; tarım; pazarcılık; ev işlerinde; özel çay fabrikalarında; fındık toplama ve tezgahtarlık gibi işleri yapmaktadırlar. İstanbul, Bursa, Eskişehir gibi şehirlerde çalışanlar ise; inşaatlarda; duvarcılık; marangozluk; Otellerde; temizlikçi, kat işçisi, tekstil ve konfeksiyon, dericilik, bulaşıkçılık; benzin istasyonlarında pompacılık; temizlikçilik; çöpçülük; asfalt dökümcülüğü; tezgahtarlık, rehberlik; vs. işlerde çalışmaktadırlar. Ege ve Akdeniz'de ise, daha çok turistik amaçlı sektörün yoğun olmasından dolayı buralarda çalışanlar ise; garsonluk; barmenlik; animatörlük; tercümanlık; çiçekçilik; bahçıvanlık; işportacılık gibi işlerde ağırlıklı olarak çalıştıkları bilinmektedir

#### BÖLÜM 4. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN MALİYET BOYUTU

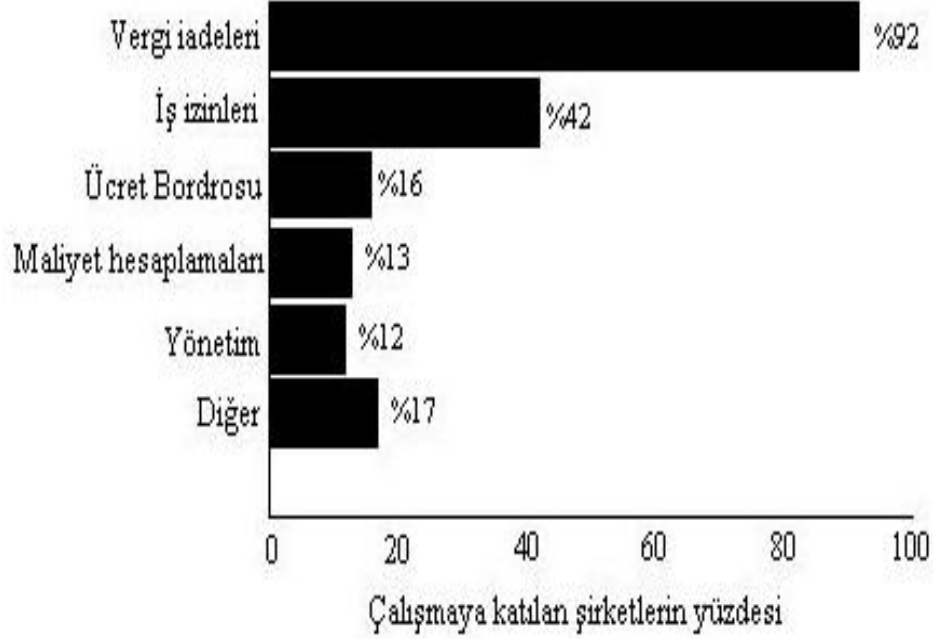
Yıllar içinde global görevlerdeki artışa doğru orantılı olarak, yönetici başına harcanan para miktarı da artmıştır. Yöneticinin ergonomisini sağlamaya yönelik bu harcamaların performans üzerindeki olumlu etkisi kabul edilen bir gerçektir. Yöneticinin dolaylı ve dolaysız maliyetinin şirkete getirmiş olduğu yük göz önüne alındığında, şirketlerin en uygun adayı seçmeleri zorlu bir süreçtir. 1995 yılında yapılan bir araştırmada, başarısız bir görevin tahmin edilen doğrudan maliyeti 200000\$ ile 1.2 milyon\$ arasında değişmektedir (The Business Case For Diversity Management, 1999, s. 86).

Aslında yöneticilerin başarısızlık oranları hakkında çok çeşitli veriler bulunmaktadır ancak verilerin güvenilirliği bir tartışma konusudur. Genelde başarısızlık oranları ve buna bağlı olan maliyetler hesaplanırken, görevini tamamlamadan önce geriye çağrılan adayların yüzdesi göz önüne alınmaktadır (Lake, 1995, s. 47).

Dolaylı maliyetler yanında hem şirketin hem de yöneticinin yüzleşmek durumunda kaldığı dolaysız maliyetler bulunmaktadır. Yabancı ortaklarla, müşterilerle, tedarikçilerle, hükümetle ilişkilerin bozulması buna ek olarak; başarısız yöneticinin ve ailesinin yüzleşmeleri gereken finansal ve duygusal maliyetler hesaplanamamaktadır. Ayrıca yönetici ve ailesinin geri dönüş maliyetleri de bu maliyetler içinde bulunmaktadır. Tek bir hatanın büyük maliyete yol açacağı kuşkusuz bir gerçektir.

Ortalama %15 ile %25 arası bir oranda yabancı görevler başarısızlığa uğramakta bu oran, gelişmiş ülkelerde %70'lere kadar çıkmaktadır. Çapraz kültürel uyumun sağlanamamış olması nedeniyle deniz aşırı görevler başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çapraz kültürel uyumun oluşu doğrudan maliyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır (Bulletpoint, 2001, s. 7).

Şirketlerin büyük bir kısmı yöneticilerin görev öncesi hazırlık işlemlerini dışarıdan kaynak kullanmak yoluyla temin etmektedirler. Bu yöntem sayesinde maliyetlerde anlamlı bir azalma sağlanmıştır. Dünyaca ünlü danışmanlık firmaları dış kaynak kullanımına gitmek isteyen şirketlere çok geniş yelpazede hizmetler sunmaktadır. Şirketlerin kullandığı kaynaklar sektör ve bölgeye göre değişmektedir. Şirketlerin faydalanmış olduğu dış kaynaklar tabloda gösterilmektedir.



**Şekil.9 : Dışarıdan Sağlanan Fonksiyonlar**

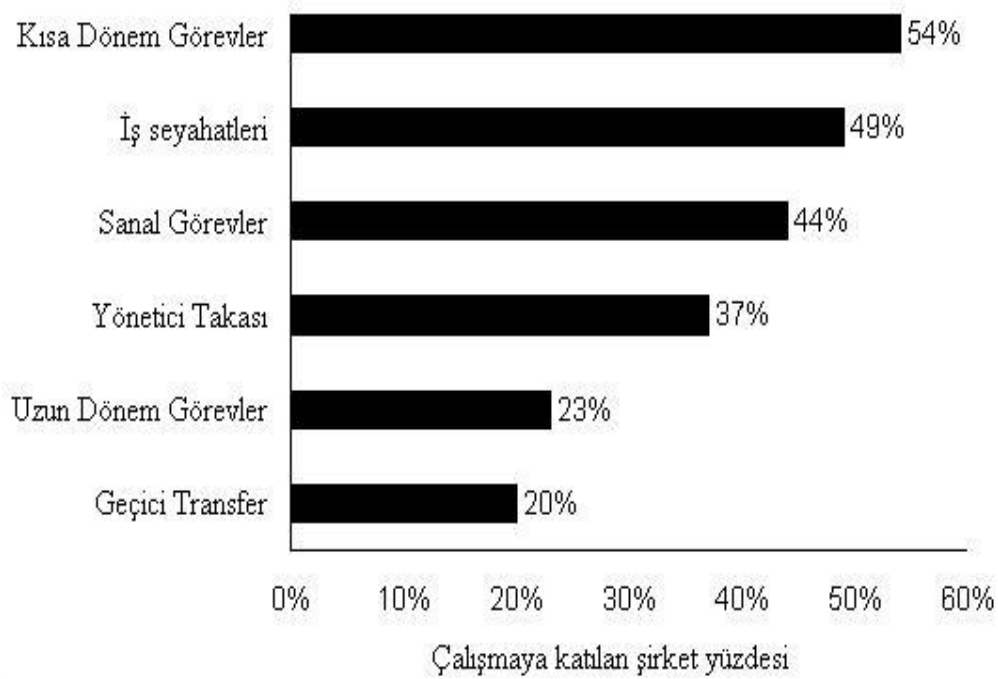
Kaynak: PWC, "International Assignments European Policy & Practice Key Trends 1999/2000", PWC, s. 14.

Doğal olarak her işletme kendi maliyet azaltma sistemini geliştirmiştir. İşletmeler farklılık yaratmak ve rekabet gücünü arttırmak adına bu yola başvurmuşlardır. Örneğin; Mercedes'le Daimler Chrysler'in yapmış olduğu 35 milyar dolarlık birleşmenin ardından maliyet indirimi, ortak kültür oluşturma, adil ve tatminkar ücret sisteminin oluşturulması gibi sorunlar etkin İK çalışmaları ve dışarıdan kaynak kullanma yoluyla halledilmiştir. Maliyetlerde anlamlı azalma olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer çalışma da yönetici verimliliğini arttırmaya yönelik beceri/yetenek gelişim (skill/ability development) programlarıdır. Buradaki amaç; yöneticinin daha az maliyetle daha çok işi yapabilmesini sağlamaktır. Ayrıca; yöneticinin kültür şartlarına uyum sağlamasına yönelik dolayısıyla yaşanması olası erken dönüş işleminin gerçekleşmesini önlemek için çapraz kültürel eğitimler de verilmektedir.

Şirketlerin maliyetlerini azaltmak adına, yönetici için gerekli olan eğitimleri, hizmetleri ve teşvikleri sunmaması yapılan en büyük hatalardan biridir. Böylesi önemli bir atama kararı alıp yöneticinin milyarlarca doları yönetmesini beklemek şirketin en doğal hakkıdır ancak; burada hata yapmak şirkete harcaması gerekenden çok daha fazlaya malolabilmektedir.

Bir başka maliyet azaltma yöntemi de yöneticinin görev süresini azaltmaktır. Araştırmada, en dikkat çekici husus da bu noktada gerçekleşmiştir. Kısa dönem görevler %54'lük oranla en çok tercih edilen atama biçimi olmuştur. Çalışanları global pazar koşullarına karşı geliştirmek ve aynı zamanda da şirket ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla şirketler tarafından tercih edilmektedir.

Şekil.10'da şirketlerin tercih ettikleri yurtdışı deneyimli yönetici atama biçimleri gösterilmektedir. Uzun dönem görevlerin listede en alt sırada yer alması şirketlerin uzun dönem maliyetlerini azaltmak amacı ile uyguladıkları politikanın bir sonucudur.



**Şekil.10 : Yurtdışı Deneyimli Yönetici Atama Biçimleri**

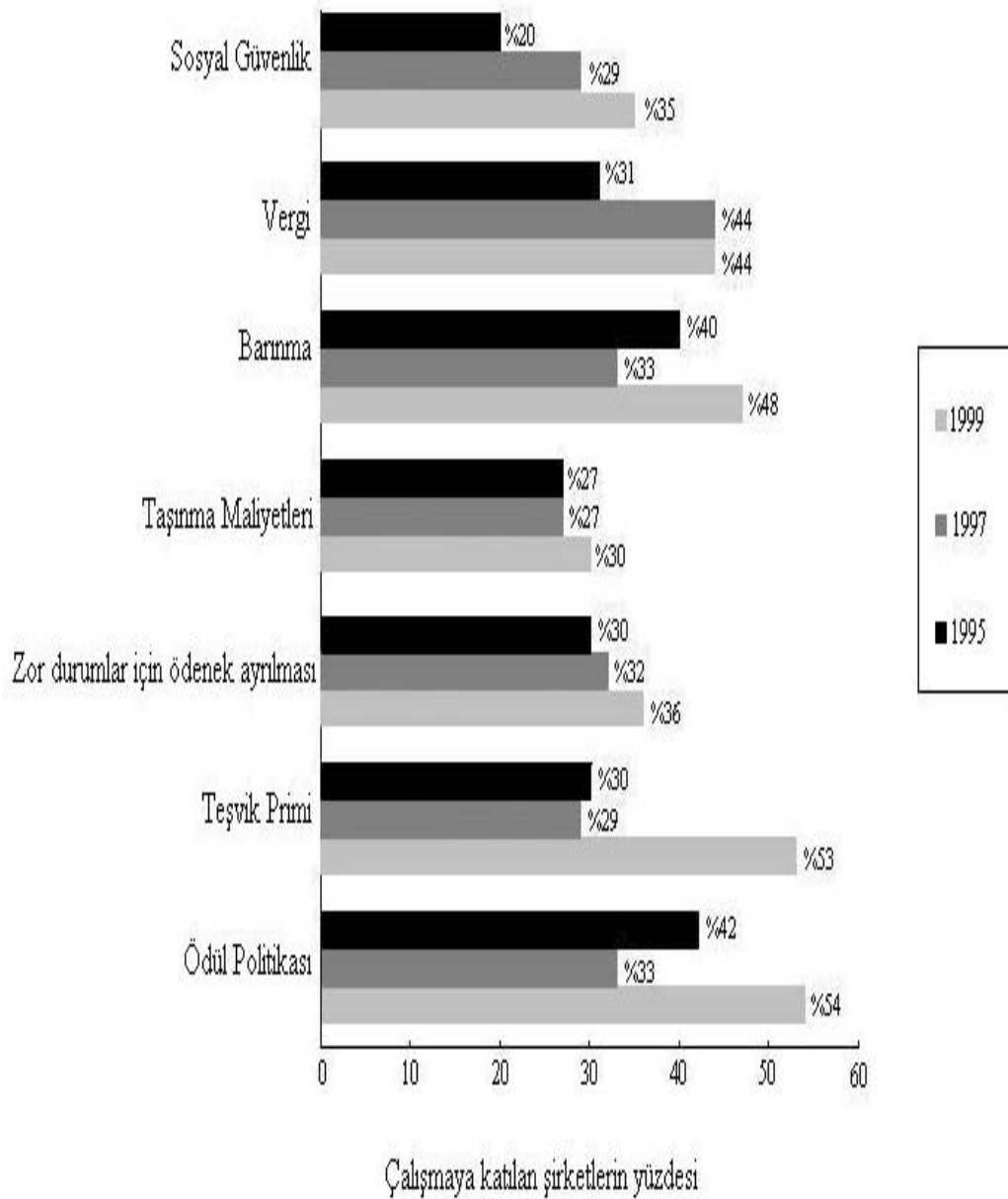
Kaynak: PWC, "International Assignments European Policy & Practice Key Trends 1999/2000", PWC, s. 5.

Yöneticinin ve ailesinin görev yerine çabuk ve sağlıklı uyum sağlaması için artan harcama miktarının önüne geçmek amacıyla son beş yıllık süreç içerisinde danışmanlık şirketleri etkili maliyet azaltma sistemleri geliştirmişlerdir. Çokuluslu şirketlerin %70'nin, oluşan maliyeti en aza indirme konusunda çalışmaları olduğu bilinmektedir. Şirketlere çeşitli maliyet azaltma yaklaşımları sunulmuştur. Bu yaklaşımlar şunlardır (PricewaterhouseCoopers, 1999/2000, s. 14):

- Maliyet yönetiminin ülkelere göre değil çokuluslu temelde hazırlanması,
- Düşük maliyet seçeneklerinin tercih edilmesi (iş seyahatleri, sanal görevler),
- Maliyeti azaltmak için esnek ödüllendirme sisteminin kullanılması,

- Esas iş (core business) dışındaki işler için dış kaynak kullanılması,
- Daha çok performansa dayalı yaklaşımlar üzerinde odaklanması.

Yurtdışı deneyimli yöneticiye bağlı olarak ortaya çıkan maliyetler şirketler için büyük gider kalemleri arasında sayılmaktadır. Maliyet/verimlilik kaldıraçını dikkate alarak, oluşan maliyetleri azaltmak için şirketler çeşitli yollara başvurmaktadır. Şekil.11, üç yıllık süre diliminde şirketlerin hangi konularda maliyet indirimine gittiklerini göstermektedir.



**Şekil.11 : Maliyet Azaltma Politikası**

Şekil.11 dikkatli incelendiğinde 1999 yılı sonuçlarına göre şirketler, yöneticilere daha fazla harcamada bulunmuşlardır. Daha önce de belirttiğimiz üzere yöneticiye yapılan yatırımın geri dönüş hızı şirketler için önemlidir. Kendini her anlamda rahat hissedenden yöneticinin verimi yükselme trendi izleyebilecektir.

Maliyetin, yöneticinin bulunduğu ülkeye hatta şehre göre bile farklılık gösterdiği kesindir. Mexico City ve Beijing kıyaslamalı yönetici maliyet raporunda elde edilen sonuçlarda görülen Çin’de barınma, yaşam harcamaları ve eğitimin daha pahalı olduğudur. Bir diğer madde de ise Meksika’daki yöneticinin Çin’deki yöneticiye göre daha fazla vergi ödeneğinden faydalandığı görülmektedir. Ancak ilginç olan dönüş maliyetlerinin iki bölge için de benzer olmasıdır (Mitrovica, 2001, s. 40).

Şirketler, yurtdışı deneyimli yöneticilerin maliyetlerini azaltmak amacıyla birçok yönteme başvurmuşlardır. İşgücü değişim modeli ve çapraz kültürel eğitim, şirketlerden tarafından çokça kullanılan modeller olarak bilinmektedir.

#### **4.1. İşgücü Değişim Modeli ( Workforce Diversity Model )**

Global görevlerin önemi, firmanın potansiyel maliyetleri göz önüne alındığında yöneticiler çapraz kültürel yeteneklerine göre dikkatli bir şekilde seçilmelidirler. Yöneticilerin potansiyel maliyetleri çalışma gücü değişim modeli ile azaltılmaktadır. Kendi ulusal kültürünü yeni işine taşıyan bir yönetici, kendi kültürünü işine taşımayan bir yöneticiye göre yeni ülkede yaşamaya muhtemel uyum sorununu daha kolay çözmektedir. Ev sahibi ülkedeki yönetici, yeni görevini şirket kültürüne göre ayarlayarak yabancı olduğu yerel dil, adetler ve davranışların etkisini en aza indirebilmektedir. Yerel yönetici seçmek hem katlanılması gereken maliyeti büyük oranda azaltacak hem de verimliliği arttıracaktır. Yabancı yöneticinin ülke kültürüne ve işlere uyumu vakit alacağından vakit kaybı söz konusu olmaktadır (Lane ve Beamish, 1990, s. 92).

Ev sahibi ülke kültürüne daha önceden aşinalığı olan yöneticiler, genelde pazara yeni giriş aşamasında ana şirket için önem arz etmektedirler. Lane ve Beamish (1990, s. 99) yaptıkları araştırmada 66 çokuluslu şirkette çalışan 46 Kuzey Amerikalı idareciyle görüşmüş ve en büyük problem unsurunun partnerle olan anlaşmazlıklardan kaynaklandığını saptamışlardır. Yöneticiler ana şirket yetkililerinin kendilerine gerekli yardımı sağlamadığı görüşünde hemfikir olmuşlardır.



Bu noktada işgücü değişim modelinin önemi ortaya çıkmaktadır. Aynı işi yapabilecek olan aday, yabancı adaylar arasından değil yerel çalışanlardan arasından seçilmektedir. Yöneticinin eğitim, dil, kültürel uyum gibi maliyetleri en aza indirilmiş olmaktadır. Buna ek olarak adayın kültür farkındalığı, yaşanması muhtemel kültür şokunun önüne geçmektedir. Yöneticinin geliş, kalış ve dönüş masrafları çok büyük oranda azalmaktadır. Bunun yanında yöneticinin ailesine ve eşine bağlı maliyetlerde de gözle görülür azalmalara rastlanmaktadır.

Global görevlere seçim çokuluslu şirketlerin %20'sinde artık merkezden yapılmamakta ve şubelerde çalışan yöneticilere de söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır. Her yıl bayan ve erkek olmak üzere artan oranda yönetici böylesi görevlere atanmaktadır.

#### **4.2. Çapraz Kültürel Eğitim**

Çokuluslu işletmeler için en kritik faktörlerden biri insan kaynakları yönetimi olup bu faktörün temel unsuru eğitimidir. Çokuluslu işletme yurtdışı görev atamalarında belirli bir kültürel ortamda yetişmiş bir yöneticinin, tamamen farklı bir kültürel ortamda başarılı olmasını beklemektedir. Bu başarı, ancak sürekli ve sistematik eğitim sayesinde mümkündür. Koşulların giderek ağırlaştığı global piyasalarda, çokuluslu işletmeler konumlarını sürdürebilmek için yurtdışı deneyimli yöneticilerin eğitimine yeterli ve sürekli yatırım yapmak zorundadırlar.

Yurtdışı deneyimli yöneticilere verilen eğitim programları, yurtdışı deneyimli yöneticileri farklı bir kültür içinde rahat yaşamaları için hazırlamakta ve değişik kültürlerden insanlarla daha etkin bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Eğitim ayrıca yurtdışı deneyimli yöneticilerin ev sahibi ülkedeki yönetim etkinliğini arttırmakta, çapraz kültürel ortamda yönetsel yeteneklerini geliştirmekte, kültürel değerlerin farkında olmalarını sağlamakta, ev sahibi ülkeye varınca yaşayacağı kültürel şoku azaltmak suretiyle işteki performansını arttırmakta, örgüt karlılığının artmasını sağlamakta ve uluslararası organizasyonlara katılımını arttırmaktadır (Alkhafaji, 1995, s. 94). Dolayısıyla ortaya çıkması muhtemel erken dönüş maliyetlerini ve uyum sürecinde ortaya çıkacak maliyetleri azaltmada kullanılmaktadır.

Kültürler arasında hem geleneksel hem de yönetsel birçok farklılık bulunmaktadır. İşletme fonksiyonları da doğal olarak bu farklılıklardan etkilenmektedir. Şirketler, kültürün işletmenin iletişim, karar alma süreci, takım çalışması, liderlik biçimleri, stratejik planlama ve işletmenin vizyonu üzerindeki etkisinin farkındadırlar. Bu yüzden ki deniz aşırı görevlerde yöneticinin

başarısı kültürel farklılıkların iyi anlaşılması olmasına bağlanmaktadır (Black ve Stephens, 1989, s. 533). Yaptığı bir diğer araştırmada Black (1988, s. 281) yöneticilerin %16'sı ile %40'ın deniz aşırı görevlerden erken dönüş yaptığını ve geriye kalan yöneticilerin de sadece yarısının başarılı olduğunu belirtmiştir. Çatışmanın deniz aşırı görevler süresince strese yol açan en önemli etken olduğu ve bunun da genelde kültürün iyi anlaşılabilmesi veya yanlış anlaşılmasından kaynaklandığı belirlenmiştir (Hammer, Gudykunst ve Wiseman, 1978, s. 385).

Yurtdışı deneyimli yönetici eğitimine önem veren dünya ülkeleri sıralamasında Japonlar, yurtdışı deneyimli yöneticilerin eğitimine ülkeden ayrılmasından en az bir yıl öncesinden başlayarak; konuya verdikleri hassasiyeti ortaya koymaktadırlar. Bu süre içerisinde yurtdışı deneyimli Japon yöneticiler, farklı kültürlerde yaşama yeteneğini öğrenmekte ve her biri ev sahibi ülke kültürü konusunda da uzman bir yönetici olarak göreve atanmaktadırlar. Buna karşın , eğitime yeteri kadar önem vermeyen Amerikalılar, yurtdışı deneyimli yöneticilere ev sahibi ülkenin kültürü ile ilgili kısa süreli kurslar sağlamak ve yurtdışı atamasının kültürel, sosyal ve psikolojik yönlerini ihmal etmemektedirler (Alkhafaji, 1995, s. 93-94).

Çokkültürlülük kavramının önemini kavramış olan şirketler için verilen görevin önemi büyüktür. Örneğin; GE yöneticilerinin %25'inin global pazarları yeterince tanıyabilmeleri için gerekli olan tecrübeyi elde etmelerinin deniz aşırı görevler yoluyla sağlanacağını tahmin etmişlerdir (Grahn ve Swenson, 2000, s. 20). 1992 yılında Amerikan şirketlerinin %35 ile %50'sinin idarecilerine çapraz kültürel eğitim verdiği bilinmektedir. Aynı çalışmaya katılan 200 şirketin yöneticileri göre çapraz kültürel eğitimin verilmesinin, ikinci dil eğitimi verilmesinden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Oddou ve Mendenhall, 1991, s. 7).

Eğer seçilen yabancı yöneticiler ev sahibi şirket çalışanlarıyla önceden ortak bir kültür bağı içinde bulunmamışsa maliyetleri azaltmada çapraz kültürel eğitim alternatif bir yöntemdir. Bu yöntem, hem yönetici başarısızlığını hem de uluslar arası ortaklığın zarar görmesini önlemeye yönelik olarak şirketler tarafından sıkça kullanılır (Ashmalla, 1998, s. 56).

Adaylara çapraz kültürel eğitim sunulması maliyetli bir iştir. 1986 yılında, bir danışmanlık şirketinin sunduğu beş günlük çapraz kültürel eğitim katılımcı başına 1500 AUSS'dır (Tung, 1988, s. 28). Bu çalışma dil eğitimi, mesleki eğitim gibi konuları da içermemektedir. Japonya merkezli danışmanlık şirketi Institute for International Studies and Training (IIST), sunduğu

kursta yöneticilere 100000 AUS karşılığında yoğun eğitim programları sunmaktadır. Bununla birlikte istenilen yabancı dil, uluslar arası ekonomi ve yönetim programları da sunulmaktadır (The Business Case for Diversity Management, 1999, s. 87).

Yöneticilerin ailelerinin Prudential Insurance şirketindeki eğitimi için şirket yetkilileri günlük 6000\$ ödemektedirler. Ünlü Amerikan otomobil üreticisi GM yurtdışında bulunan 150 yönetici ailesi için yılda 500 bin \$ eğitim ücreti ödemektedir (Lublin, 1992, s. 11).

Yapılan bir çalışmada çapraz kültürel eğitim biçimleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Bulletpoint, 2001, s. 8).

- Olgulara dayalı bilgi (factual information). Coğrafya, tarih, iklim, barınma ve ev sahibi ülkede bulunan okullar,
- Kültürel oryantasyon (cultural orientation). Kültürel öğelerin ve değer sistemlerinin açıklanması,
- Kültürel asimilasyon eğitimi (cultural assimilation training). Kültürel farklılıkları belirleyen kritik olaylardan 75-100 kadarının yönetici tarafından cevaplanması, en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir.
- Alan tecrübesi (field experience). Yönetici, ev sahibi ülkeyi kısa dönemlik sürede ziyaret ederek çalışırken yaşaması muhtemel duygusal stresi tecrübe eder.
- Duyarlılık eğitimi (sensitivity training). Davranışsal esnekliği geliştirme eğitimi

Verilen eğitimler geniş yelpazede olup şirketler genelde bu hizmetleri dış kaynak kullanma yöntemiyle temin etmektedirler. Dış kaynak kullanımını sayesinde eğitim için harcanan zaman ve parada büyük tasarruf sağlanmaktadır. Yönetici maliyetinin verilen eğitimle doğru orantılı bir şekilde artacağı gerçeği ortadadır. Burada önemli olan nokta, yöneticinin şirkete olan maliyet yükü değil; yöneticinin bu eğitimi nasıl verimliliğe dönüştürdüğüdür. Çapraz kültürel eğitim yönetiminin ilk bakışta maliyetler üzerindeki artırıcı etkisi şirket adına olumsuz görülmekle birlikte, zaman içinde elde edilen verimlilik uygulanan eğitim politikasının haklılığını çıkarmaktadır. Ancak yöneticiye doğrudan veya dolaylı şekilde bağlı olan maliyetin azaltılması için çokuluslu şirketlerin sağlıklı bir maliyet sistemi oluşturmaları gerekmektedir.

Tablo-5’de çapraz kültürel eğitim için önerilen ülkeler görülmektedir. Listede yine ilk sırayı Kanada almaktadır. Frekans hesaplamaları katılımcıların verdikleri cevaplar toplanarak bulunmuştur. Ancak anketi cevaplayanların Amerikan yöneticiler olmasından dolayı Amerika ile ticari ilişkileri gelişmiş olan ülkeler yüksek frekanslar elde etmişlerdir.

**Tablo-5 : Çapraz Kültürel Eğitim İçin Önerilen Ülkeler**

Ülke	Frekans	Ülke	Frekans
Kanada	26	Kosta Rika	2
İngiltere/Birleşik Krallık	24	Mısır	2
Endonezya*	14	Guatemala	2
Tayvan*	12	Guyana	2
Şili	10	Hollanda	2
Güney Afrika*	10	Jamaika	2
Singapur*	10	Nepal	2
Vietnam*	10	Panama	2
Avustralya	9	İspanya	2
Malezya*	9	Trinidad	2
İtalya	7	Türkiye*	2
Arjantin*	6	Ukrayna	2
Hong Kong*	6	Estonya	1
Polonya	6	Yunanistan	1
Tayland*	6	İzlanda	1
Yeni Zelanda	5	İran	1
Belçika	3	İrlanda	1
Çek Cumhuriyeti	3	Laos	1
Macaristan	3	Letonya	1
İsrail	3	Litvanya	1
Filipinler*	3	Pakistan	1
Quebec	3	Portekiz	1
İskandinavya	3	Rusya	1
Barbados	2	İsviçre	1
Bulgaristan	2	Venezuela	1

\* Gelişen Büyük Pazarlar ( Big Emerging Markets )

Kaynak: Grahn Joyce L., David X. Swenson, "Cross-Cultural Perspectives For Quality Training", **Cross Cultural Management**, Vol. 7, No. 3, 2000, s. 24.

Günümüz rekabet koşullarında şirketler çapraz kültürel eğitimin ne kadar önemli olduğunu farkındadırlar. Çapraz kültürel eğitim doğrudan maliyetleri arttırmakta ancak ileride yaşanacak başarısızlık maliyeti düşünüldüğünde önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Verbatim “Bazı işlere doğru adayı bulmak çok maliyetlidir.” diyerek doğru adayı bulmanın maliyetinin yüksek olacağını belirtmiştir (Windham International, 1998, s. 38).

Çapraz kültürel eğitimin hem yabancı ülkedeki çalışan için hem de şirket için önemi büyüktür. Yabancı ülkedeki yöneticiye bağlı dolaylı ve dolaysız maliyetleri azaltmasının yanında, yöneticinin yaşaması muhtemel kültür şokunun önlenmesini sağlayacak; böylece yöneticinin uyumunu kolaylaştıracaktır. Tablo-6’da danışmanlık şirketleri tarafından hazırlanmış çapraz kültürel farkındalığı geliştirme tablosu görülmektedir.

**Tablo-6 : Çapraz Kültürel Farkındalık Kontrol Listesi**

<b>Kontrol Listesi Özeti</b>
<b>1. Yöneticilerin çapraz kültürel çalışmaya hazırlanması</b> <ul style="list-style-type: none"><li>o Deniz aşırı atamaların yöneticilerin ayrıntılı kariyer gelişimine olan uygunluğunun ana hatlarının belirlenmesi.</li><li>o Bireyin ve organizasyonun atamadan beklentilerinin neler olduğunu açıkça belirlenmesi.</li><li>o Atamalarda makul dikkatin verilmesi.</li><li>o Planlama sürecine eşlerin ve ailelerin de dahil edilmesi.</li><li>o Deniz aşırı çalışanlara ana ülkedeki şirketlerde yardımda bulunulması.</li></ul>
<b>2. Çapraz kültürel eğitim</b> <ul style="list-style-type: none"><li>o Kültürel denetimlerin devam ettirilmesi.</li><li>o Atama hedeflerine uyum sağlanması için eğitimin seçilmesi.</li><li>o Kadınlar için tekrar değerlendirilmiş eğitimin sunulması.</li></ul>
<b>3. Devamlı eğitim ve destek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>o 3-6 ay sonra daha fazla eğitim fırsatlarının sunulması.</li><li>o Hem ana ülkede hem de denizaşırı ülkede akıl hocalarına başvurulması.</li></ul>
<b>4. Çapraz kültürel öğrenmenin organizasyonel bilgiye yerleştirilmesi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>o Deniz aşırı görevlerden dönen yöneticilerin yeniden oryantasyona alınması.</li><li>o Çapraz kültürel tecrübenin ödüllendirilmesi.</li><li>o Çapraz kültürel bilginin organizasyona aktarılmasını sağlamak.</li></ul>

Fiziksel sınırların ortadan kalkması, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, globalleşmenin etkisi ve ortak pazarların oluşmasıyla beraber daha çok insan yeni kültürlerle tanışmaktadır. Kültürlerin birbirlerini daha çok tanımaya başlaması, daha fazla insanın çeşitli amaçlarla seyahat etmesi ve kendi kültürünü gittiği yere taşıması ulusların birbirini tanınmasına olanak sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak yakın bir zamanda şirketlerin çapraz kültürel eğitime çok paralar harcamayacağı söylenebilir.

## **BÖLÜM 5. YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN PERFORMANS DEĞERLEMESİ**

Uluslararası rekabette önemli unsurlardan biri de çalışanlardır. Şirketler son on yıllık süreç içerisinde global şartlarda rekabet edebilmek adına insan kaynağına çok önem vermişlerdir. Çünkü şirketler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Bu özelliklere haiz bir personel kadrosu ancak iyi bir insan kaynakları yönetim sistemi ile sağlanabilir. Bu noktada performans değerlendirme insan kaynaklarının önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme hakkında çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Performans değerlendirme kısaca, ayrıntılı performans yönetiminin bir sürecidir (Woods, 2003, s. 518). Yapılan bir başka çalışmada performans değerlendirme objektif kişisel kararlara ulaşmak için bireyin iş performansının değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Robbins ve diğerleri, 2000, s. 413). Performans değerlendirme süreci içerisinde bireyin yönetsel performansı ile organizasyonel ve takıma bağlı performansı da değerlendirilmektedir.

Diğer bir tanımlamayla ise performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993, s. 9). Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirme doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerleme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olur.

Performans değerlemenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne

tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkanı verir (Turgut, 2002, s. 58).

Yazında tartışılan konu, performans sisteminin nasıl oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi gerektiğidir. Performans değerlemeye konu olacak kriterlerin seçimi yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konu olmaktadır. Kültürler arası etkili yönetimin sağlanmasının ideal ölçütü, performans değerlendirme sisteminin hem işle hem de genel durumla ilgili süreçleri içermesidir. Woods'un, genel durum kısıtlarına bağlı performans listesinde şu ana başlıklar bulunmaktadır (2003, s. 519):

- Bireysel ve ailesel nitelikler,
- İş özellikleri ve işin karmaşıklığı,
- Organizasyonel seviye nitelikleri ( yönetici-organizasyon hedefleri ilişkisi),
- Ana ülke ile ev sahibi ülke arasında kültürel farklılık derecesi.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin sadece yukarıdaki öncelikler göz önüne alınarak yapılması tartışılmaktadır. Doğal olarak bu sürece dahil edilmesi gereken başka parametreler de vardır. Yöneticinin beklentilerinin tam olarak karşılanıp karşılanmadığı, çalışma koşulları, çalışanların yöneticiye karşı tutumları sürece olumlu veya olumsuz etki etmektedir.

Japon şirketlerinde uzun dönem oryantasyon verilmesinden dolayı kontrol mekanizmaları Amerikan şirketlerine göre farklı kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak bireyin performansını belirlemeye yönelik performans kriterleri de büyük farklılıklar göstermektedir. Japon şirketlerinde değerlendirme genellikle bireyin uzun dönemdeki yetenekleri göz önüne alınarak yapılmaktadır. Bu nedenle Japon yöneticiler, bireyin performans durumunu geçici olarak etkileyen koşulları Amerikan meslektaşlarına göre daha iyi anlamaktadırlar. Örneğin, yönetici deniz aşırı görevinin ilk iki yıllık sürecinde sürekli sergilediği başarı seviyesine ulaşamamışsa, bu davranışları için genellikle ödenek almaktadır. Marubeni Trading Company genel müdürü Amerika'da yönetici olarak geçirdiği 25 yılın ardından tecrübelerini şöyle açıklamıştır: "Bireyin performans seviyesi şirketin istediği düzeye ulaşmasa dahi eğer yönetici işini en iyi şekilde yaptığını söylüyorsa-ki bu %100'dür-biz onun %75 yaptığını düşünemeyiz". Dikkat çekici husus performans değerlendirme sisteminin esnek oluşudur. Burada yöneticinin ve şirketin birbirlerine olan güveni ön plana çıkmaktadır (Tung, 1984b, s. 145).

Kasıtlı olmadan ancak, önyargıya dayanarak yapılan performans değerlendirme sistemi objektif olmamaktadır. Çoğu durumda yurtdışı deneyimli yöneticilerin performansını iki grup



değerlendirmektedir. Ev sahibi ülke yöneticileri ve ana ülke yöneticileri yurtdışı deneyimli yöneticinin performans düzeyini belirleyen gruplardır. Ev sahibi ülke yöneticileri, beklentileri ve istekleri nedeniyle yurtdışı deneyimli yöneticilere karşı önyargılı olabilirler. Örneğin, Hindistan'da Amerikalı yöneticinin astlarına danışması onun işi hakkında bir şey bilmediğine yorumlanmış ve yöneticinin performansı negatif olarak kabul edilmiştir. Ana ülkedeki yöneticilerin değerlendirme sistemindeki zaafı, fiziksel mesafenin varlığı ve değerlemeyi yapanların yurtdışı tecrübelerinin eksik olmasından kaynaklanmaktadır. Ana ülkedeki yönetim genelde yurtdışı görevde neler olup bittiğinden haberdar değildir. Bunun yerine alt ünitelerin verimliliği, karlılık, pazar payı gibi verilere dayalı bir şekilde yurtdışı deneyimli yöneticiyi değerlendirmektedirler. Böyle kriterlerin (kurlardaki değişiklik, ekonomik darboğazlar vb.) yöneticinin kontrolü dışında gerçekleşebileceği göz ardı edilmektedir. Değerleme sürecinde sadece verilere dayalı bir sistem kullanılmakta, kültürel farkındalığı geliştirme kabiliyeti, yerel yöneticilerle verimli çalışma gibi daha önemsiz görülen değişkenler hesaba katılmamaktadır. Bu önyargılar nedeniyle yurtdışı deneyimli yöneticilerin birçoğu merkez ofis yönetimi tarafından adil değerlendirilmediğini düşünmektedir. Bu yüzden yurtdışı deneyimli yöneticilerin birçoğu yurtdışı atamaların kariyerlerine olumlu etkisi olmayacağını düşünmektedir. Bir çalışmada çok uluslu Amerikan şirketlerindeki personel yöneticilerinin %56'sı yurtdışı görevlerin, yöneticinin kariyerine yararının veya öneminin olmadığını belirtmişlerdir (Hill, 2001, s. 577).

### **5.1. Performans Değerlemenin Yapılması**

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin yurtdışı görevde ortaya koydukları çabalarının ölçülmesi ve başarılı olup olmadıklarının belirlenmesi uzmanlık gerektirmektedir. Bu noktada hem ana ülkedeki şirketin hem de ev sahibi ülkedeki şirketin kültürlerini yansıtan bir değerlendirme sisteminin seçilmesi, kurulması ve işletilmesi önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle geniş bir süreç çalışması yapılmalı ve hangi değişkenlerin performans üzerinde ne kadar etkisi olduğu verilerle ortaya koyulmaya çalışılmalıdır. Önemli olan konu, değerlendirme işlemini gerçekleştirirken değerlemeye konu olan birçok değişkenin olduğunu unutmadan ve genel değerlendirme kalıpları içinde düşünmeden hareket etmektir. Klasik değerlendirme sisteminden farklı olarak yurtdışı deneyimli yöneticilerin değerlendirilmesinde; kültürel uyum, aile/eş durumu, ülke diline olan yakınlık, yerel çalışanlarla uyumlu iş ortamı gibi parametreler başarı üzerinde ve dolayısıyla performans üzerinde olumlu veya olumsuz rol oynamaktadır. Ayrıca değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman

gerçekleştirileceği, hangi değerleme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Schuler, 1998, s. 418). Kriterler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir. Bunlar:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin; bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri ele alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi (Sabuncuoğlu, 2000, s. 163).

Eğer yapılan değerleme bir yönetici için sözkonusu ise, değerlenecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin; planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir (a.g.e., s. 163).

Performans standartlarının oluşturulmasında sorulması gereken iki soru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, “neyin yapılması gerektiği” ikincisi de “nasıl yapılması gerektiğidir”. Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdüleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarından faydalanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell ve Schuster, 1995, s. 232):

- *Spesifiklik* : Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik* : Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar gibi sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- *Gerçeklik* : Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Performans değerlendirme sürecinde önemli maddelerden biri de değerlendirme periyotlarının belirlenmesidir. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin zamanının kısıtlı olacağı bir gerçektir. Değerleme işlemini gerçekleştirecek olan bölüm ya da kişinin yöneticinin programına uygun hareket etmesi gerekmektedir. Değerleme işlemini çok kısa zaman dilimleri içinde ve çok sık gerçekleştirmek de hem şirket açısından hem de yönetici açısından faydalı olmamaktadır. Kaldı ki yönetici hakkındaki tutumların kısa zaman dilimi içerisinde değişmesini beklemek yanlış bir davranıştır. Bu nedenle uygulamada en kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık değerlemelerdir.

Performans değerlendirme aşamasında, değerlemeyi yapacak kişi veya grubun da değerlemeye olumlu veya olumsuz katkısı olabilmektedir. Değerleyici (appraiser), değerlendirilene (appraisee) karşı tüm önyargılarını ve kişisel tutumlarını değerlendirme sürecine dahil etmemelidir. Değerleyicinin de çeşitli eğitimlerden geçirilmesi, değerlendirme kriterleri hakkında bilgi alması gerekmektedir. Hofstede (1994, s. 36-37) yaptığı çalışmada değerlendirme sürecinde çok kaynak kullanımlı bir yol izlemenin güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde daha başarılı olacağını belirtmiştir. Çin gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde astlar, güç mesafesinin düşük olduğu organizasyonların değerlendirme sürecine katılmaları yönündeki çabaları karşısında kendilerini rahat hissetmemişlerdir (Groeschl, 2003, s. 71).

Değerleme işleminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunması gerekmektedir. Ana ülkedeki şirketle ev sahibi ülkedeki şirketin hedeflerin açık olarak

belirlenmesi, değerleme kriterlerinin seçilmesi gibi konularda fikir alışverişinde bulunmaları ve bunun için zaman zaman toplantılar düzenlemeleri gerekmektedir.

Sürecin aşamalarından birisi de değerlemeyi kimin veya kimlerin yapacağı, bu kişilerin kimler olacağını nasıl belirleneceğidir. Konu hakkında yazında değişik öneriler olmakla beraber genel kabul görmüş seçenekler şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 166):

- **Yöneticilerce Değerleme**

En geniş uygulama, her işğörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlenmesidir. Bu uygulama, işğöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerleme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işğöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerleme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır.

- **Özdeğerleme**

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerleme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerleme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

- **Takım Arkadaşlarınca Değerleme**

Aynı ünitelerde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır.

- **Astlarca Değerleme**

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlenmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astları tarafından değerlenmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

- **Bilgisayarlı Değerleme**

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.

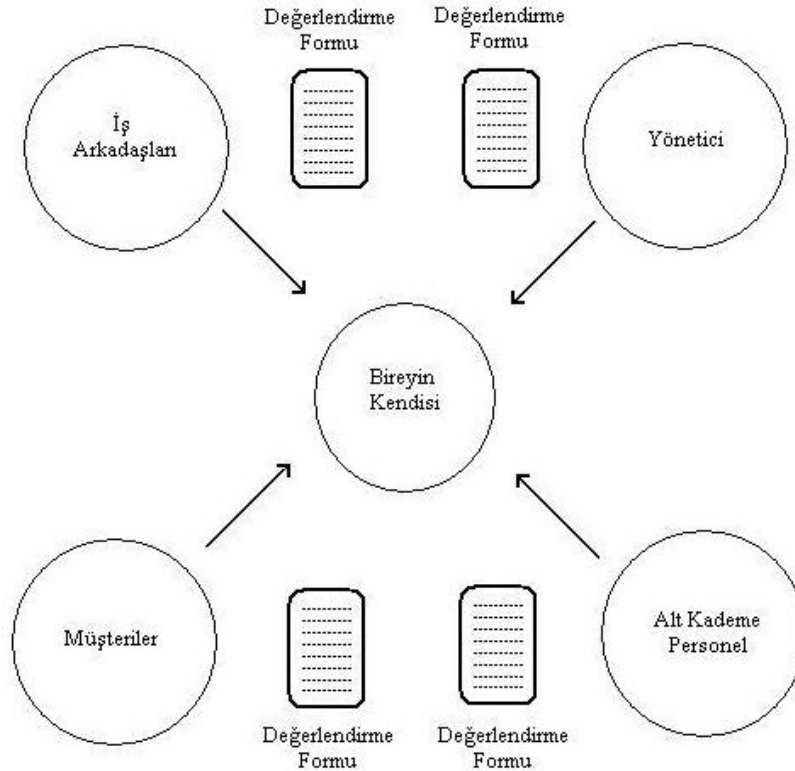
- **Müşterilerce Değerleme**

Çalışan kişilerin değerlemesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

- **360 Derece Değerleme**

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte “patron” aslında bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar, ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri içerebilir.

Bu modelin işleyişi Şekil 6.1’de görülmektedir.



**Şekil.12 : 360 Derece Değerleme Şeması**

360 derece performans değerleme sistemi çok y6nl6 olarak s6rekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve k6lt6rel değişiklikler şirketleri 360 derece performans değerleme y6ntemini kullanmaya y6nelmektedir (Edwards ve Ewen, 1996, s. 14).

Performans değerleme s6recinde tek ve doğru bir işlemden bahsetmek yanlış olacaktır. 6zellikle yurtdışı deneyimli y6neticilerin performanslarının değerlemede kullanılacak olan y6ntem ve seçim kriterleri dikkatli seçilerek uygulanmalıdır. Y6neticinin başarısını etkileyen nitel ve nicel b6tt6n fakt6rler hesaba katılarak değerlemenin yapılması gerekmektedir.

## **5.2. Sonuçların Değerlendirilmesi**

Değerleme işleminin gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen nitel verilerin ve nicel g6r6şlerin değerlendirilerek yurtdışı deneyimli y6neticinin başarı durumu tespit edilecektir. Burada 6nemli olan husus, sonuçların değerlendirilmesi esnasında kullanılacak y6ntemler ve sonuçları kimin veya kimlerin değerleyeceğidir. Çalışanların işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen değerleme çalışmasının, son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, 6l6l6 ve tarafsız bir değerlemeye 6zen g6sterme, performans değerlemede ve uygulamasında g6z6n6nde bulundurulması gereken en 6nemli koşullardır. Bu koşullara en uygun değerleme y6ntemini seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir.

Global iş d6nyasında y6neticilerin değerlenmesi ve sonuçların yorumlanması halihazırda 6zerinde konuşulan bir konudur. Sonuçların değerlenmesi aşamasında uygulamada birden fazla alternatifte rastlanmakla beraber, dikkat çekici husus yorumların nitel verilere dayalı olarak yapılmasıdır. Yurtdışı deneyimli y6neticinin tutum ve davranışları, iletişim kurma kabiliyeti, k6lt6rel uyum yeteneği gibi nitel verilerle 6l6lemeyen konularda değerleyicinin alacağı tutum 6nem taşımaktadır. Sonuçların değerlemede kullanılan y6ntemler arasında en çok ilgi çeken bir kaçı şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 172):

### **1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Y6ntemi**

Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir y6ntemdir. 6zellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu y6ntemde işg6renler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. 6rneğin, sekiz kişilik bir grup için Tablo 6.1’de g6sterilen karşılaştırma tablosu elde edilir. Sol tarafta numaralandırılmış işg6renler ile yukarıda

numaralandırılmış işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Tablo-7 incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı işgören liste başı olur, diğerleri (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler.

**Tablo-7 : İkili Karşılaştırma Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 172.

## 2. Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlendirilmede kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş noktalı değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.

## 3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemeden birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Bu yöntemde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler.

## 4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk olarak İkinci Dünya Savaşı esnasında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans

değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerleyicilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerleyiciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur.

### **5. Değerleme Merkezi Yöntemi**

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler. Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler kişileri değerlendirirler.

### **6. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi**

Son yıllarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmesiyle ortaya çıkmıştır. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma azmi gibi faktörler incelenmektedir.

### **7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi**

Birey ve şirket amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve şirketin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle şirketin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra, organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması sağlanmalıdır.

Bu noktada yabancı ülkede çalışan yöneticilerin yaşadıkları sıkıntıların başında hedeflerin açık olarak belirlenmemesinden kaynaklanan “sise ok atma” durumu vardır. Hem ana şirket yönetiminin hem de ev sahibi şirket yönetiminin yöneticiden beklentilerini tam olarak



açıklamaları gerekir. Planlanmamış ve hedefsiz yapılan çalışmanın yöneticinin uluslar arası kariyerine olumlu etki yapacağı beklenemez.

## **8. Kontrol Listesi Değerleme Yöntemi**

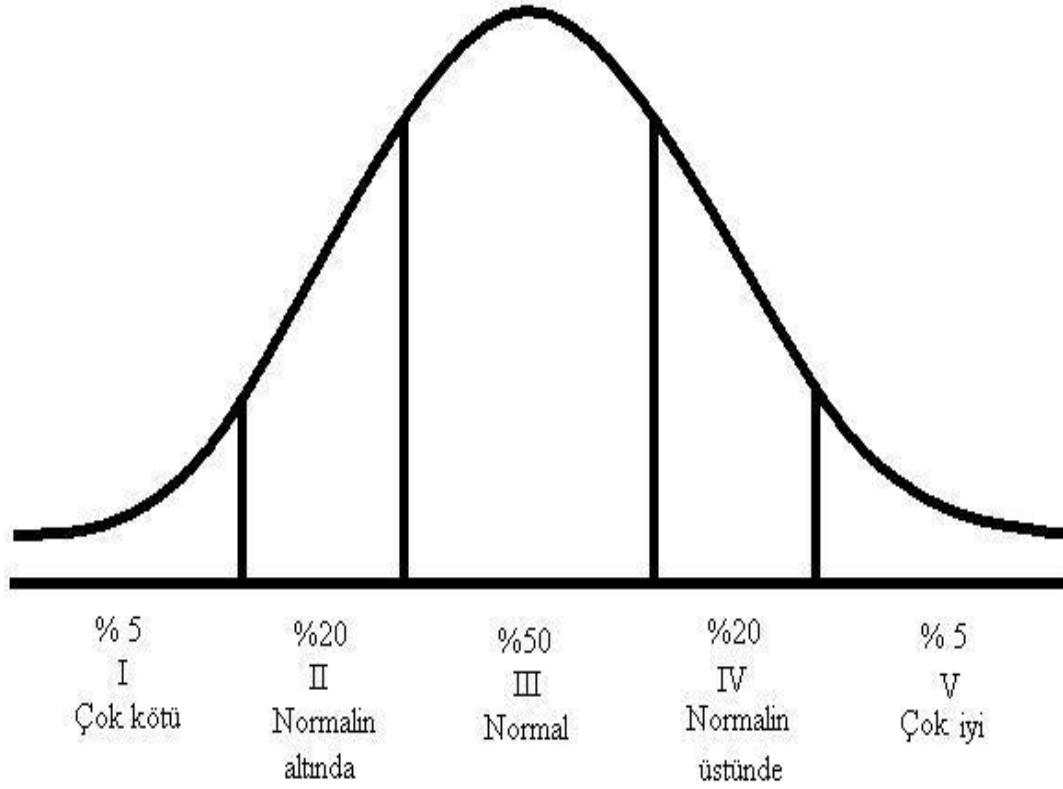
Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerleyici, bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Örneğin, toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen ölçüğe oturtulur. Yöntemin uygulanması çok kolay değildir. Her iş veya iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirim pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin performans değerlemesinin yapılmasının ardından, elde edilen veriler bahsedilen değerlendirme yöntemleri kullanılarak değerlendirilmeye alınmaktadır. Son yıllarda bu işlemin de dışarıdan kaynak kullanılarak yerine getirildiği görülmüştür. Böylece sonuçların değerlendirme sürecini tarafsız kişiler gerçekleştirecektir. Elde edilen değerlendirme sonuçları olumlu da olumsuz da olsa yöneticiye geribildirim verilmelidir. Böylece yönetici yaptığı işin doğru olduğu yorumuna varacaktır. Aksi halde yönetici nerede hatalar yaptığını sorgulayacak, performansını arttırmak adına daha fazla çaba harcayacaktır.

Elde edilen sonuçlarının doğruluğunun kontrolü de aşağıdaki yöntemlerin kullanılmasıyla anlaşılır hale gelmektedir. Bu yöntemler:

### **1. Gos Eğrisi**

Gos eğrisi, işgörenler üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir. Burada beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu derecelerin taşıdığı anlam açıktır. III. derecede bulunan işgören işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran bir kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durumda çalışanın ya işine son verilir ya da kişi eğitimden geçirilir. V. derecede yer alan işgören ise işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeniyle verimli kullanılmadığı görülebilir. Genel çizgileriyle yapılan işgören değerlemesinde bu gos eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse, o zaman işgören değerlemesini kuşkuyla karşılamak gerekmektedir. Şekil.13'de gos eğrisi grafiği görülmektedir.



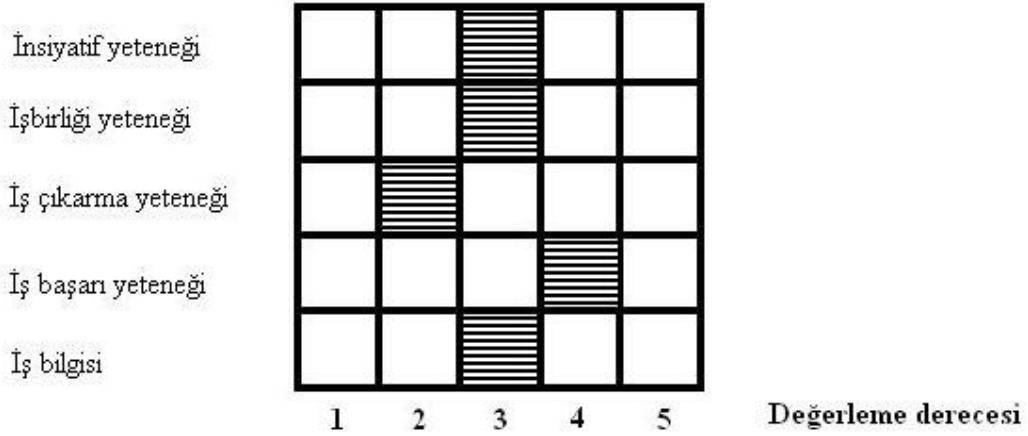
**Şekil.13 : Gos Eğrisi Grafiği**

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 188.

## 2. Halo Etkisi

Bu yöntemde, değerlemecinin bir işgörenin herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalıp kalmadığı araştırılır. Genel olarak yapılan değerlendirme veya iş başarısı normal düzeyde seyrederek. Bazı değerlendirmeler çok iyi, diğerleri yetersiz olurken büyük çoğunluğu normal düzeyde gerçekleşir. Oysa halo etkisi taşıyan değerlendirmelerde bu dağılım gerçekleşmez. Şekil.14'de görüleceği üzere iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir işgören, işbirliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Çalışanlardan 1 ve 5 değerlendirme faktörleri içinde herhangi bir konuda başarı gösterememişlerdir. Burada alınacak karar çalışanın işten çıkarılması olabileceği gibi, eğitim verilmesi de olabilir. Ancak önemli olan husus değerlendiricinin değerlendirme esnasında önyargılı davranıp davranmadığıdır. Bazen de bunun tersi olur. Değerlendiricinin gözüne çarpan bir zayıflık, bütün faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirme işleminin hatalı olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuçların tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Değerleme faktörleri



Şekil.14 : Halo Eğrisi Etkisi

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 189.

### 5.3. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin değerlendirilmesinde genellikle sorunlar yaşanmaktadır. Ev sahibi şirket yönetiminin beklentilerinin karşılanmaması, ana ülkedeki şirketin kar odaklı hareket etmesi nedeniyle yurtdışı deneyimli yöneticiler gösterdikleri çabayla doğru orantılı olarak değerlendirilmemektedirler. Yurtdışı deneyimli yöneticiler yaşadıkları çeşitli sorunlar nedeniyle başarılı olamamakta ve bu nedenle performansları beklenen düzeyin altında gerçekleşmektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarılı olabilmesi için hem ana ülkedeki şirketin insan kaynakları bölümünün hem de ev sahibi ülkedeki şirketin insan kaynakları bölümünün görevlerini tam olarak yapmaları gerekmektedir. Son yıllarda iş dünyasında dışarıdan kaynak kullanma yöntemi tercih edilmeye başlanmış, böylece performans değerlendirme gibi önemli bir konu objektif ellere bırakılmıştır. Hem ev sahibi şirket hem de ana ülkedeki şirket bir danışmanlık şirketi yoluyla yurtdışı deneyimli yöneticilerin performanslarını herhangi bir şüpheye sebep olmadan değerlendirebilmektedir.

Literatürde performans değerlendirilmede karşılaşılan sorunlar çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Örneğin; yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşı, cinsiyeti, milliyeti gibi konular performans değerlendirilmede karşılaşılan sorunların en başında gelenleridir (Sinangil ve Ones, 2003, s. 462). Performans değerlendirme işlemi yapan kişinin kasıtlı ve önyargılı değerlendirme yapmasının olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır. Bunlara ek olarak sıralanabilecek nedenler şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 190):

- *Aşırı hoşgörü:* Performans değerlendirme sürecini gerçekleştiren yöneticiler işgörenlerle çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlendirebilirler.
- *Yetersiz hoşgörü:* Hoşgörünün tam tersi olup; deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler.
- *Merkez eğilim:* Değerleme işlemi gerçekleştiren kişi, bireyleri performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir. Buna merkezi eğilim denilmektedir. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözlemlene fırsatı olmayan değerlendiriciler çok yüksek veya çok düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük bir çoğunluğunu ortalama performans aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar.
- *“Benim gibi” ve “Benden farklı” görme:* Benim gibi olarak adlandırılan hata kaynağında, değerlemeyi yapan kişi, kendininkine benzer davranışlar sergileyen astını hakkettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir. “Benden farklı” hata kaynağındaysa bunun tam tersi yaşanır.
- *Yakın zaman etkisi:* Değerlemeyi gerçekleştiren kişi, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. Ne yazık ki son davranışlar en göze çarpanlardır. Sonuç olarak son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır ki buna yakın zaman etkisi denir.
- *Yetki alanı:* Yöneticinin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır.
- *Bilgilendirme yetersizliği:* Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, işgörenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamaz.
- *Açık görüşmede çatışma:* Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir.
- *Sendikaların tepkisi:* Sendikalar amaç ve sorumluluk açısından kıdem unsurunun çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriter olarak ele alınmasını arzu ederler. Çünkü; kıdem en somut ve objektif kriter olup, kişilere açıklanması kolaydır. Ayrıca, başarı kriterine nazaran daha geniş kitlelerin, hatta hemen hemen tüm üyelerin, belirli hak ve çıkarlar elde etmesini sağlamak kriteri ile daha kolaylaşmaktadır.

- *Pozisyondan etkilenme*: Genellikle değerlemeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir.

Performans değerlemede karşılaşılan sorunlardan bir diğeriyse, değerleyici ile değerlendirilen kişinin ait oldukları kültür ve doğal evre şartlarıdır. Örneğin; Amerikanlar doğayı tamamıyla kontrol etme eğilimdeyken, Malezya ve Endonezya gibi Asya ülkelerde bireyin kaderini kendisinin belirlemediği her şeyin bir döngü içerisinde olduğu gibi bir düşünce hakimdir. Doğal olarak bu düşünce sisteminin hem çalışma koşullarına hem de performansa etkisi azımsanmayacak kadar büyüktür. Bununla beraber yaşanılan sorunlar arasında değişik kültürlerin geçmiş performanslar üzerindeki etkisi de yer almaktadır. Örneğin; Güney Amerikalılar geçmişte ne olduğuna yeterli ilgi göstermemekte ve geleceğin de belirsiz ve tahmin edilemez olduğuna inanmaktadırlar. Çin inanişına göre de şimdiki zaman diliminde yeni hiçbir şey olmaz veya gelecekte olmayacaktır. Bütün herşey uzak geçmişte gerçekleşmiştir. Sonuç olarak geribildirim süreci geçmişe verilen önem ve ilgiye göre negatif olarak etkilenmektedir (Groeschl, 2003, s. 72).

## **6.BÖLÜM BİRİNCİ SINIF TATİL KÖYLERİNDEKİ VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDEKİ YURTDIŞI DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN (EXPATRIATE) SEÇİMİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **6.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi**

#### **6.1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Antalya bölgesinde bulunan birinci sınıf tatil köylerindeki ve beş yıldızlı otellerdeki yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçimi, uyum süreci ve başarı faktörleri ile ana şirket çalışanlarının yabancı ülkedeki yöneticiye karşı olan davranışlarının yöneticinin performansı üzerindeki etkisi irdelenmektedir.

#### **6.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırmanın evrenini oluşturan yurtdışı deneyimli yöneticilerin sayısı sanılanın aksine beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinin sayısı ile doğru orantılı bir şekilde gerçekleşmemiştir. Araştırmacı, araştırma kapsamında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2005 yılı kayıtlarını dikkate almıştır. Buna göre 2005 yılı içerisinde, Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde ve birinci sınıf tatil köylerinde 74 tane yurtdışı deneyimli yönetici tespit edilmiştir. Anket kapsamında yurtdışı deneyimli yöneticilerden 50'sine ulaşılabilmektedir. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin zamanının yetersiz oluşu, sezonun yoğun olması nedenleriyle diğer yurtdışı deneyimli yöneticilere ulaşılamamıştır.

#### **6.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun verilerin elde edilmesi için araştırmacının araştırma kapsamına alınan beş yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin insan kaynakları yöneticileriyle gerçekleştirmiş olduğu yapılandırılmış anket çalışmasıyla yurtdışı deneyimli yöneticilerle ilgili istenilen bilgilere sistematik bir şekilde ulaşmak amaçlanmıştır.

#### **6.1.4. Araştırmanın Yürütülmesi**

Türk turizm sektöründeki yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçimi, uyum süreci, başarı faktörlerinin belirlenmesi amacıyla Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri çalışma kapsamı olarak seçilmiştir ve seçilen otellerdeki ve birinci sınıf tatil köylerindeki insan kaynakları yöneticileriyle yapılandırılmış anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma konusunun amacı ve kısa açıklaması insan kaynakları yöneticilerine yapılmış,

araştırma hakkında kuşku bırakmamak için karşı tarafa gerekli bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. Anketlerin uygulanması, yöneticilerin uygun zaman dilimine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı anketleri, bizzat kendi uygulamıştır. Anket çalışmaları, beş yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin ilgili departmanlarında insan kaynakları yöneticileriyle gerçekleştirilmiş, araştırmacı anket uygulanması esnasında gözlem tekniklerini de kullanma fırsatı bulmuştur. Yapılandırılmış anket uygulamasında daha önceden hazırlanmış “Anket Soru Formu” takip edilmiştir. Anket çalışması iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yabancı ülkedeki yöneticilerin başarı faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise, yabancı ülkedeki yöneticilerin seçim kriterlerinin önem sırasına göre sınıflandırılması istenmiştir. Anket uygulamasının ilk bölümü yazında yer alan beşli Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır (Black, 1988; Selmer ve Leung, 2003, Ali ve Camp, 1996). Anket yöntemiyle elde edilen bilgiler, SPSS versiyon 11.0 yazılım programına girilmiş ve değerlendirilmiştir.

Birinci sınıf tatil köylerinde ve beş yıldızlı otellerde istihdam edilen yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarı faktörlerini belirlemek amacıyla sorulan 31 sorunun güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş ve 0.8645 olarak bulunmuştur. Sekeran’a göre 0.80 üstünde bir güvenilirlik katsayısı tatminkar bir değerdir (Yahyagil, 2001, s. 81).

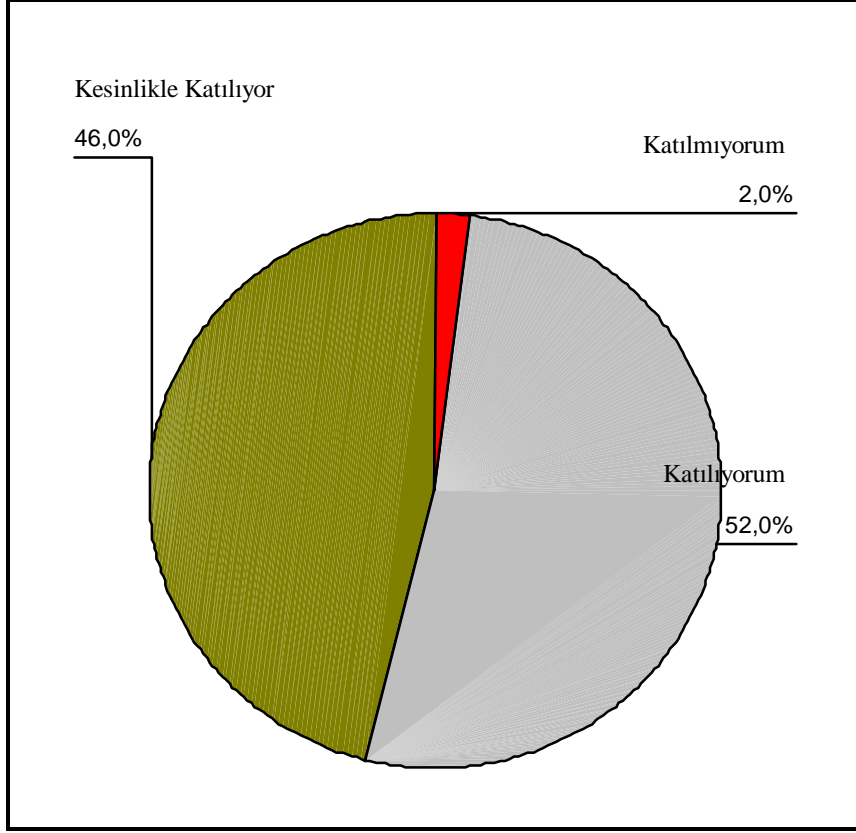
## 6.1.5 Araştırmanın Bulguları

### 6.1.5.1 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Almaları Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticilerin Türkçe eğitimi almaları konusuna önem vermektedirler. Şekil.15’te görüleceği gibi, anketi cevaplayan insan kaynakları çalışanlarının, 23’ü (% 46) “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretlerken, 26’sı (% 52) “Katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Anketi cevaplayanlardan sadece bir kişi (% 2) “Katılmıyorum” cevabını vermiştir. Yurtdışı deneyimli yöneticinin başarılı ve etkin olabilmesi için Türkçe’ye hakim olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo-8 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Alma Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	2,00	4,00	3,4400	,54060
Valid N	50				



**Şekil.15 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Türkçe Eğitimi Alma Dağılımı**

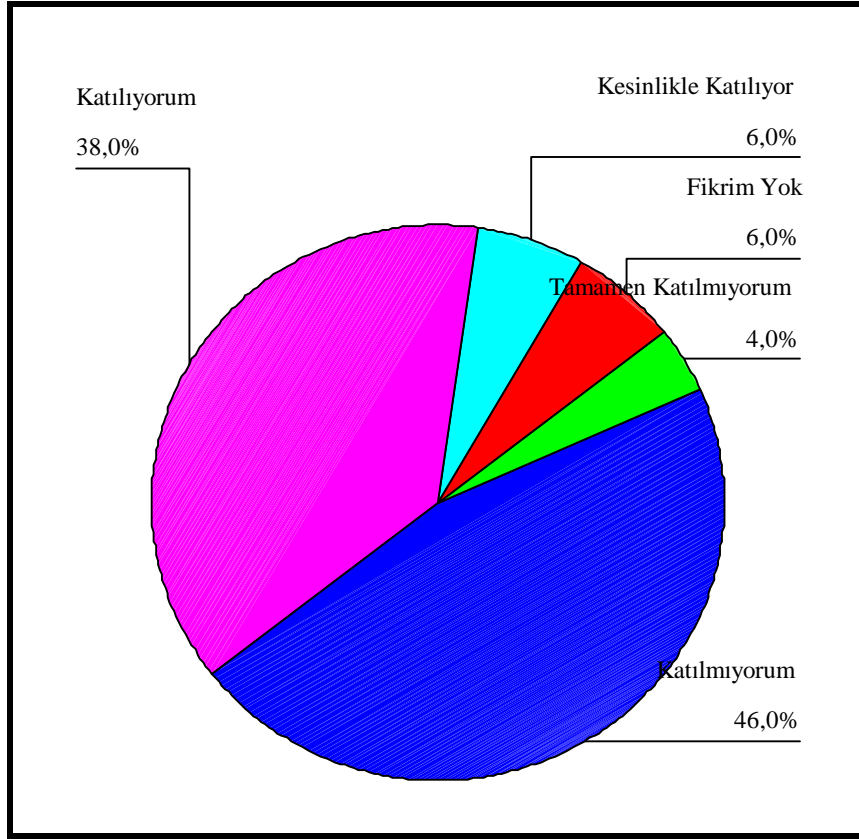
### 6.1.5.2 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticilerin sağlık masraflarının karşılanması hususunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.16'ya göre anketi cevaplayanlardan 23'ü (% 46) "Katılmıyorum" cevabını vermiştir. 19'u (% 38) "Katılıyorum" derken, 3'ü (% 6) "Kesinlikle Katılıyorum" demektedir. 3 kişi (% 6) "Fikrim Yok" cevabını verirken, 2 kişi de (% 4) "Tamamen Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-9 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşılanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	,00	4,00	2,3400	,89466
Valid N	50				





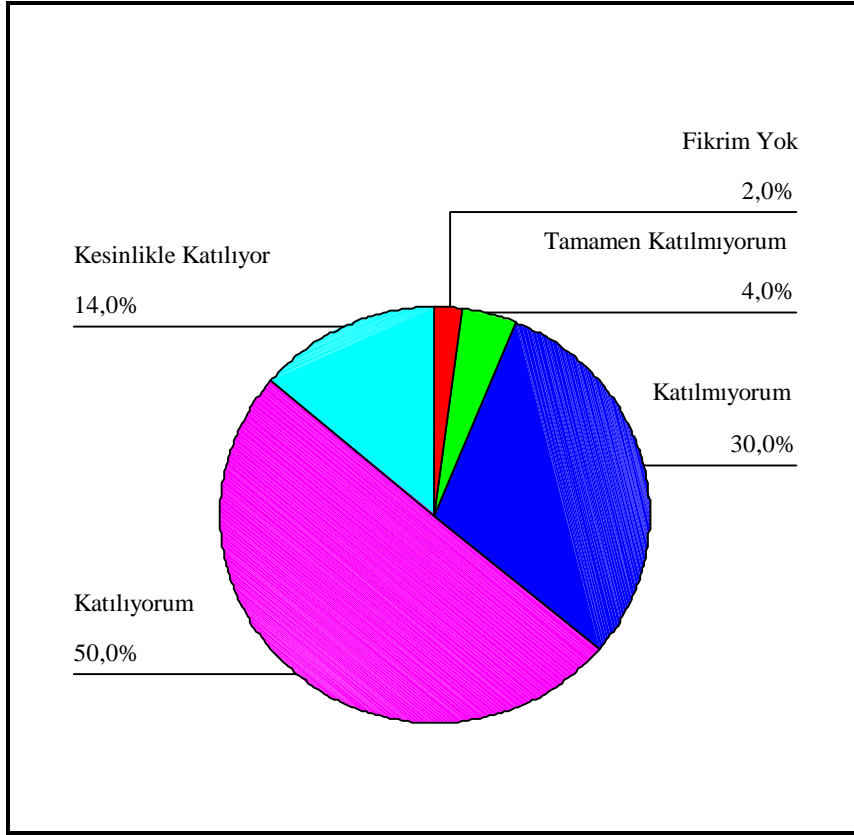
**Şekil.16 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Sağlık Masraflarının Karşlanması Dağılımı**

### 6.1.5.3 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.17’de anketi cevaplayanların 25’i (% 50), yurtdışı deneyimli yöneticinin yasal izinlerinin hazırlanması gerektiğine “Katılıyorum” derken, 7’si (% 14) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 15 kişi (% 30), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Tamamen Katılmıyorum” diyenlerin oranı 2 kişi (% 4), “Fikrim Yok” diyenlerin oranı da % 2 (1 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-10 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yasal ve Hukuksal Boyut	50	,00	4,00	2,7000	,83910
Valid N	50				



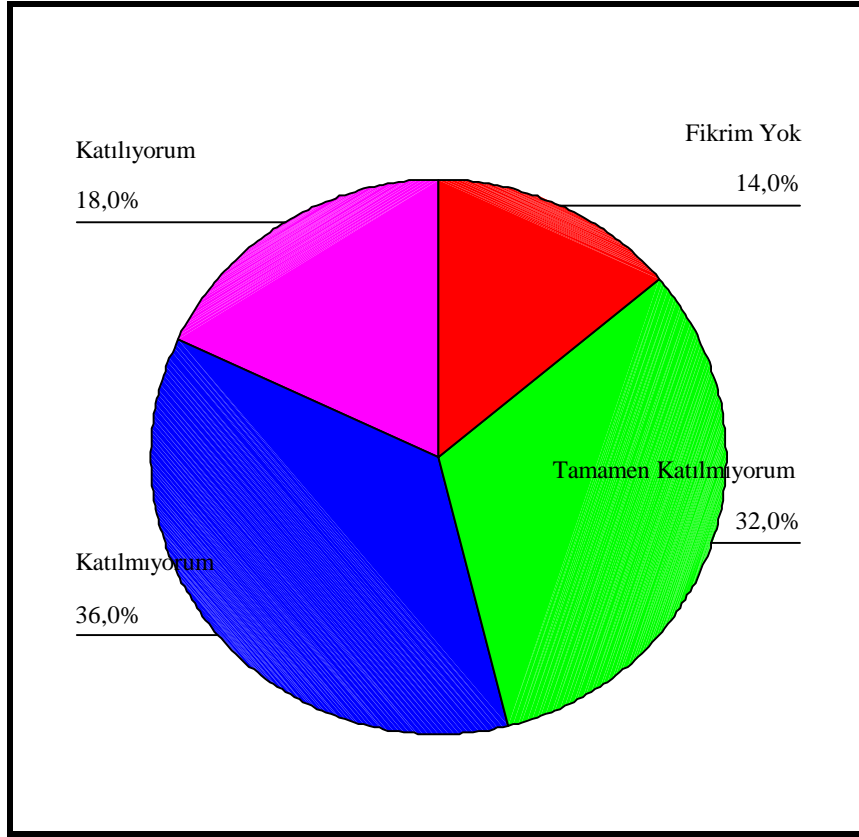
**Şekil.17 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yasal İzinlerinin Hazırlanması Dağılımı**

#### 6.1.5.4 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticinin eşine iş bulunması hususunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.18'e göre anketi cevaplayanlardan 18'i (% 36) "Katılmıyorum" cevabını vermiştir. 9'u (% 18) "Katılıyorum" derken, 7 kişi (% 14) "Fikrim Yok" cevabını verirken, 16 kişi de (% 32) "Tamamen Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-11 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel uyum	50	,00	3,00	1,5800	,94954
Valid N	50				



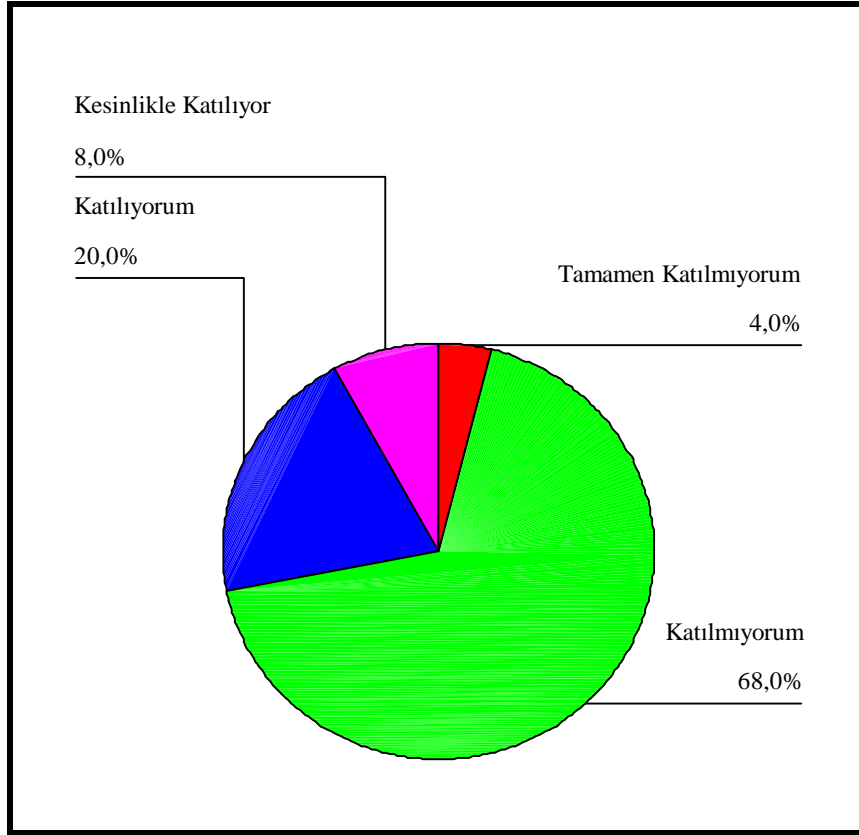
**Şekil.18 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Eşine İş Bulunması Dağılımı**

#### **6.1.5.5 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.19’da anketi cevaplayanların 10’u (% 20), yurtdışı deneyimli yöneticinin barınma masraflarının karşılanması gerektiğine “Katılıyorum” derken, 4’ü (% 8) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 34 kişi (% 68), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Tamamen Katılmıyorum” diyenlerin oranı 2 kişi (% 4) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo-12 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	1,00	4,00	2,3200	,68333
Valid N	50				



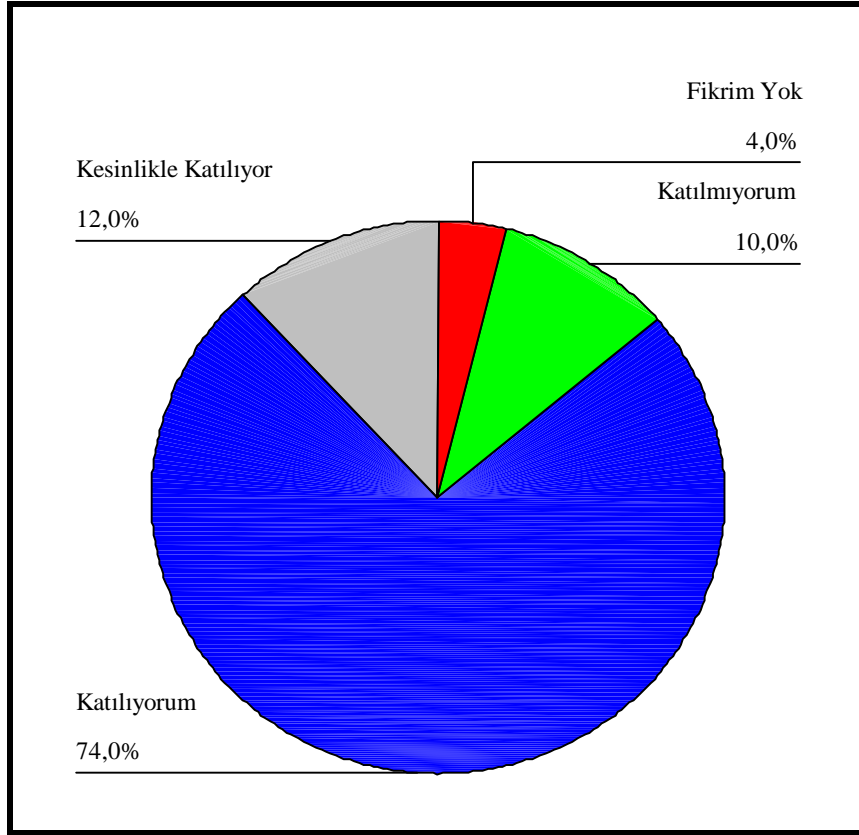
**Şekil.19 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Barınma Masraflarının Karşlanması Dağılımı**

#### **6.1.5.6 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.20’de ankete katılanların 37’si (% 74), yurtdışı deneyimli yöneticinin kültür şoku yaşamaması için eğitim verilmesi gerektiğine “Katılıyorum” derken, 6’sı (% 12) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 5 kişi (% 10), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Fikrim Yok” diyenlerin oranı 2 kişi (% 4) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo-13 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	,00	4,00	2,9000	,76265
Valid N	50				



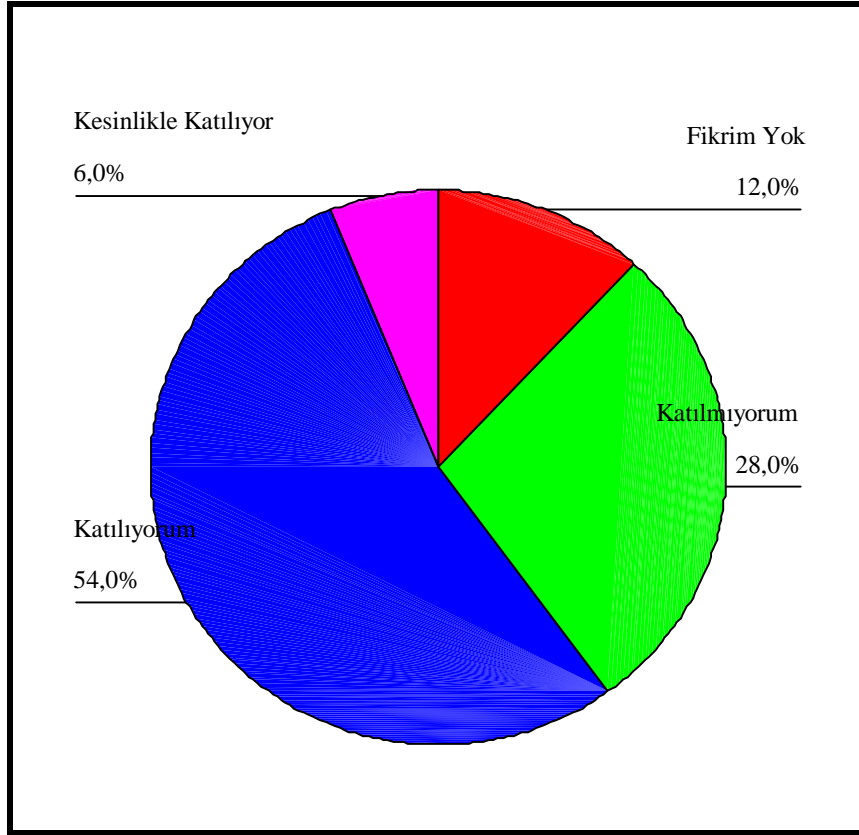
**Şekil.20 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Kültür Şoku Yaşamaması İçin Eğitim Verilmesi Dağılımı**

#### 6.1.5.7 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yönetici için ayrı performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi hususunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.21'e göre anketi cevaplayanlardan 27'si (% 54) "Katılıyorum" cevabını vermiştir. 14'ü (% 28) "Katılmıyorum" derken, 6 kişi (% 12) "Fikrim Yok" cevabını verirken, 3 kişi de (% 6) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-14 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İş Performansı	50	,00	4,00	2,4200	1,05153
Valid N	50				



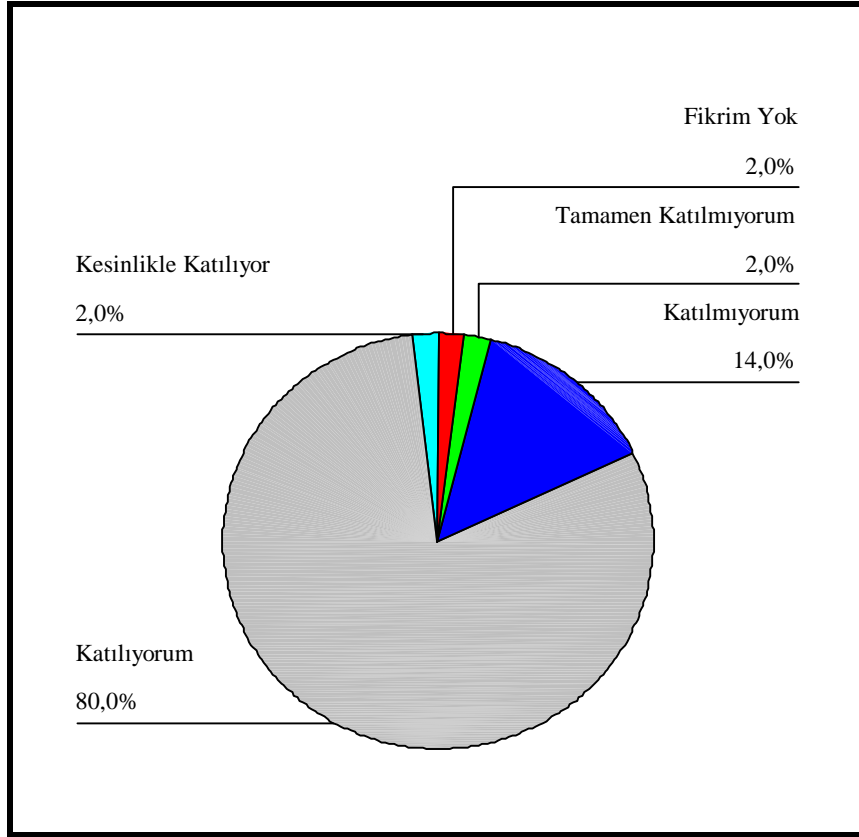
**Şekil.21 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Ayrı Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Dağılımı**

#### 6.1.5.8 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.22’de ankete katılanların 40’ı (% 80), yurtdışı deneyimli yöneticiye kültürel eğitim verilmesi gerektiğine “Katılıyorum” derken, 1’i (% 2) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermiştir. Anketi cevaplayanlardan 7 kişi (% 14), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Fikrim Yok” diyenlerin oranı 1 kişi (% 2) ve “Tamamen Katılmıyorum” diyenlerin oranı 1 kişi (% 2) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo-15 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	,00	4,00	2,7800	,61578
Valid N	50				



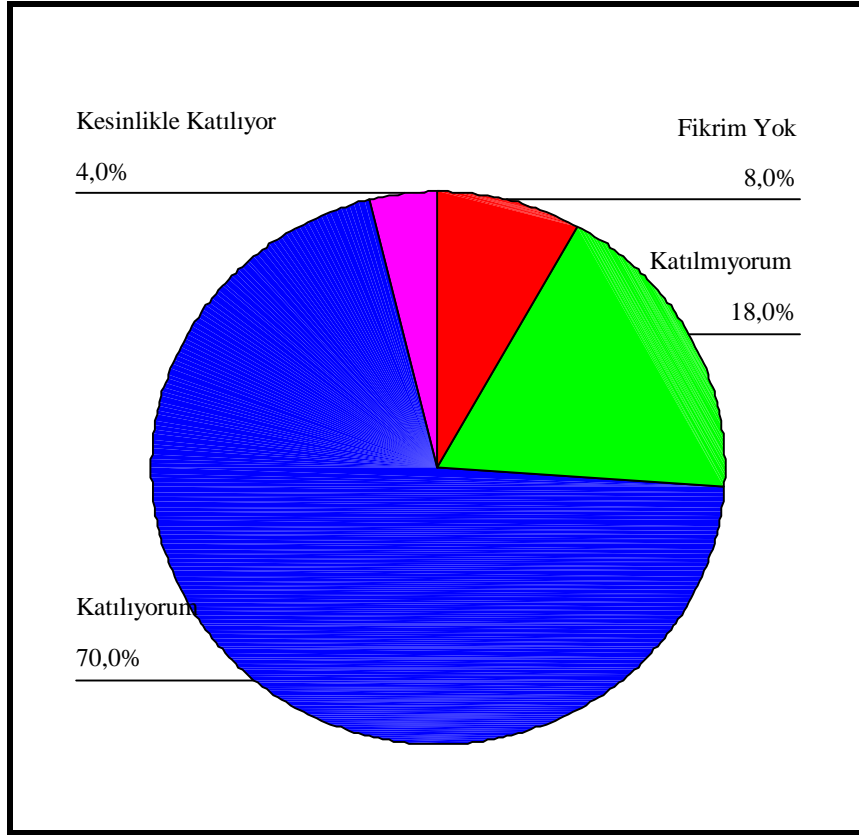
**Şekil.22 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı**

#### **6.1.5.9 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.23'te ankete katılanların 35'i (% 70), yurtdışı deneyimli yöneticinin görev süresi boyunca destekleme eğitimi alması gerektiğine "Katılıyorum" derken, 2'si (% 4) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 9 kişi (% 18), "Katılmıyorum" cevabı verirken, "Fikrim Yok" diyenlerin oranı 4 kişi (% 8) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo-16 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	,00	4,00	2,6200	,90102
Valid N	50				



**Şekil-23 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Görev Süresi Boyunca Destekleme Eğitimi Alması Dağılımı**

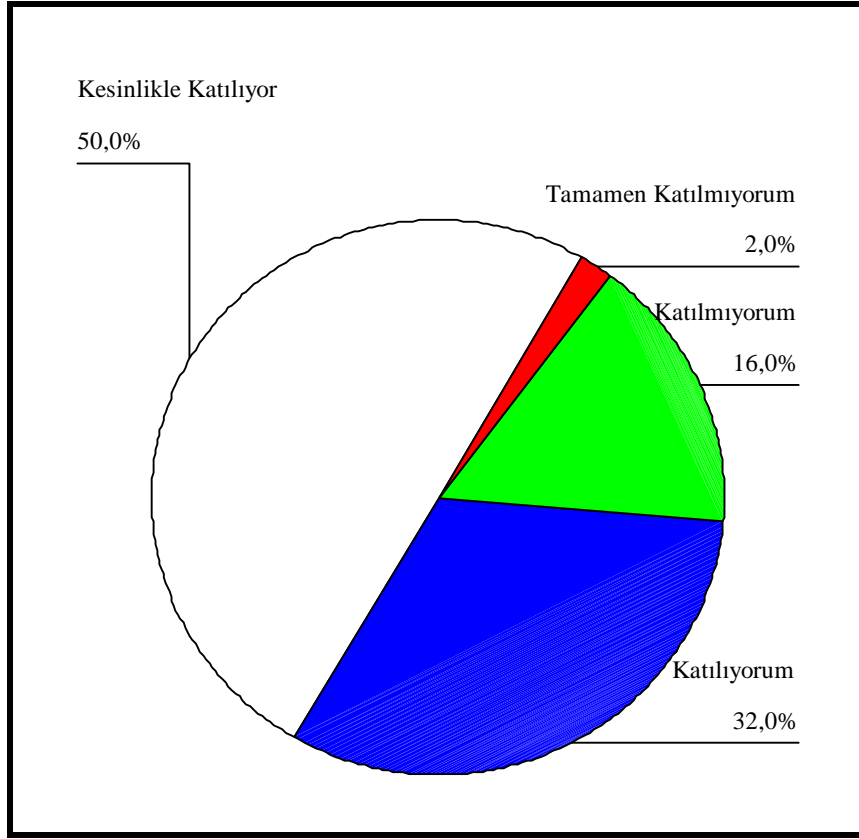
#### 6.1.5.10 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyetinin Önemi Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.24'te ankete katılanların 25'i (% 50), yurtdışı deneyimli yöneticinin yaşı ve cinsiyetinin önemi konusunda "Kesinlikle Katılıyorum" derken, 16'sı (% 32) "Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 8 kişi (% 16), "Katılmıyorum" cevabı verirken, 1 kişi (% 2) "Tamamen Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

**Tablo-17 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyetinin Önemi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	1,00	4,00	3,3000	,81441
Valid N	50				





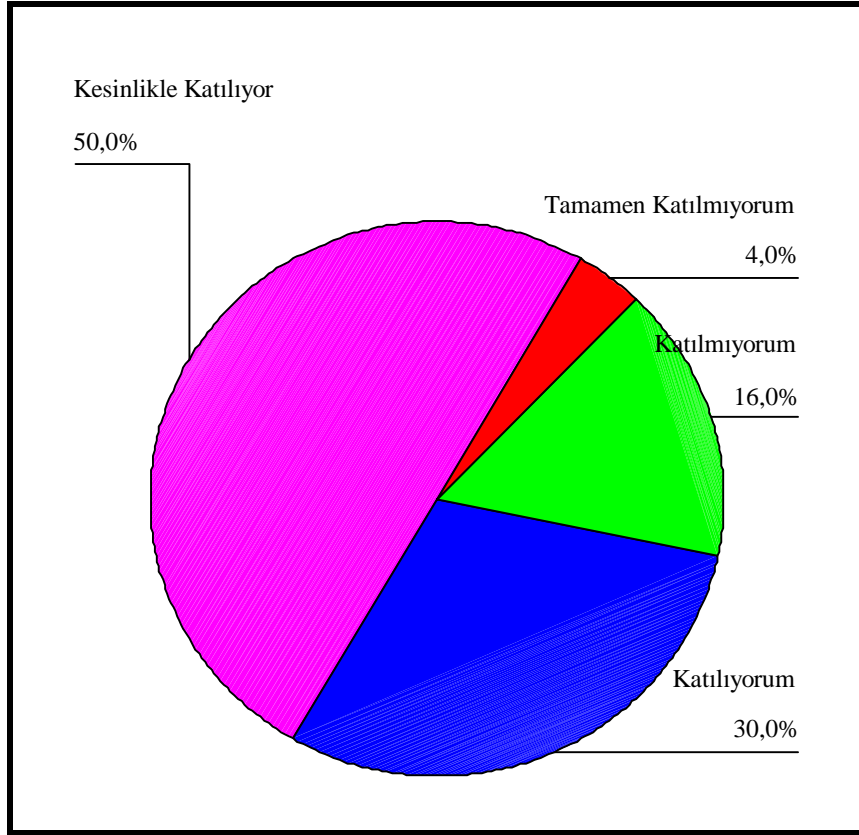
**Şekil.24 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Yaşı ve Cinsiyetinin Önemi Dağılımı**

#### **6.1.5.11 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticinin tabi olduğu ülkenin önemi hususunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.25'e göre anketi cevaplayanlardan 25'i (% 50) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. 15'ü (% 30) "Katılıyorum" derken, 8 kişi (% 16) "Katılmıyorum" cevabını verirken, 2 kişi de (% 4) "Tamamen Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-18 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	1,00	4,00	3,2600	,87622
Valid N	50				



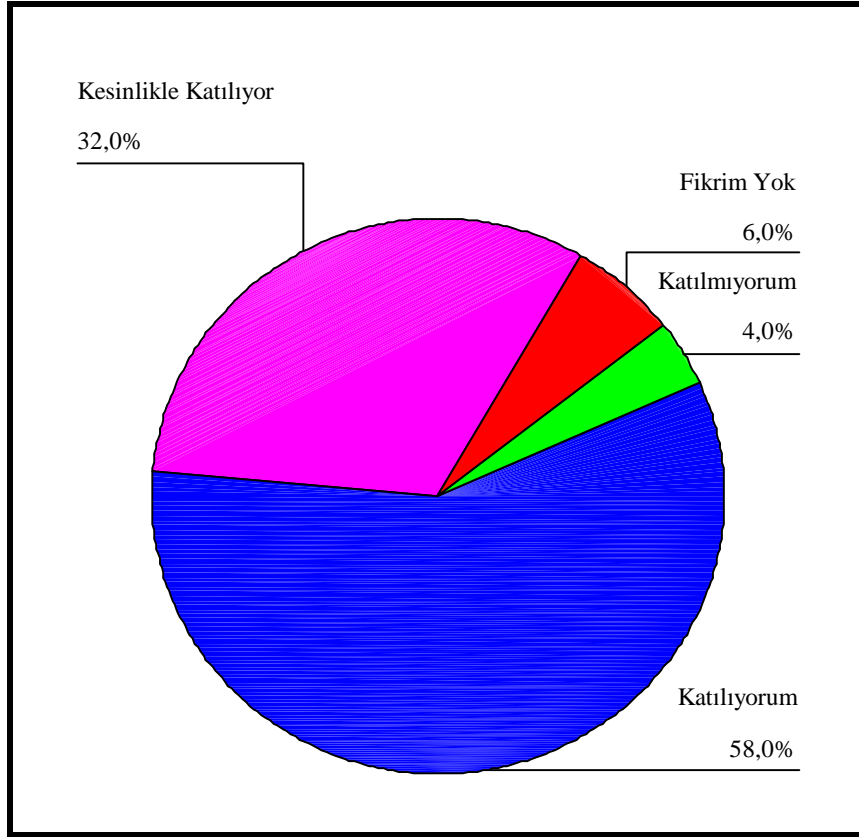
**Şekil.25 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Tabi Olduğu Ülkenin Önemi Dağılımı**

#### **6.1.5.12 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonunun ve Misyonunun Açıklanması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticiye şirket vizyonunun ve misyonunun açıklanması hususunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.26'ya göre anketi cevaplayanlardan 29'u (% 58) "Katılıyorum" cevabını vermiştir. 16'sı (% 32) "Kesinlikle Katılıyorum" derken, 3 kişi (% 6) "Fikrim Yok" cevabını verirken, 2 kişi de (% 4) "Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-19 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonunun ve Misyonunun Açıklanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	,00	4,00	3,1000	,95298
Valid N	50				



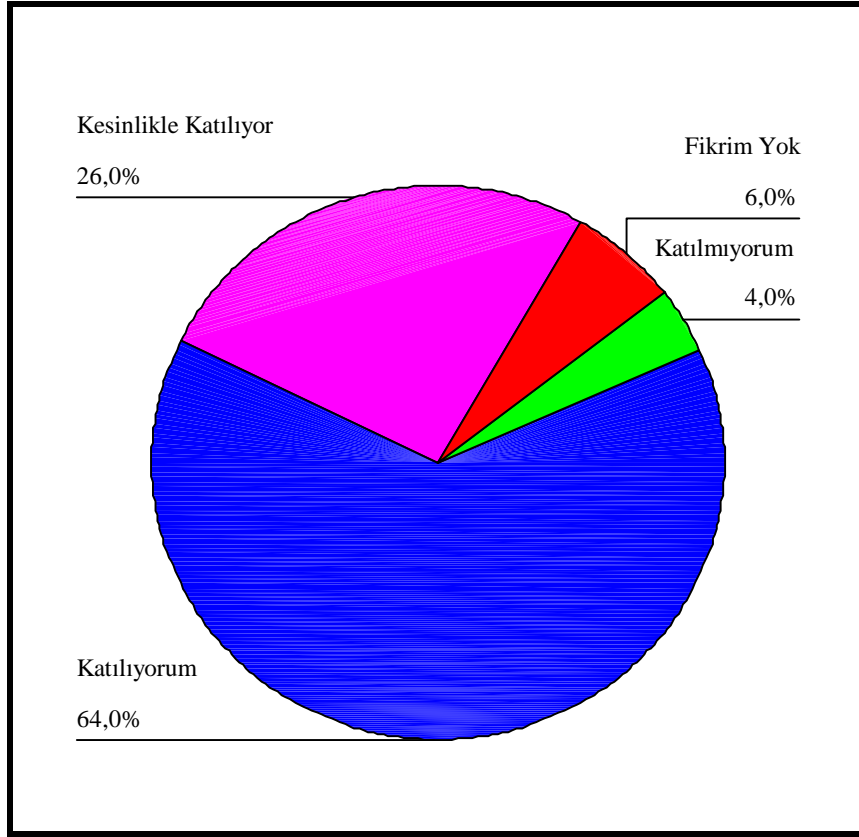
**Şekil.26 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Şirket Vizyonunun ve Misyonunun Açıklanması Dağılımı**

#### 6.1.5.13 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.27’de ankete katılanların 32’si (% 64), yurtdışı deneyimli yöneticinin İK bölümünden beklentilerinin sorulması konusunda “Katılıyorum” derken, 13’ü (% 26) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 2 kişi (% 4), “Katılmıyorum” cevabı verirken, 3 kişi (% 6) “Fikrim Yok” seçeneğini işaretlemiştir.

**Tablo-20 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İş Performansı	50	,00	4,00	3,0400	,92494
Valid N	50				



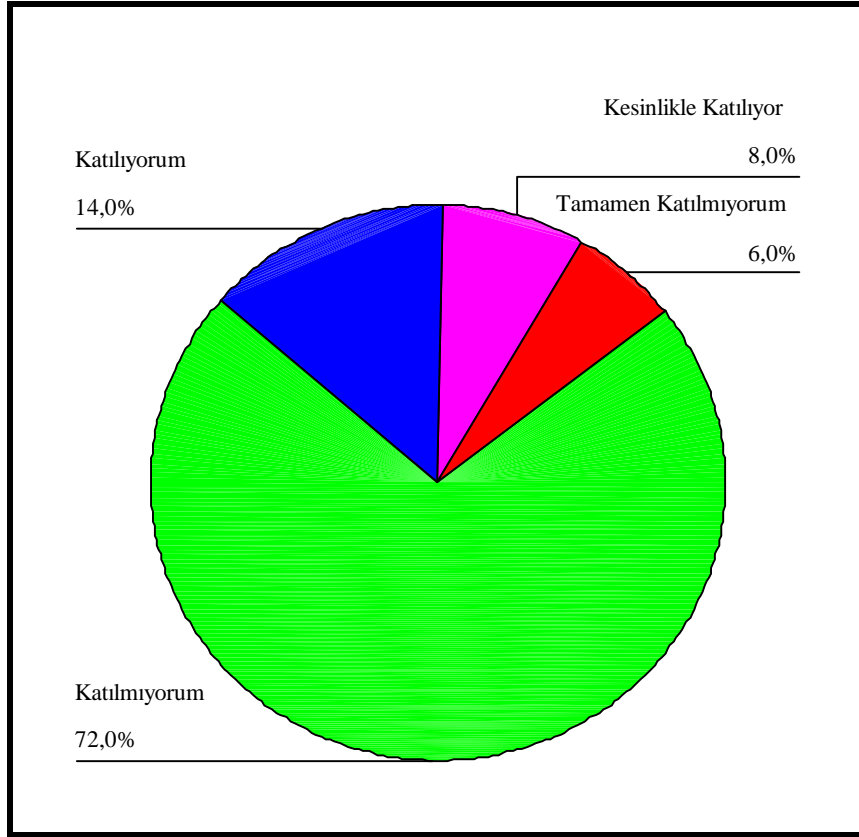
**Şekil.27 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin İK Bölümünden Beklentilerinin Sorulması Dağılımı**

#### **6.1.5.14 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.28'e göre ankete katılanların 36'sı (% 72), yurtdışı deneyimli yöneticinin taşınma masraflarının karşılanması konusunda "Katılmıyorum" derken, 7'si (% 14) "Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 4 kişi (% 8), "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı verirken, 3 kişi (% 6) "Tamamen Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

**Tablo-21 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşılanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	1,00	4,00	2,2400	,68690
Valid N	50				



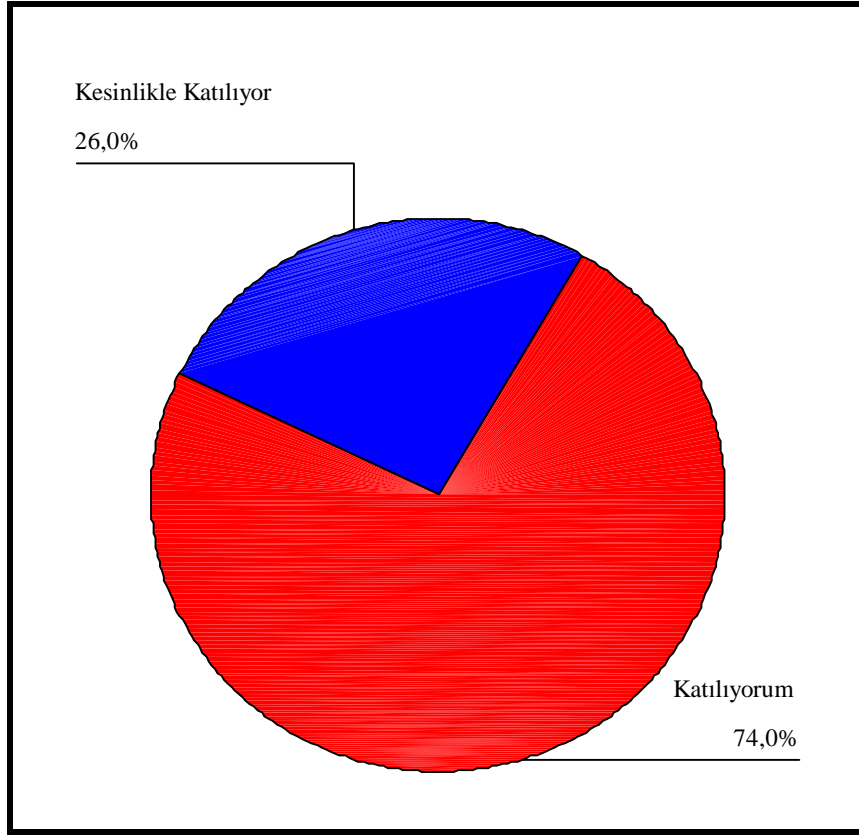
**Şekil.28 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Taşınma Masraflarının Karşlanması Dağılımı**

#### **6.1.5.15 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.29'a göre ankete katılanların 13'ü (% 26), yurtdışı deneyimli yöneticiye kullanılan teknoloji hakkında bilgi verilmesi konusunda "Kesinlikle Katılıyorum" derken, 37'si (% 74) "Katılıyorum" cevabı vermişlerdir.

**Tablo-22 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	3,00	4,00	3,2600	,44309
Valid N	50				



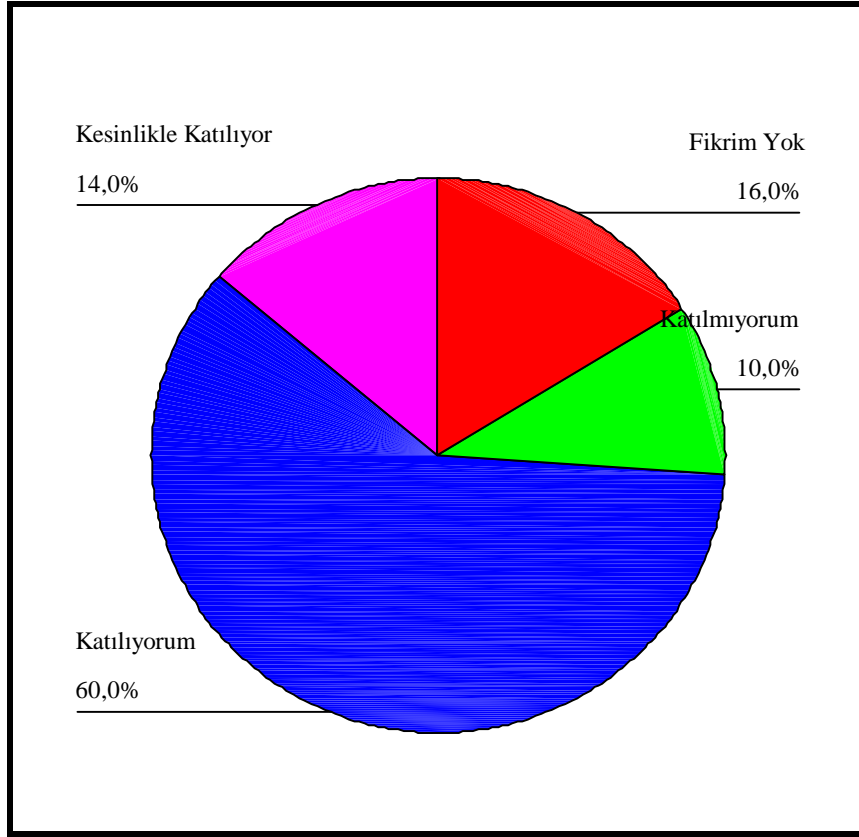
**Şekil.29 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Kullanılan Teknoloji Hakkında Bilgi Verilmesi Dağılımı**

#### 6.1.5.16 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticinin düzenlenen sosyo-kültürel faaliyetlere katılımı konusundaki görüşleri Şekil.30’da gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanlardan 30’u (% 60) “Katılıyorum” derken, 7’si (% 14) “Kesinlikle Katılıyorum” demektedir. “Katılmıyorum” diyenlerin oranı % 10 (5 kişi), “Fikrim Yok” diyenlerin oranı % 16 (8 kişi) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo-23 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	,00	4,00	2,5600	1,23156
Valid N	50				



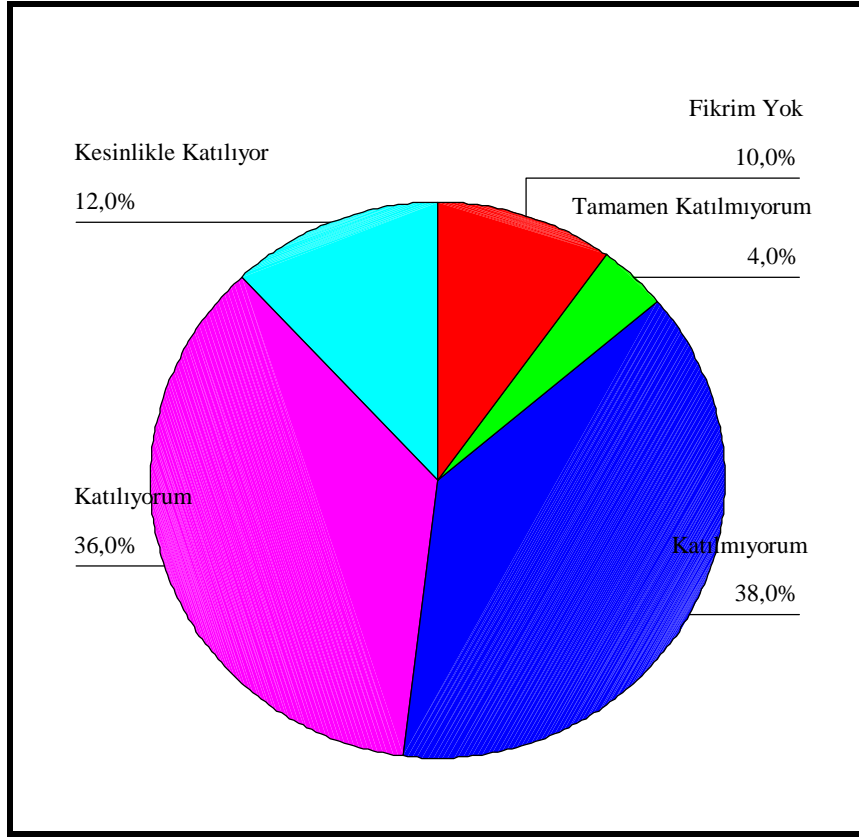
**Şekil.30 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Düzenlenen Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Katılması Dağılımı**

#### 6.1.5.17 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.31’de anketi cevaplayanların 18’i (% 36), yurtdışı deneyimli yöneticinin vergi ve sigorta ödemelerinin İK bölümü tarafından ödenmesi gerektiğine “Katılıyorum” derken, 6’sı (% 12) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 19 kişi (% 38), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Tamamen Katılmıyorum” diyenlerin oranı 2 kişi (% 4), “Fikrim Yok” diyenlerin oranı da % 10 (5 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-24 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	,00	4,00	2,3600	1,08346
Valid N	50				



**Şekil.31 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Vergi ve Sigorta Ödemelerinin İK Bölümü Tarafından Ödenmesi Dağılımı**

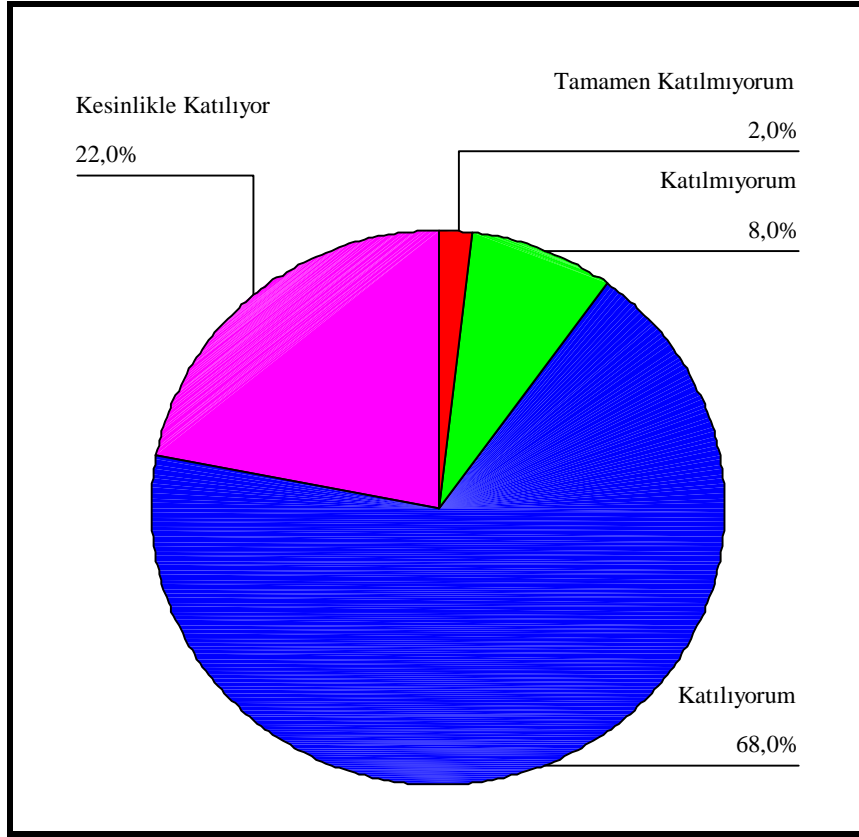
#### 6.1.5.18 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yöneticiye ödemelerin yabancı parayla yapılması konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.32’de anketi cevaplayanlardan 11’i (% 22) “Kesinlikle Katılıyorum” derken, 34’ü (% 68) “Katılıyorum” demektedir. “Katılmıyorum” diyenlerin oranı % 8 (4 kişi), “Tamamen Katılmıyorum” diyenlerin oranı % 2 (1 kişi) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo-25 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	1,00	4,00	3,1000	,61445
Valid N	50				





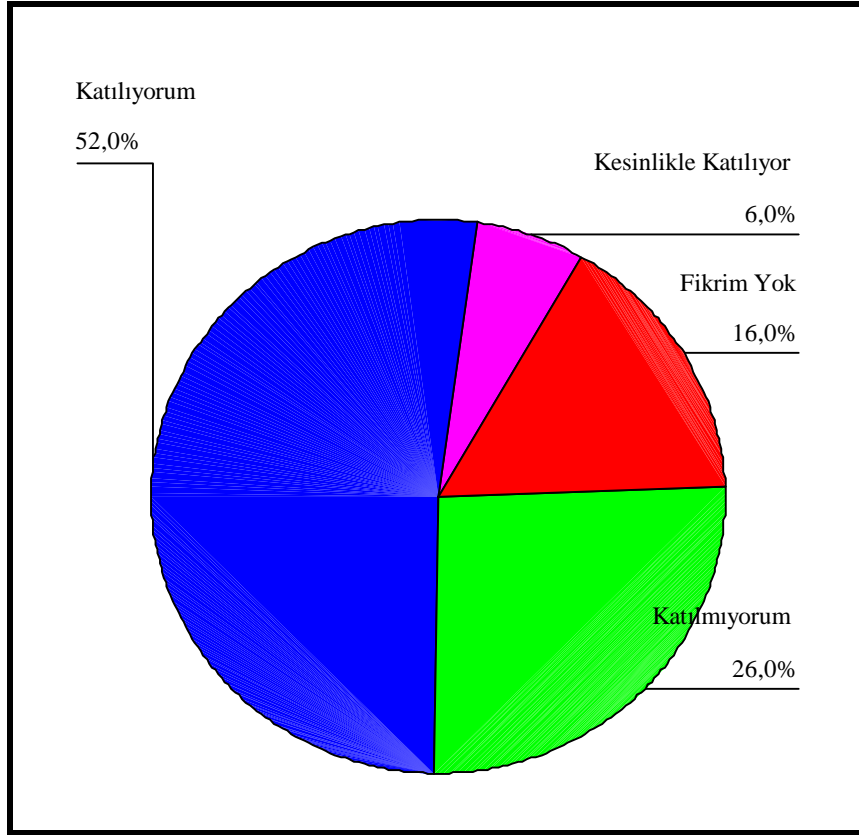
**Şekil.32 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Ödemelerin Yabancı Parayla Yapılması Dağılımı**

#### **6.1.5.19 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.33'te anketi cevaplayanların 26'sı (% 52), yurtdışı deneyimli yöneticiye İK bölümü tarafından oryantasyon programı gerektiğine "Katılıyorum" derken, 3'ü (% 6) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 13 kişi (% 26), "Katılmıyorum" cevabı verirken, "Fikrim Yok" diyenlerin oranı % 16 (8 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-26 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	,00	4,00	2,3200	1,15069
Valid N	50				



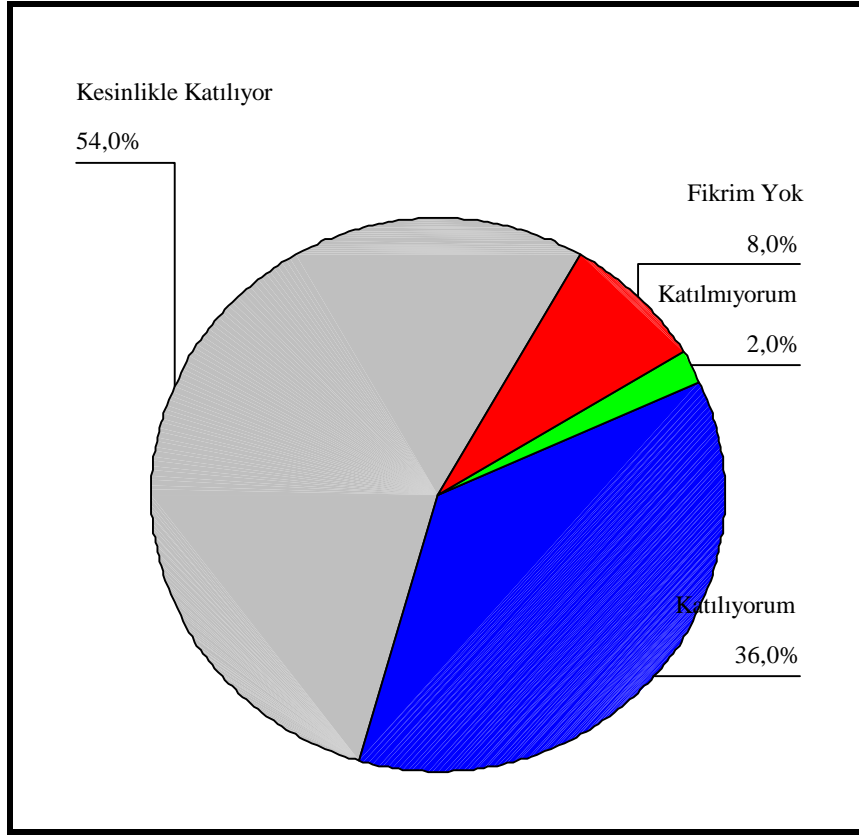
**Şekil.33 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye İK Bölümü Tarafından Oryantasyon Programı Hazırlanması Dağılımı**

#### 6.1.5.20 Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.34'te anketi cevaplayanların 27'si (% 54), ülkedeki yasal düzenlemenin yurtdışı deneyimli yönetici çalıştırmayı zorlaştırdığı konusunda "Kesinlikle Katılıyorum" derken, 18'i (% 36) "Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. 1 kişi (% 2) "Katılmıyorum" derken, 4 kişi de (% 8) "Fikrim Yok" seçeneğini belirtmiştir.

**Tablo-27 Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yasal ve Hukuksal Boyut	50	,00	4,00	3,2800	1,10730
Valid N	50				



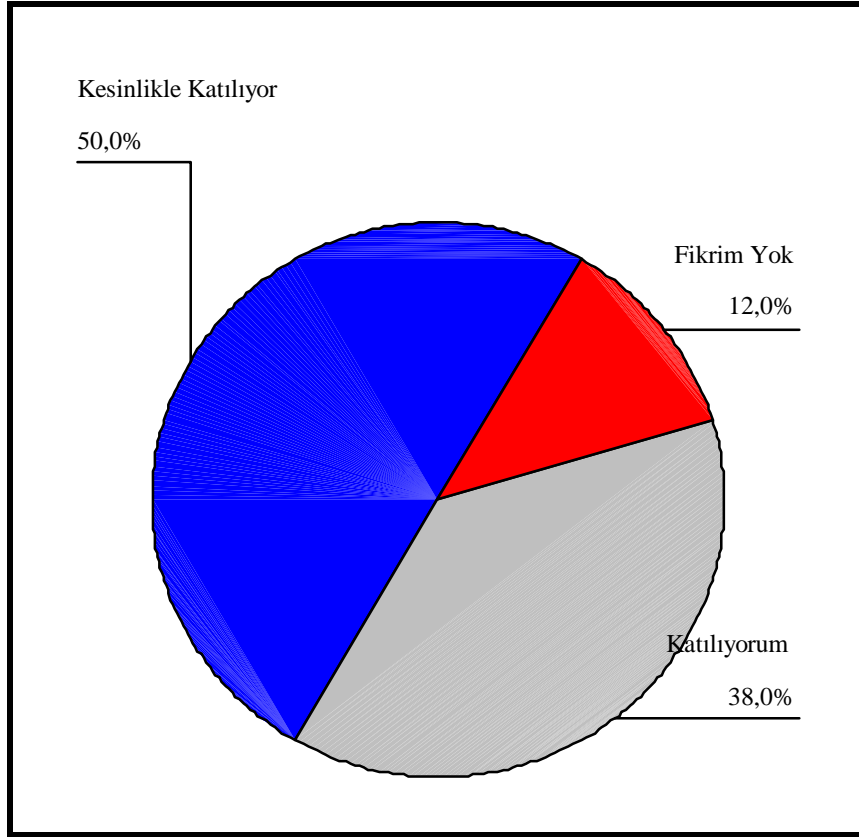
**Şekil.34 Ülkedeki Yasal Düzenlemenin Yurtdışı Deneyimli Yönetici Çalıştırmayı Zorlaştırması Dağılımı**

#### 6.1.5.21 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, yurtdışı deneyimli yönetici için düzenlenen mevzuatın yetersizliği konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.35’te anketi cevaplayanlardan 25’i (% 50) “Kesinlikle Katılıyorum” derken, 19’u (% 38) “Katılıyorum” demektedir. 6 kişi de (% 12) “Fikrim Yok” cevabını vermişlerdir.

**Tablo-28 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yasal ve Hukuksal Boyut	50	,00	4,00	3,1400	1,26184
Valid N	50				



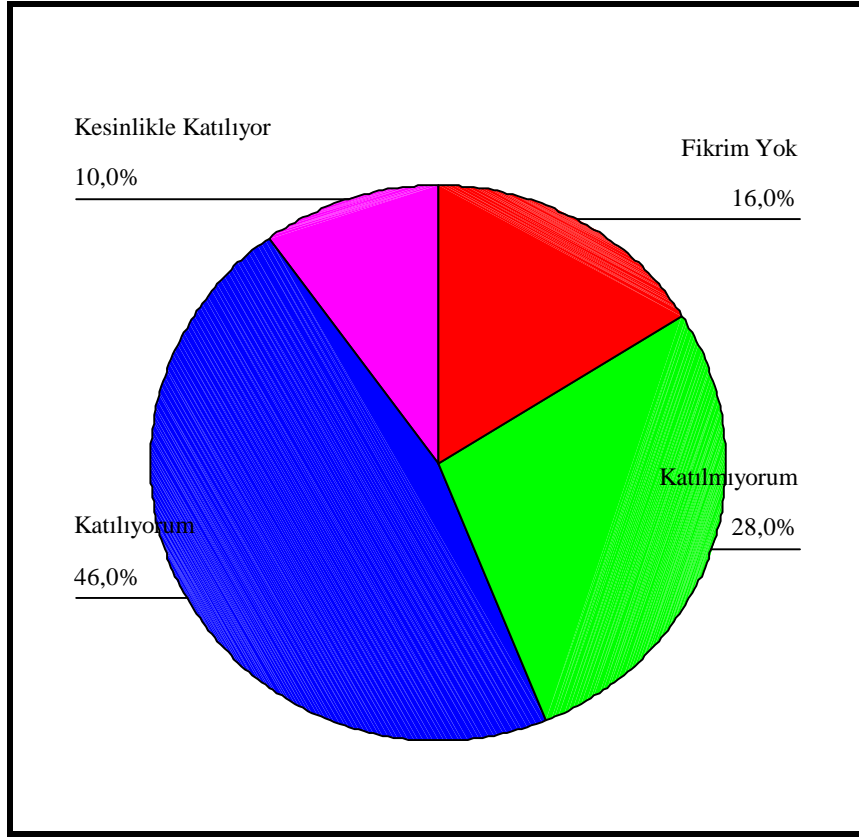
**Şekil.35 Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Düzenlenen Mevzuatın Yetersizliği Dağılımı**

#### **6.1.5.22 Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.36’da anketi cevaplayanların 23’ü (% 46), tüm kurum çalışanlarına çapraz kültürel eğitim verilmesi gerektiğine “Katılıyorum” derken, 5’i (% 10) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 14 kişi (% 28), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Fikrim Yok” diyenlerin oranı % 16 (8 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-29 Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eğitim	50	,00	4,00	2,3400	1,18855
Valid N	50				



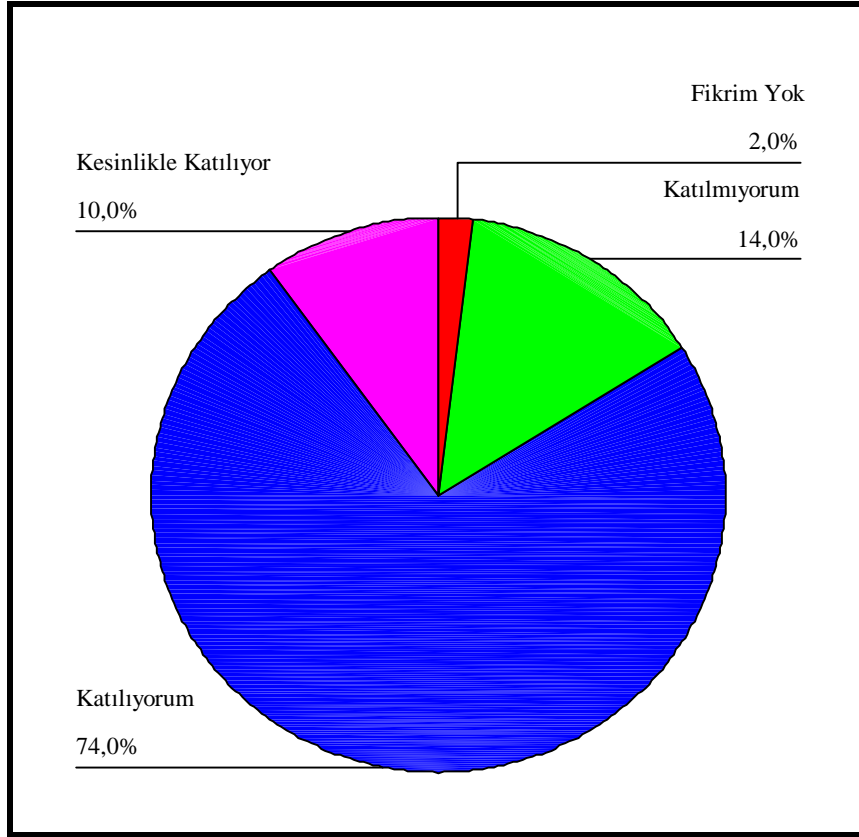
**Şekil.36 Tüm Kurum Çalışanlarına Çapraz Kültürel Eğitim Verilmesi Dağılımı**

#### **6.1.5.23 İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.37’de anketi cevaplayanların 37’si (% 74), İK bölümünün yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını arttırmak için denetim sistemi kurması gerektiğine “Katılıyorum” derken, 5’i (% 10) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 7 kişi (% 14), “Katılmıyorum” cevabı verirken, “Fikrim Yok” diyenlerin oranı % 2 (1 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-30 İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Verimlilik	50	,00	4,00	2,9000	,64681
Valid N	50				



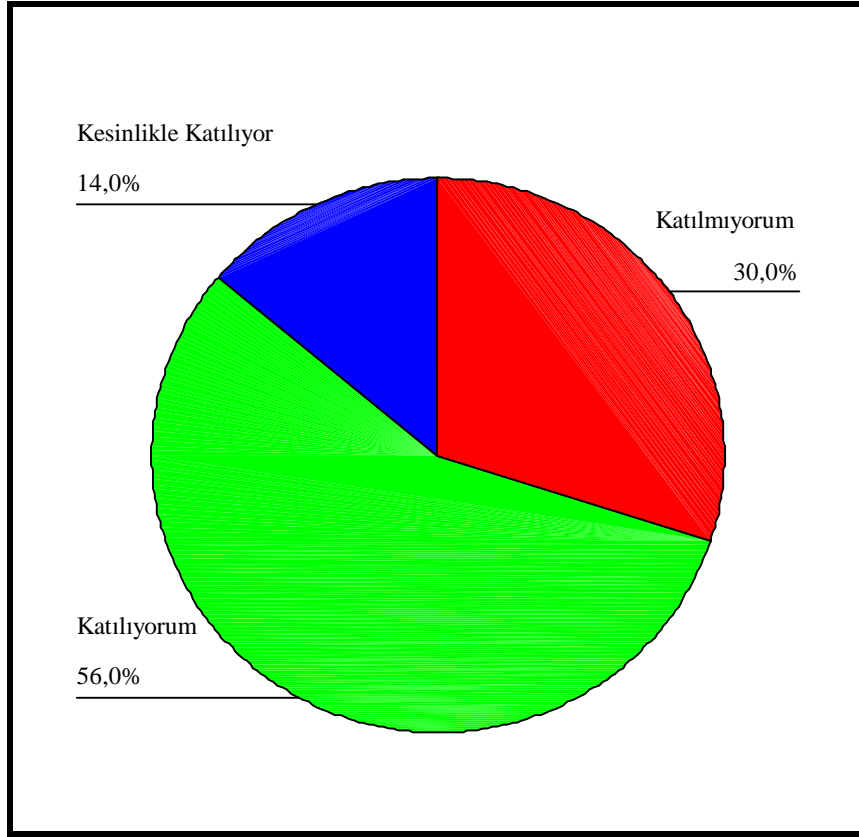
**Şekil.37 İK Bölümünün Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Arttırmak İçin Denetim Sistemi Kurması Dağılımı**

#### 6.1.5.24 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, kurumda yurtdışı deneyimli yöneticiye başarılı olup olmadığı hakkında geribildirim verilmesi bulunması konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.38’de anketi cevaplayanlardan 28’i (% 56) “Katılıyorum” derken, 7’si (% 14) “Kesinlikle Katılıyorum” demektedir. 15 kişi de (% 30) “Katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

**Tablo-31 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İş Performansı	50	2,00	4,00	2,8400	,65027
Valid N	50				



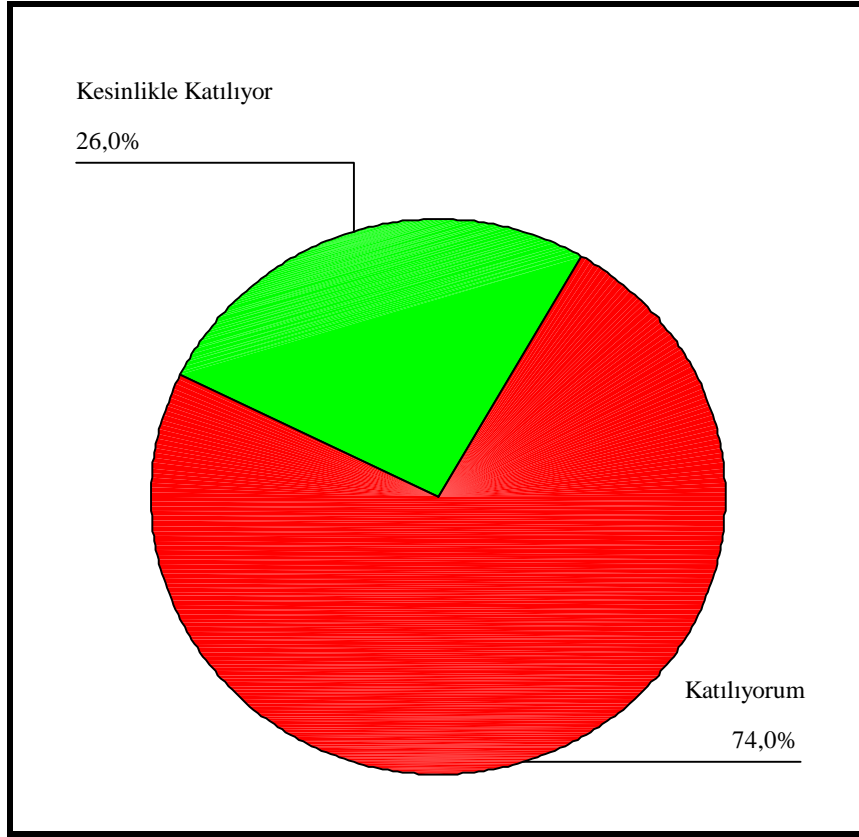
**Şekil.38 Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Başarılı Olup Olmadığı Hakkında Geribildirim Verilmesi Dağılımı**

#### 6.1.5.25 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.39’da anketi cevaplayanların 13’ü (% 26), yurtdışı deneyimli yöneticinin siyasi ve dini özgürlüğüne karışılmaması gerektiğine “Kesinlikle Katılıyorum” derken, 37’si (% 74) “Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlar konunun hassas olduğunu ve karışılmaması gerektiğini düşünmektedirler.

**Tablo-32 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	3,00	4,00	3,2600	,44309
Valid N	50				



**Şekil.39 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Siyasi ve Dini Özgürlüğüne Karışılmaması Dağılımı**

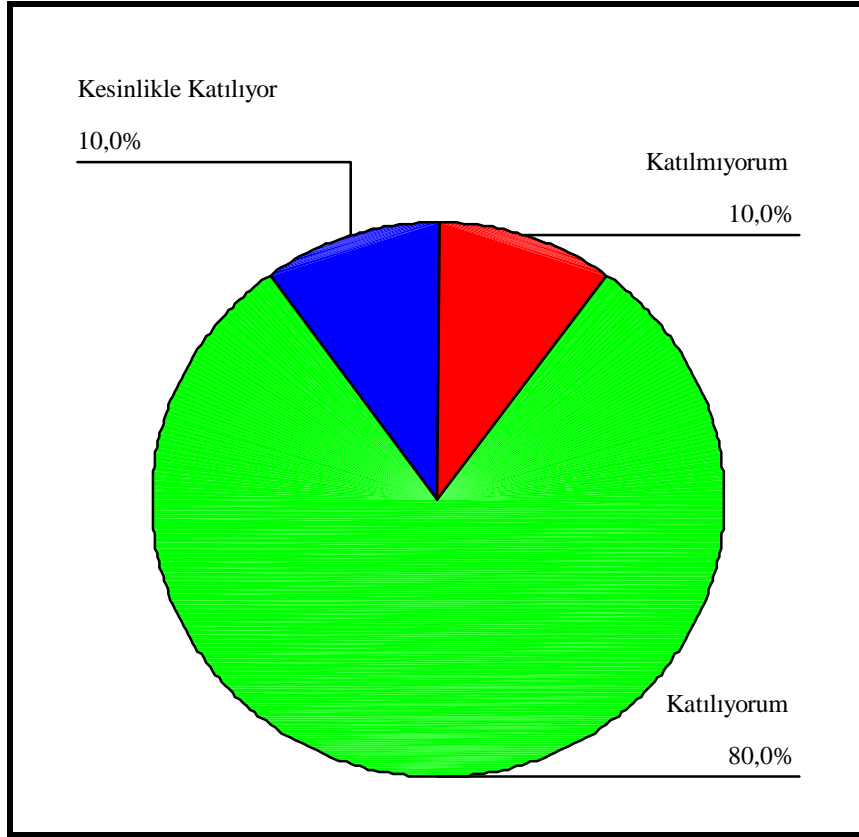
#### 6.1.5.26 Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin insan kaynakları bölümleri, kurumda yurtdışı deneyimli yöneticinin başarısını ölçmeye yönelik performans sisteminin bulunması konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Şekil.40'a göre anketi cevaplayanlardan 40'ı (% 80) "Katılıyorum" derken, 5'ü (% 10) "Kesinlikle Katılıyorum" demektedir. 5 kişi de (% 10) "Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo-33 Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İş Performansı	50	2,00	4,00	3,0000	,45175
Valid N	50				





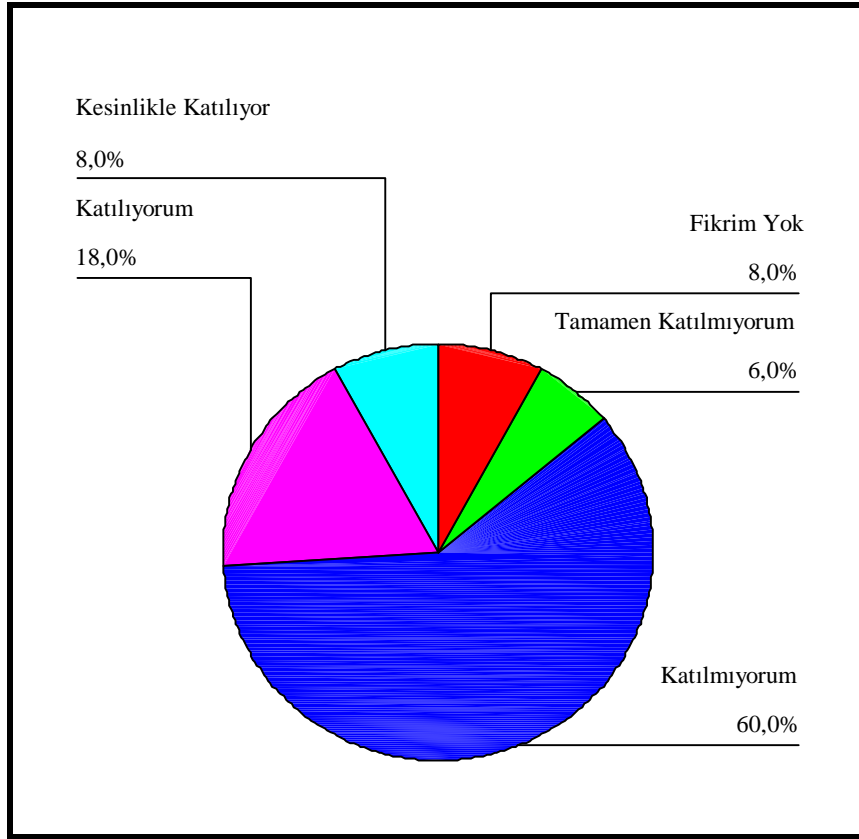
**Şekil.40 Kurumda Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Başarısını Ölçmeye Yönelik Performans Sisteminin Bulunması Dağılımı**

#### **6.1.5.27 Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.41’de anketi cevaplayanların 9’u (% 18), kurumun yurtdışı deneyimli yönetici için kariyer planı hazırlaması gerektiğine “Katılıyorum” derken, 4’ü (% 8) “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 30 kişi (% 60), “Katılmıyorum” cevabı verirken, 3 kişi (% 6) “Tamamen Katılmıyorum” seçeneğini belirtmiştir. “Fikrim Yok” diyenlerin oranı % 8 (4 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-34 Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İş Performansı	50	,00	4,00	2,1200	,93982
Valid N	50				



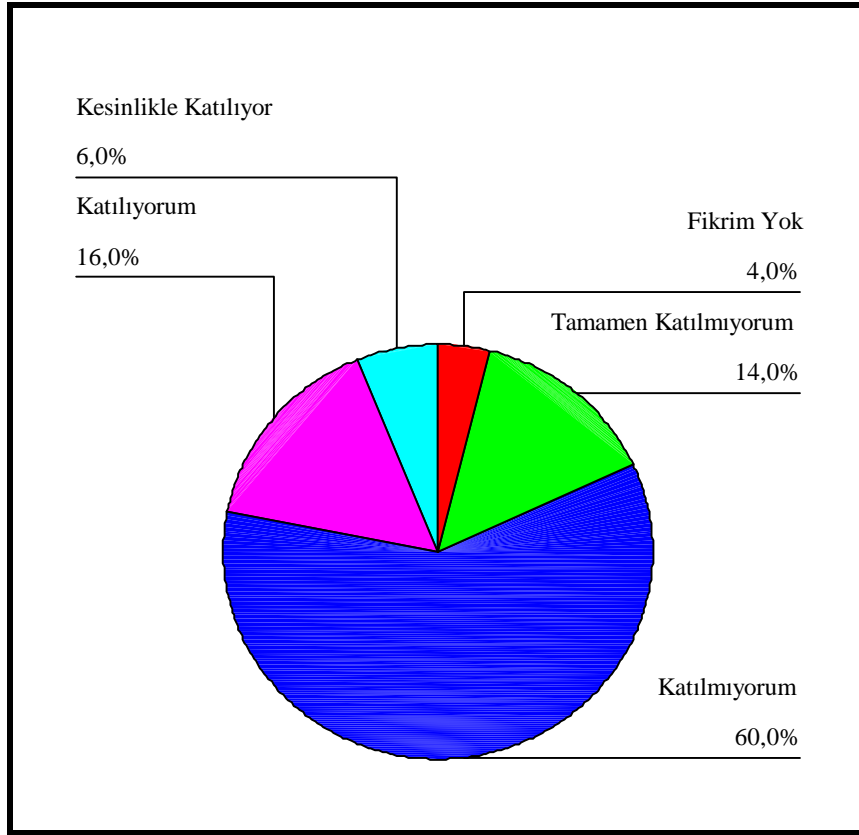
**Şekil.41 Kurumun Yurtdışı Deneyimli Yönetici İçin Kariyer Planı Hazırlaması Dağılımı**

#### **6.1.5.28 Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.42'ye göre anketi cevaplayanların 8'i (% 16), uyum sürecinde yurtdışı deneyimli yöneticiye asistan sağlanması gerektiğine "Katılıyorum" derken, 3'ü (% 6) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 30 kişi (% 60), "Katılmıyorum" cevabı verirken, 7 kişi (% 14) "Tamamen Katılmıyorum" seçeneğini belirtmiştir. "Fikrim Yok" diyenlerin oranı % 4 (2 kişi) olarak belirlenmiştir.

**Tablo-35 Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	,00	4,00	2,0600	,84298
Valid N	50				



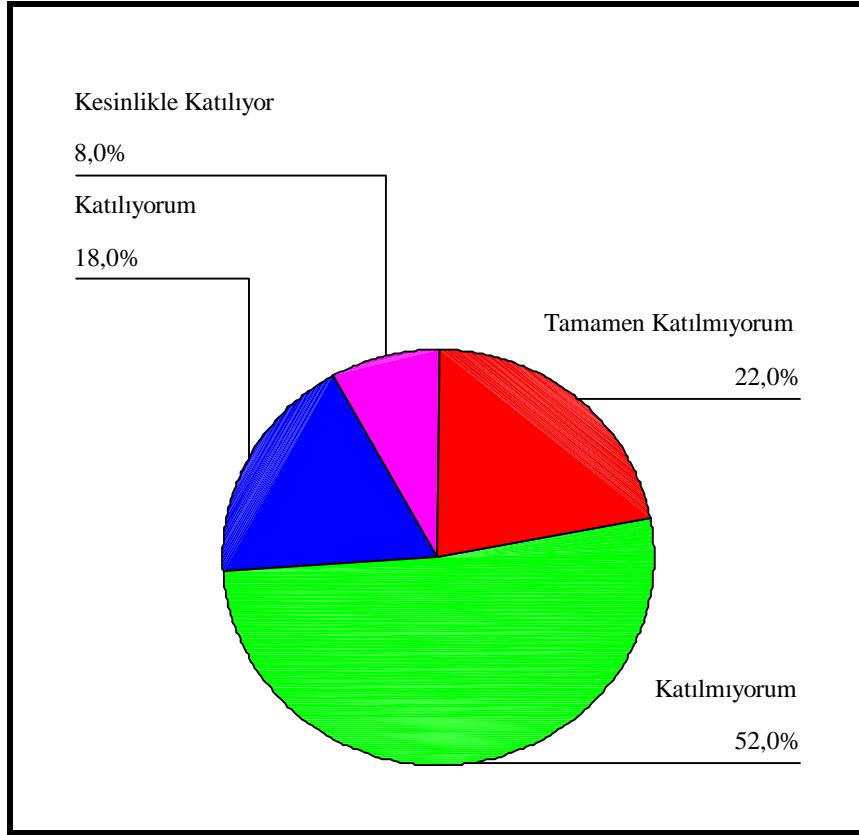
**Şekil.42 Uyum Sürecinde Yurtdışı Deneyimli Yöneticiye Asistan Sağlanması Dağılımı**

#### **6.1.5.29 Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılama Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.43'te kurumun yurtdışı deneyimli yönetici maliyetlerini karşılama gerekliliğine inananların oranı sırasıyla, "Kesinlikle Katılıyorum" 4 kişi(% 8), "Katılıyorum" 9 kişi (% 18) olarak gerçekleşmiştir. Anketi cevaplayanların 26'sı (% 52), "Katılmıyorum" cevabı verirken, 11 kişi de (% 22) "Tamamen Katılmıyorum" seçeneğini belirtmiştir.

**Tablo-36 Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılama Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maliyet	50	1,00	4,00	2,1200	,84853
Valid N	50				



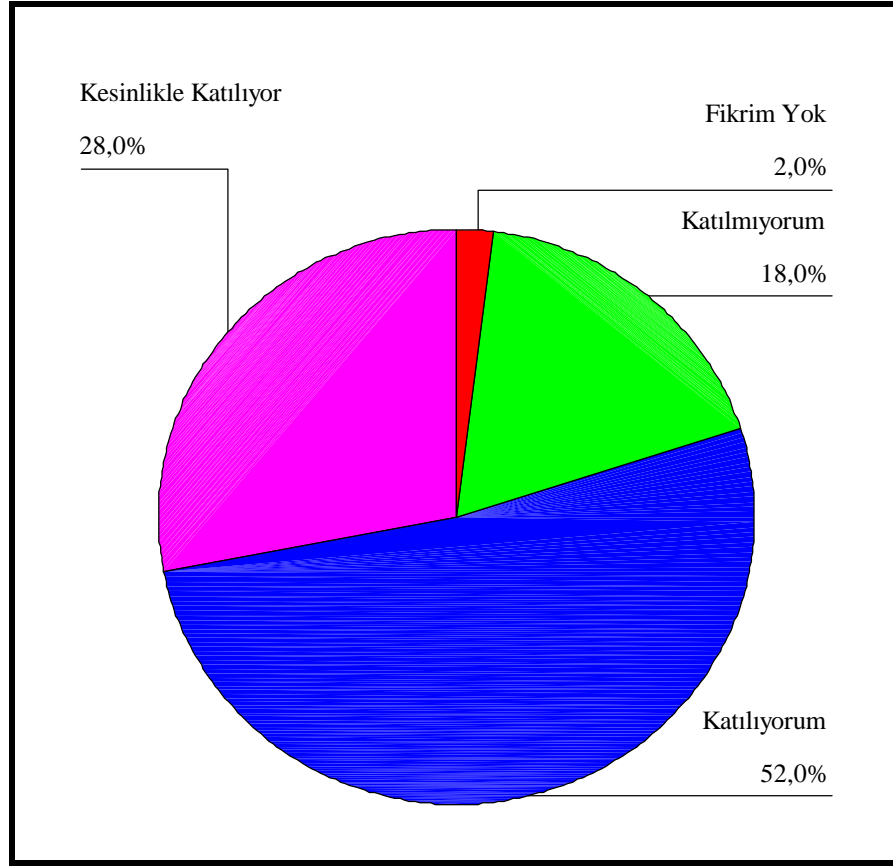
**Şekil.43 Kurumun Beklenmeyen Yurtdışı Deneyimli Yönetici Maliyetlerini Karşılama Dağılımı**

#### **6.1.5.30 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Şekil.44'e göre anketi cevaplayanların 26'sı (% 52), yurtdışı deneyimli yöneticinin diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olması gerektiğine "Katılıyorum" derken, 14'ü (% 28) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 9 kişi (% 18), "Katılmıyorum" cevabı verirken, 1 kişi de (% 2) "Fikrim Yok" seçeneğini belirtmiştir.

**Tablo-37 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	,00	4,00	3,0400	,80711
Valid N	50				



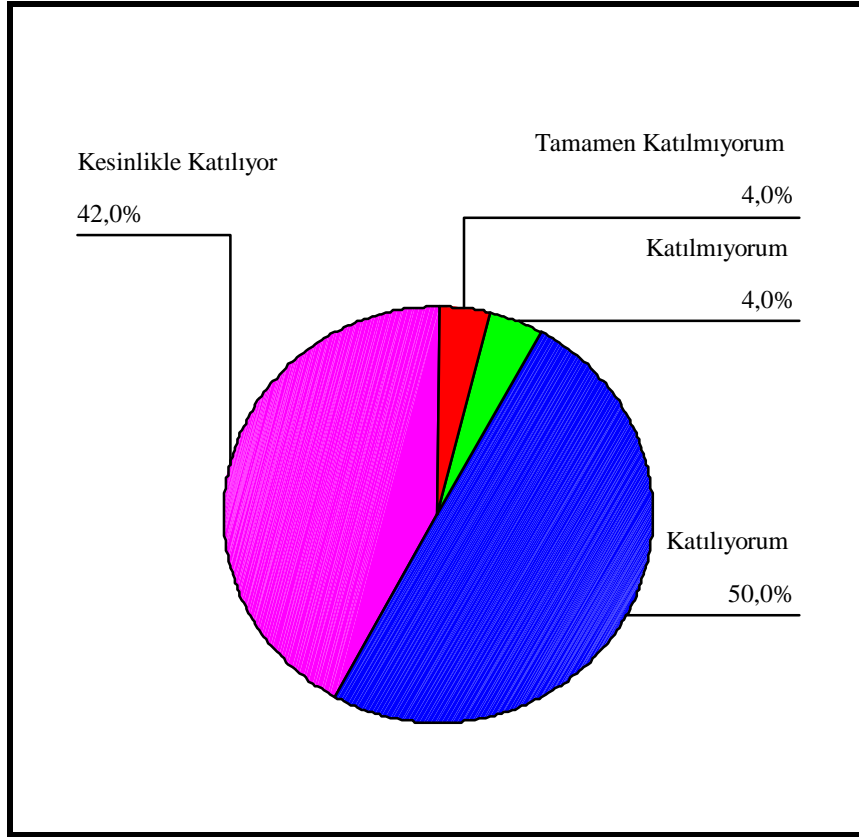
**Şekil.44 Yurtdışı Deneyimli Yöneticinin Diğer Çalışanlarla Eşit Haklara Sahip Olması Dağılımı**

#### 6.1.5.31 Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercih Yapması Dağılımı İle İlgili Bulgular

Şekil.45'te anketi cevaplayanların 25'i (% 50), kurumun ülkeler arası ilişkileri dikkate alarak yurtdışı yönetici tercih etmesine katıldığını belirtirken, 21'i (% 42) "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermişlerdir. Anketi cevaplayanlardan 2 kişi (% 4), "Katılmıyorum" derken, 2 kişi de (% 4) "Tamamen Katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

**Tablo- 38 Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercih Yapması Dağılımı**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kültürel Uyum	50	1,00	4,00	3,3000	,73540
Valid N	50				



**Şekil.45 Kurumun Ülkeler Arası İlişkileri Dikkate Alarak Yurtdışı Deneyimli Yönetici Tercih Yapması Dağılımı**

### **6.1.5.32 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Sırası İle İlgili Bulgular**

Anketi cevaplayanlardan, anketin ikinci kısmında bulunan seçim kriterlerini 1’den 10’a kadar sıralamaları istenmiştir. İstenilen amaç, beş yıldızlı otellerdeki ve birinci sınıf tatil köylerindeki İK bölümlerinin, yurtdışı deneyimli yönetici seçiminde nelere dikkat ettiğini ortaya koymaktır. Seçim kriterleri içerisinde ilk sırayı 383 puanla “Dil Yeteneği” almıştır. İkinci sırada, 350 puanla “Kültürel Adaptasyon” gelirken onu sırasıyla, 336 puanla “Kolay İletişim Kurabilme Yeteneği”, 281 puanla “Liderlik Becerileri” ve 276 puanla “İş Geliştirme” kriterleri izlemektedir. Seçim kriterleri ilgili detaylı puan listesi Tablo-39’da sunulmuştur.

Yurtdışı deneyimli yönetici seçimi yapılırken, kişinin dile hakim olması ve kültürel uyumu önemli yer tutmaktadır. Ayrıca insanlarla kolay iletişim kurabilmesi de bir başka belirleyicidir.

**Tablo-39 Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Sırası**

Seçim Kriterleri	Puan	Sıra
Dil Yeteneği	383	1
Kültürel Adaptasyon	350	2
Kolay İletişim Kurabilme Yeteneği	336	3
Liderlik Becerileri	281	4
İş Geliştirme	276	5
Başarılı Yurtdışı İş Deneyimi	258	6
Kariyer Geliştirme	254	7
Yurtdışında Çalışma ve Yaşama Motivasyonu	250	8
Ailenin Mobilite Kabiliyeti	198	9
Yaşam Tarzının İşe Uygunluğu	173	10

### **BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ**

Çalışmadan elde edilen bulgular yazında yer alan çalışmalarla kıyaslanarak yorumlanmıştır. Bulguların değerlendirilmesi aşağıda genel hatlarıyla ortaya konmuştur.

Yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçiminde, yazında yer alan ve halihazırda kullanılan yöntemlerin aksine, kuruma en az maliyet yükü getiren yurtdışı deneyimli yönetici tercih edilmiştir. Bununla beraber gerekli yasal izinlerini kendi sağlamış yurtdışı deneyimli yöneticinin tercih edildiği de gözlenmiştir. Yazında, yurtdışı deneyimli yöneticiyle ilgili yasal izinlerin insan kaynakları bölümü tarafından sağlanması gerektiği konusunda hakim bir tutum vardır (Barber ve Pittaway, 2000, s. 358). Seçim sürecinde dil eğitimine önem verildiği ortaya konmuştur. Bu tutum yazınla da örtüşmektedir (Feely ve Harzing, 2003, s. 50). Uyum sürecinde genel eğitimlerin sağlanması yönünde hakim bir tutum vardır. Verilen eğitimlerin uyum sürecini kolaylaştırdığı yazında yer almaktadır (Feldman ve Thompson, 1993, s. 526; Harvey, 1997, s. 655).

İşgücü arzındaki hızlı artış doğal olarak işletmeleri de daha kalifiye yurtdışı deneyimli yöneticiyi seçmeye itmektedir. Bu noktada, uluslararası insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir. Özellikle yabancı ve yerel çalışanlardan oluşan etkili çalışma takımları yaratmak, olması muhtemel çatışmaların önüne geçmek, tüm çalışanlara farklı kültürlerle çalışabilme yeteneği kazandırmak, gerekli eğitimleri düzenlemek, çalışma yaşamının kalitesini arttırmak uluslararası insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Yazında da insan kaynağının fark yaratmada en önemli olgulardan biri olduğu ve insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması gerektiği konusunda hakim bir inanış vardır (Torrington, 1994, s. 129).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Antalya bölgesindeki birinci sınıf tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerde çalışan yurtdışı deneyimli yöneticilerin seçimi ve başarı faktörlerini ortaya koymak için hazırlanan bu çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz.

Turizm sektörünün sağladığı yüksek oranlı istihdam ve döviz gelirleri nedeniyle ülkemiz için ekonomik ve sosyal yönden büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir. Son 20 yıllık süreç içerisinde Türk turizminin dünya turizminde belirli bir yer edindiği, turistik tesis yönetimlerinin kaliteli hizmet anlayışını kabul ettiği ve daha fazla yabancı çalışanın sektörde istihdam edildiği görülmüştür. Araştırmada yurtdışı deneyimli yöneticilerin kuruma maddi ve manevi kazanç sağlayacakları fikrinin önem kazanmaya başladığı anlaşılmıştır.

Turizm sektöründe istihdam edilen yurtdışı deneyimli yöneticilerin daha başarılı olabilmesi ve kolay uyum sağlayabilmesi için gerekli eğitimlerin (dil, uyum) verildiği, çalışmadaki bir başka tespittir. Turizm sektörünün yurtdışı deneyimli çalışanlar için çok cazip bir sektör olduğu çalışmayla ortaya konmuştur.

Bu kadar olumlu bir tabloya rağmen, hala sektörde yabancı uyruklu çalışana karşı olan hakim tutumunun kırılmadığı, çalışanların da yabancı uyruklularla çalışmaktan pek hoşnut olmadığı araştırmada elde edilen bulgulardan biridir. Bununla beraber mevcut yasa ve düzenlemelerin yurtdışı deneyimli yönetici istihdam etmeyi zorlaştırdığı, kırtasiye işlemlerinin ve bürokrasinin çok fazla vakit aldığı karşılaşılan sorunlar arasında bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen bir başka bulgu da, birinci sınıf tatil köylerinin ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları bölümlerinin, Avrupa ve Amerika'daki yaygın kanının aksine, yurtdışı deneyimli yöneticiye ve/veya ailesine ait barınma, taşınma, sağlık ve sigorta masraflarının ödenmesi konusunda isteksiz davrandıklarıdır.



Araştırmadan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve yukarıda bahsedilen sorunların dikkate alınması sonucu ortaya çıkan önerileri şu şekilde özetleyebiliriz. İstihdam edilen yurtdışı deneyimli yöneticilerin kısa zaman dilimi içerisinde değerlendirilmelerinden vazgeçilmeli, sağlanacak fayda ve kar optimize edilmelidir. Konuyla ilgili yazında yer alan araştırmalar bunu doğrulayıcı sonuçlar ortaya koymaktadır (Woods, 2003, s. 525; Webb ve Wright, 1996, s. 42). İş-aile çatışması, yurtdışı deneyimli yöneticinin performansını etkilemektedir. Linehan ve Walsh (2000, s. 57) tarafından hazırlanan araştırma bunu doğrulamaktadır. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin Türkiye’de çalışması ile ilgili yasal mevzuat gözden geçirilerek, zaman kaybı ve kırtasiye işlemleri en aza indirilmelidir. Yavaş (2001, s. 66), Yavaş ve Bodur (1999, s. 276) Türkiye’deki yasal mevzuatın ve bürokrasinin yurtdışı deneyimli yöneticilerin çalışmasını zorlaştırdığını hazırlamış oldukları araştırmalarında ortaya koymuşlardır. Yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarısını arttırmak, ülkeye uyumlarını kolaylaştırmak için gerekli olan dil, uyum ve ülke kültürü eğitimleri verilmelidir. Yazında yer alan çalışmalar önerimizle örtüşmektedir ( Sweeney and Hardaker, 1994, s.7; Rodrigues, 1997, s. 699; Grahn ve Swenson, 2000, s.21).

Sonuç olarak, turizm sektöründe yer alan işletmeler daha fazla sayıda yurtdışı deneyimli yönetici istihdam etmelidir. Turizm şirketleri ayrıca yurtdışı deneyimli yöneticilerin daha başarılı olabilmesi ve performanslarını daha rahat ortaya koyabilmeleri için gerekli uyum, kültür ve dil eğitimlerini de vermelidir. Yurtdışı deneyimli yöneticiye ve/veya ailesine bağlı olarak oluşan maliyetler (barınma, sağlık, sigorta, taşınma) de turizm şirketleri tarafından karşılanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adler, N., “Pacific Basin Managers: A Gaijin, Not A Woman”, **Human Resource Management**, Vol. 26, No. 2, (1987), 169-191.
- Adler, N., S. Bartholomew, “Managing Globally Competent People”, **The Executive**, Vol. 6, No. 3, (1992), 52-65.
- Alkhafaji, Abbass F., **Competitive Global Management**, St. Lucie Press, USA, 1995.
- Ashmalla, M.H., “International Human Resource Management Practices: The Challenge Of Expatriation”, **Competitiveness Review**, Vol. 8, No. 2, (1998), 54-65.
- Ali, Abbas J., Robert C. Camp, “Global Managers: Qualities For Effective Competition”, **International Journal Of Manpower**, Vol. 17, No. 6/7, (1996), 5-18.
- Andreason, W. Aaron, “Direct And Indirect Forms Of In-Country Support For Expatriates And Their Families As A Means Of Reducing Premature Returns And Improving Job Performance”, **International Journal Of Management**, Vol. 20, No. 4, (2003), 548-555.
- Arthur, W., W. Bennett, “The International Assignee: The Relative Importance Of Factors Perceived To Contribute To Success”, **Personnel Psychology**, Vol. 8, (1995), 99-114.
- Avitabile, Louis, Brian H. Kleiner, “Training Employees To Work In The Mid East Safely”, **Cross Cultural Management**, Vol. 9, No. 1, (2002), 46-55.
- Barber, Neill, Luke Pittaway, “Expatriate Recruitment In South East Asia: Dilemma Or Opportunity?”, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12, No. 6, (2000), 352-359.
- Birdseye, M.G., J.S. Hill, “Individual, Organizational/Work And Enviromental Influences On Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 26, No. 4, (1995), 787-813.
- Black, J.S., “Work Transitions: A Study Of American Expatriate Managers In Japan”, **Journal Of International Business Studies**, No. 19, (1988), 277-294.
- Black, J.S., “The Relationship Of Personal Characteristics With Adjustment Of Japanese Expatriate Managers”, **Management International Review**, Vol.19, (1990), 119-134.
- Black, J.S., G.K. Stephens, “The Influence Of The Spouse On American Expatriate Adjustment And Intent To Stay In Pacific Rim Overseas Assignments”, **Journal Of Management**, Vol. 15, No. 4, (1989), 529-574.
- Black, J.S., H.B. Gregersen, “Serving Two Masters: Managing The Dual Allegiance Of Expatriate Employees”, **Sloan Management Review**, (Summer), (1992), 61-71.

- Black, J.S., H.B. Gregersen, M.E. Mendenhall, “Toward A Theoretical Framework Of Repatriation Adjustment”, **Journal Of International Business Studies**, Fourth Quarter, No. 23, (1992), 737-754.
- Black, J.S., H.B. Gregersen, **The Other Half Of The Picture: Antecedents Of A Spouse Cross-Cultural Adjustment**, 1991.
- Black, J.S., H.B. Gregersen, M.E. Mendenhall, **Global Assignments: Successfully Expatriating And Repatriating International Managers**, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- Black, J.S., M. Mendenhall, “The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review And Theoretical Framework”, **Journal Of International Business Studies**, Second Quarter, (1991), 225-249.
- Black, J.S., M.E. Mendenhall, “A Practical But Theory-Based Framework For Selecting Cross-Cultural Training Methods”, **Human Resource Management**, No. 28, (1989), 511-539.
- Black, J.S., M.E. Mendenhall, G. Oddou, “Toward A Comprehensive Model Of International Adjustment: An Integration Of Multiple Theoretical Perspectives”, **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 2, (1991), 291-317.
- Bochner, S., “Religion’s Role Differentiation As An Aspect Of Subjective Culture”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 7, (1976), 3-19.
- Brewer, M.B., D.T. Campbell, **Ethnocentrism And Intergroup Attitudes**, Wiley, New York, 1976.
- Brislin, R., **Cross-Cultural Encounters: Face-To-Face Interaction**, Pergamon, New York, 1981.
- Bulletpoint, “Cross-Cultural Managers Preparing Managers For A Global Career”, **BulletPoint Press**, (2001), 7-10.
- Caligiuri, P.M., “Selecting Expatriates For Personality Characteristics: A Moderating Effect Of Personality On The Relationship Between Host National Contact And Cross-Cultural Adjustment”, **Management International Review**, Vol. 40, No. 1, (2000), 61-80.
- Caligiuri, P.M., A. Joshi, M. Lazarova, “Factors Influencing The Adjustment Of Women On Global Assignments”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 10, (1999), 163-179.

- Caligiuri, P.M., Tung R.L., “Comparing The Success Of Male And Female Expatriates From A US-Based Multinational Company”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 10, (1999), 763-782.
- Caligiuri, P.M., W.F. Cascio, “Can We Send Her There? Maximizing The Success Of Western Women On Global Assignments”, **Journal Of World Business**, Vol. 33, (1998), 394-416.
- Church, A.T., “Sojourner Adjustment”, **Psychological Bulletin**, No. 91, (1982), 540-572.
- Collier, M.J., M. Thomas, **Cultural Identity: An Interpretive Perspective In Theories In Intercultural Communication**, Sage, Newbury Park, CA, 1988.
- Cox, T., “The Multicultural Organization”, **Academy Of Management Executive**, Vol. 5, No. 2, (1991), 34-47.
- Culpun, Oya, Gillian H. Wright, “Women Abroad: Getting The Best Results From Women Managers”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 13, No. 5, (2002), 784-801.
- Çelikel, Aysel, Günseli Öztekin Gelgel, **Yabancılar Hukuku**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım 2000.
- Detweiler, R., “On Inferring The Intentions Of A Person From Another Culture”, **Journal of Personality**, No. 43, (1975), 591-611.
- Dodd, C.H., **Dynamics Of Intercultural Communication**, W.C. Brown, Dubuque, USA, 1982.
- Dowling, P.J., R.S. Schuler, **International Dimensions Of Human Resource Management**, Pws-Kent, Boston, 1990.
- Downes, M., Anisya S. Thomas, Rodger B. Singley, “Predicting Expatriate Job Satisfaction: The Role Of Firm Internationalization”, **Career Development International**, Vol. 7, No. 1, (2002), 24-36.
- Dunbar, E., A. Katcher, “Preparing Managers For Foreign Assignments”, **Training And Development Journal**, September, (1990), 45.
- Edwards, M., A. Ewen, **The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, 1996.
- Ellis, R., **Understanding Second Language Acquisition**, Oxford University Press, Oxford, 1985.
- Feely, Alan J., Anne-Wil Harzing, “Language Management In Multinational Companies”, **Cross Cultural Management**, Vol. 10, No. 2, (2003), 37-52.

- Feldman, D.C., H.B. Thompson, "Expatriation, Repatriation And Domestic Relocation: An Empirical Investigation Of Adjustment To New Job Assignments", **Journal Of Business Studies**, Vol. 24, (1993), 507-529.
- Fisher, C.D., J.B. Shaw, "Relocation Attitudes And Adjustment: A Longitudinal Study", **Journal Of Organisational Behaviour**, No. 2, (1994), 209-224.
- Fitzgerald, B., "Myths Of Expatriate Life", **HR Magazine**, Vol. 42, No. 60, (1997), 65-72.
- Fontaine, Gary, "Skills For Successful International Assignments To, From And Within Asia And The Pasific: Implications For Preparation, Support And Training", **Management Decision**, Vol. 35, No. 8, (1997), 631-643.
- Gençler, Ahmet, "Yabancı Kaçak İşçilik Gerçeği Ve Türkiye Örneği", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt. 17, Sayı. 3, (2002), 1-15.
- Gliatis, N., Y. Guerrier, "Managing International Career Moves In International Hotel Companies", **Progress In Tourism, Recreation And Hospitality Management**, Vol. 5, (1993), 229-241.
- Grahn, Joyce L., David X. Swenson, "Cross-Cultural Perspectives For Quality Training", **Cross Cultural Management**, Vol. 7, No. 3, (2000), 19-24.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman, "Job Performance Attribution And Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender And Race Effects", **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, No. 55, (1993), 273-297.
- Gregersen, H.B., "Commitments To A Parent Company And A Local Work Unit During Repatriation", **Personnel Psychology**, No. 45, (1992), 29-54.
- Gregersen, H.B., J. Hite, J.S. Black, "Expatriate Performance Appraisal", **Journal Of International Business Studies**, No. 27, (1996), 711-738.
- Gregersen, H.B., J.S. Black, "A Multifaceted Approach To Expatriate Retention In International Assignments", **Group And Organisation Studies**, Vol. 15, (1990), 461-485.
- Gregersen, H.B., L.K. Stroh, "Coming Home To The Arctic Cold: Antecedents To Finnish Expatriate And Spouse Repatriation Adjustment", **Personnel Psychology**, Vol. 50, (1993), 635-655.
- Groeschl, Stefan, "Cultural Implications For Appraisal Process", **Cross Cultural Management**, Vol. 10, No. 1, (2003), 67-79.
- Gudykunst, W.B., "The Influence Of Cultural Similarity, Type Of Relationships And Self-Monitoring On Uncertainty Reduction Processes", **Communication Monographs**, No. 52, (1985), 203-217.

- Gudykunst, W.B., M.R. Hammer, “Dimensions Of Intercultural Effectiveness: Culture Specific Of Culture General”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 8, (1984), 1-10.
- Guthrie, James P., Ronald A. Ash, Charles D. Stevens, “Are Women “Better” Than Men? Personality Differences And Expatriate Selection”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. 18, No. 3, (2003), 229-243.
- Hammer, M.R., “Behavioural Dimensions Of Intercultural Effectives: A Replication And Extension”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 11, (1987), 65-88.
- Hammer, M.R., J.E. Gudykunst, R.L. Wiseman, “Dimensions Of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study”, **International Cultural Relations**, Vol. 2, (1978), 382-393.
- Hansell, S., “Cooperative Groups, Weak Ties And Integration Of Peer Friends”, **Social Psychology Quarterly**, No. 47, (1984), 316-328.
- Harris, A., “Breaking The Glass Ceiling For Senior Executives”, **Human Resource Focus**, (March), (1994), 1-5.
- Harris, H., C. Brewster, “The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 10, No. 3, (1999), 488-500.
- Harvey, D., “Addressing The Dual Career Dilemma”, **Human Resource Planning**, Vol. 19, No. 4, (1996), 18-32.
- Harvey, M., “The Other Side Of Foreign Assignments: Dealing With The Repatriation Problem”, **Columbia Journal Of World Business**, No. 17, (1983), 53-59.
- Harvey, M., “Repatriation Of Corporate Executives: An Empirical Study”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 20, No. 1, (1989), 131-144.
- Harvey, M., “Dual Career Couples: The Selection Dilemma In International Relocation”, **International Journal Of Selection And Assessment**, Vol. 4, No. 4, (1996), 223-244.
- Harvey, M., “Dual Career Expatriates: Expectations, Adjustment And Satisfaction With International Relocation”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 28, (1997), 627-658.
- Harvey, M., Milorad M. Novicevic, “Selecting Expatriates For Increasingly Complex Global Assignments”, **Career Development International**, Vol. 6, No. 2, (2001), 69-86.
- Hill, Charles W.L., **International Business: Competing In The Global MarketPlace**, Third Edition, McGraw-Hill, New York, 2001.

- Hoffman, D.M., “Beyond Conflict: Culture, Self And Intercultural Learning Among Iranians In The US”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 14, (1990), 275-299.
- Hofstede, G., **Culture’s Consequences: International Differences In Work-Related Values**, Sage, Beverly Hills, CA, 1980.
- Hofstede, G., **Cultures And Organizations**, Harper Collins Publishers, London, 1994.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohavy, G. Sanders, “Measuring Organisational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across 20 Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 2, (1990).
- Huckerby, Liz, Paul Toulson, “Expatriate Women Talk About Their Lives”, **Deloitte HR Consulting**, (1999), 1-16.
- İncir, Gülten, “Endüstriyel İşyerlerinde Çevre Koşullarının Etkileri”, **MPM Yayını**, No. 227, (1979), 97.
- Inglis, M., “The Communicator Style Measure Applied To Non-Native Speaking Teaching Assistants”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 17, (1993), 89-105.
- Kim, Y.Y., “Communication Patterns Of Foreign Immigrants In The Processes Of Acculturation”, **Human Communication Research**, No. 4, (1977), 66-77.
- Kimberley, J.R., M.J. Evanisko, “Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational And Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological And Administrative Innovations”, **Academy Of Management Journal**, No. 24, (1981), 689-713.
- Labbs, J., “Cool Relo Benefits To Retain Top Talent”, **Workforce**, Vol. 78, (1999), 89-94.
- Lake, S., “Expatriate Failures: Too Many, Too Much Cost, Too Little Planning”, **Compensation And Benefits Review**, No. 27, (1995), 47.
- Lalonde, R.N., J.E. Cameron, “An Intergroup Perspective On Immigrant Acculturation With Focus On Collective Strategies”, **International Journal Of Psychology**, Vol. 28, No. 1, (1993), 57-74.
- Lane, H.W., P.W. Beamish, “Cross-Cultural Cooperative Behaviour In Joint Ventures In LDCs”, **Management International Review**, No. 30, (1990), 87-102.
- Latta, W. Geoffrey, “Expatriate Compensation Policies And Programs: How Do You Measure Performance?”, **ORC Worldwide**, (2003), 1-13.

- Linehan, Margaret, Hugh Scullion, “Selection, Training And Development For Female International Executives”, **Career Development International**, Vol. 6, No. 6, (2001), 318-323.
- Linehan, Margaret, Hugh Scullion, James S. Walsh, “Barriers To Women’s Participation In International Management”, **European Business Review**, Vol. 13, No. 1, (2001), 10-18.
- Linehan, Margaret, James S. Walsh, “Work-Family Conflict And The Senior Female International Manager”, **British Journal Of Management**, Vol. 11, (2000), 49-58.
- Lublin, J.S., “Companies Use Cross-Cultural Training To Help Their Employees Abroad”, **The Wall Street Journal**, 4 Augustos, 1992, s.11.
- Mahmoudi, K.M., “Refugee Cross-Cultural Adjustment: Tibetans In India”, **International Journal Of Intercultural Relations**, Vol. 16, No. 1, (1992), 17-32.
- Marin, G., J.M. Salazar, “Determinants Of Hetero And Autostereotype”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 16, No. 4, (1988), 403-422.
- Martin, R., “The Effects Of Prior Moves On Job Relocation Stress”, **Journal Of Occupational And Organisational Psychology**, No. 68, 49-56.
- McNerney, D., “The Bottom-Line Value Of Diversity”, **Human Resource Focus**, (May), (1994), 22-23.
- Mendenhall, M., G. Oddou, “Acculturation Profiles Of Expatriate Managers: Implications For Cross-Cultural Training Programs”, **Columbia Journal Of World Business**, (Winter), (1986), 73-79.
- Mendenhall, M.E., E. Dunbar, G.R. Oddou, “Expatriate Selection, Training And Career-Pathing: A Review And Critique”, **Human Resource Management**, No. 26, (1987), 331-345.
- Mendenhall, M.E., G. Oddou, “The Dimensions Of Expatriate Acculturation”, **Academy Of Management Review**, Vol. 10, (1985), 39-47.
- Mitrovica, David, “Expatriate Recruitment And Effectiveness”, **GSEG Recorder**, (2001), 40-44.
- Morris, A. Mark, Chet Robie, “A Meta-Analysis Of The Effects Of Cross-Cultural Training On Expatriate Performance And Adjustment”, **International Journal Of Training And Development**, Vol. 5, No. 2, (2001), 112-125.
- Morrison, A.M., M.A. Von Glinow, “Women And Minorities In Management”, **American Psychologist**, Vol. 45, (1990), 200-208.



- Naumann, E., “A Conceptual Model Of Expatriate Turnover”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 23, No. 3, (1992), 499-531.
- Naumann, E., “Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitment Among Expatriate Managers”, **Group And Organisation Management**, Vol. 2, (1993a), 153-187.
- Naumann, E., “Organisational Predictors Of Expatriate Job Satisfaction”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 24, (1993b), 61-80.
- O’Keeffe, Ted, “Preparing Expatriate Managers Of Multinational Organizations For The Cultural And Learning Imperatives Of Their Job In Dynamic Knowledge-Based Environments”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol. 27, No. 5, (2003), 233-243.
- Oddou, G., Mendenhall M., “Succession Planning For The 21st Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders?”, **Business Horizons**, Vol. 34, (1991), 2-10.
- Palmer, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayını, İstanbul, 1993.
- Pell, R. Arthur, Simon A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide To Managing People**, Mac Millan Company, 1995.
- Porter, M., **The Competitive Advantage Of Nations**, Free Press, New York, 1990.
- PricewaterhouseCoopers, “International Assignments European Policy And Practice Key Trends”, **Price Waterhouse**, Avrupa, 1999/2000.
- Robbins, S., R. Bergman, I. Stagg, M. Coulter, **Management**, Prentice-Hall Australia, 2000.
- Rodrigues, A. Carl, “Cultural Classifications Of Societies And How They Affect Cross-Cultural Management”, **Cross Cultural Management**, Vol. 5, No. 3, (1998), 29-39.
- Rubin, D., J. Dettart, M. Heintzman, “Effects Of Accented Speech And Culture Typical Compliance-Gaining Style On Subordinates' Impressions Of Managers”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 15, (1991), 267-283.
- Rubin, D.L., K.A. Smith, “Effects Of Accent, Ethnicity And Lecture Topic On Undergraduates' Perceptions Of Non-Native English Speaking Teaching Assistants”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 15, (1990), 337-353.
- Rushing, Kristine, Brian H. Kleiner, “New Developments In Executive Relocation Practices”, **Management Research News**, Vol. 26, No. 2/3/4, (2003), 12-19.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998.

- Sackett, P.R., S.L. Wilk, “Within-Group Norming And Other Forms Of Score Adjustment In Preemployment Testing”, **American Psychologist**, Vol. 49, (1994), 929-954.
- Schuler, S. Randall, **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998.
- Scullion, H., “Why Companies Prefer To Use Expatriates”, **Personnel Management**, Vol. 32, (1991), 5.
- Selmer, Jan, Alicia S.M. Leung, “Expatriate Career Intentions Of Women On Foreign Assignments And Their Adjustment”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. 18, No. 3, (2003), 244-258.
- Shaffer, M.A., D.A. Harrison, “Expatriates’ Psychological Withdrawal From International Assignments: Work, Non-Work And Family Influences”, **Personnel Psychology**, No. 57, (1998), 87-118.
- Sinangil, H.K., “Türkiye’de Çalışan Yabancı Yöneticilerde Performans Ve Başarıyı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Çalışma”, **T.C. Marmara Üniversitesi İstatistik ve Kantitatif Araştırmalar Merkezi**, No. 98/2, (1998), 2-6.
- Sweeney, Eamonn P., Glenn Hardaker, “The Importance Of Organizational And National Culture”, **European Business Review**, Vol. 94, No. 5, (1994), 3-14.
- Sweezy, Paul, Leo Huberman, Stephen Hymer, **Sosyalizme Giriş**, May Yayınları, İstanbul, 1975.
- Tanaka, T., J. Takai, T. Kohyama, T. Fujihara, “Adjustment Patterns Of International Students In Japan”, **International Journal Of Intercultural Relations**, Vol. 18, No. 1, (1994), 55-75.
- Tayeb, M., “Organizations And National Culture: Methodology Considered”, **Organization Studies**, Vol. 15, No. 3, (1994), 429-446.
- Torbiorn, I., **Living Abroad: Personal Adjustment And Personnel Policies In The Overseas Setting**, Wiley, New York, 1982.
- Torrington, D., **International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally**, Prentice Hall, London, 1994.
- Tung, R.L., “Selection And Training Of Personnel For Overseas Assignments”, **Columbia Journal Of World Business**, Vol. 16, (1981), 68-78.
- Tung, R.L., “Selection And Training Procedures Of U.S., European And Japanese Multinationals”, <http://www.emeraldlibrary.com/search/expatriate.html>, (1982).
- Tung, R.L., **Business Negotiations With The Japanese**, Lexington Books, Lexington, 1984a.

- Tung, R.L., “Human Resources Planning In Japanese Multinationals: A Model For U.S. Firms?”, **Journal Of International Business Studies**, Fall, (1984b), 139-149.
- Tung, R.L., “Expatriate Assignments: Enhancing Success And Minimizing Failure”, **Academy Of Management Executive**, No. 1, (1987), 117-126.
- Tung, R.L., “Career Issues In International Assignments”, **Academy Of Management Executive**, No. 11, (1988a), 241-244.
- Tung, R.L., **The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad**, Ballinger, Cambridge,MA, 1988b.
- Tung, R.L., “Managing Cross-National And Intra-National Diversity”, **Human Resource Management**, Vol. 32, No. 4, (1993), 461-467.
- Turgut, Hakan, “Geleneksel Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, No. 42, (2002), 56-68.
- Webb, Allison, Phillip C. Wright, “The Expatriate Experience: Implications For Career Success”, **Career Development International**, Vol. 1, No. 5, (1996), 38-44.
- Westwood, R.I., S.M. Leung, “The Female Expatriate Manager Experience: Coping With Gender And Culture”, **International Studies Of Management And Organization**, Vol.24, (1994), 64-85.
- Wilson, D., S. Lavelle, “Interracial Friendship In A Zimbabwean Primary School”, **Journal Of Social Psychology**, Vol. 130, No. 1, (1990), 111-113.
- Windham International And National Foreign Trade Council Inc., “Global Relocation Trends: 1998 Survey Report”, **Windham International**, New York, 1998.
- Windham International And National Foreign Trade Council Inc., “Global Relocation Trends: 1999 Survey Report”, **Windham International**, New York, 1999.
- Witte, K., “A Theory Of Cognition And Negative Effect: Extending Gudykunst And Hammer's Theory Of Uncertainty And Anxiety Reduction”, **International Journal Of Intercultural Relations**, No. 17, (1993), 197-215.
- Woods, Peter, “Performance Management Of Australian And Singaporean Expatriates”, **International Journal Of Manpower**, Vol. 24, No. 5, (2003), 517-534.
- Yahyagil, M.Y., “Toplam Kalite Kültürü Elemanları İle Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Human Resources**, Vol. 45, No. 2, (2001), 70-90.
- Yavaş, Uğur, “Adaptation To International Assignments: Dimensionality And Strategies To Facilitate Adjustment Of Expatriate Managers In Turkey”, **Cross Cultural Management**, Vol. 8, No. 2, (2001), 60-73.

- Yavaş, Uğur, Muzaffer Bodur, “Correlates Of Adjustment: A Study Of Expatriate Managers In An Emerging Country”, **Management Decision**, Vol. 37, No. 3, (1999), 267-278.
- Zeffane, Rachid, Robert Rugimbana, “Management In The Less-Developed Countries: A Review Of Pertinent Issues, Challenges And Responses”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 16, No. 8, (1995), 26-36.
- \_\_\_\_\_, “Best Cities For Expatriate Workers”, **Mercer HR Consulting Surveys**, Kanada, 2004.
- \_\_\_\_\_, “Comparative Study On Cost Of Living For Expatriates Across Cities Results Of The August 2002 Round”, **Financial Services And The Treasury Bureau of America**, Amerika, 2002.
- \_\_\_\_\_, “Expatriate And Returnee C&B Findings And Trends From The 2003 Expatriate Study”, **Hewitt Associates**, Çin, 2003.
- \_\_\_\_\_, “The Business Case For Diversity Management”, **Office Of Multicultural Affairs**, Avustralya, 1999.

## EK 1. ANKET SORU FORMU

Bu araştırma,  
“*Turizmde Yurtdışı Deneyimli Yöneticilerin(Expatriate) Seçimi ve Başarı Faktörleri*” ni belirlemek amacıyla Antalya ili ve ilçelerinde yapılmaktadır. Yabancı ülkedeki yöneticilerin seçim sürecinin, başarı faktörlerinin, performans değerlendirme sisteminin konaklama işletmelerindeki işleyişi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Sizlerden alınacak bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü şahıslara verilmeyecek olup ancak isteminiz doğrultusunda çalışmanın bir özeti sizlere iletilebilecektir. Vereceğiniz bilgilerin doğruluğu çalışmanın güvenilir sonuçlar vermesine etken olacaktır.

**Expatriate**, kariyerinin bir bölümünü devamlı bir işte denizaşırı ülkelerde geçiren statü ve prestij sahibi kişidir.

Soruları cevaplarken yukarıdaki ifadeyi dikkate almanızı rica eder,göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

*Mehmet Utku ATMACA*  
Akdeniz Üniversitesi,SBE,Yüksek Lisans Öğrencisi

Otelin veya Tatil Köyünün Adı:.....

İşletmenizde istihdam ettiğiniz yurtdışı deneyimli yöneticilerin başarı faktörlerini belirlemek için aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen size uygun seçeneği X ile belirtiniz	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Çalışana (varsa ailesine) gerekli dil eğitimi (Türkçe) verilmelidir.					
2.Çalışanın (varsa ailesinin) sağlık masrafları İK bölümü tarafından sağlanmalıdır.					
3.Gerekli olan yasal izinler İK bölümü tarafından hazırlanmalıdır.					
4.Çalışanın eşi için de iş bulunmalıdır.					
5.Çalışanın barınma masrafları şirket tarafından tahsis edilmelidir.					
6.Çalışanın kültür şoku yaşamaması için gerekli eğitimler şirket tarafından verilmelidir.					
7.Çalışan için ayrı performans değerlendirme kriterleri geliştirilmelidir.					
8.Çalışana (varsa ailesine ) kültürel eğitim verilmelidir.					
9.Çalışan görev süresi boyunca destekleme eğitimi almalıdır.					
10.Çalışanın kişinin cinsiyeti,yaşı İK bölümü açısından önem arz etmektedir.					
11.Çalışan kişinin tabi olduğu ülke İK bölümü açısından önem arz etmektedir.					
12.Kişiyeye şirketin vizyonu,misyonu açık bir şekilde ifade edilmelidir.					
13.Kişiyeye kendisinden beklenenler anlatılmalı ve kişinin İK bölümünden beklentileri sorulmalıdır.					
14.Kişinin taşınma masrafları İK bölümü tarafından karşılanmalıdır.					
15.Kişiyeye şirkette kullanılan teknoloji hakkında bilgi verilmelidir.					

16. Kişinin düzenlenen sosyo-kültürel faaliyetlerine katılması sağlanmalıdır.					
17. Kişinin (varsa ailesinin) vergi ödemeleri ve sigorta ödemeleri İK bölümü tarafından düzenlenmelidir.					
18. Kişiye yapılan ödemeler yabancı para cinsinden olmalıdır.					
19. Kişiye (varsa ailesine) İK bölümü tarafından kültürel oryantasyon programı hazırlanmalıdır.					
20. Ülkemizdeki yasal ve hukuksal düzenlemeler expatriate çalıştırmayı olanaksız hale getirmektedir.					
21. Ülkemizde yabancı çalışanlar için düzenlenen yasal mevzuat yetersizdir.					
22. Tüm kurum çalışanlarına çapraz kültürel eğitim verilmesi gerekmektedir.					
23. İK bölümü expatriate'in başarısını arttırmak için denetim sistemi kurmalıdır.					
24. Kişiye başarılı olup olmadığı hakkında geribildirim (feedback) verilmelidir.					
25. Kişinin siyasi, dini ve politik özgürlüğüne karışılmamalıdır.					
26. Kurumda expatriate'in başarısını ölçmeye yönelik performans sistemi bulunmalıdır.					
27. Kurum expatriate için kariyer planı hazırlamalıdır.					
28. Expatriate'e uyum süresi boyunca kurum tarafından asistan sağlanmalıdır.					
29. Kurum beklenmeyen expatriate maliyetlerini karşılamalıdır.					
30. Expatriate çalışanlarla eşit düzeyde haklara sahip olmalıdır.					
31. Kurum, ülkeler arası ilişkileri göz önüne alıp expatriate tercihini öyle yapmalıdır. (Ör: Türk-Yunan, Kore-Japon)					

## 2) Bölüm

Aşağıdaki seçim kriterlerini önem sırasına göre sıralayınız. ( 1- En önemli, 10 – En önemsiz )

- Ailenin mobilite kabiliyeti.....
- Yaşam tarzının işe uygunluğu.....
- Yurtdışında çalışma ve yaşama motivasyonu.....
- Dil yeteneği.....
- Kariyer geliştirme.....
- Başarılı yurtdışı iş deneyimi.....
- Kültürel adaptasyon.....
- İş geliştirme kabiliyeti.....
- Liderlik becerileri.....
- Kolay iletişim kurabilme yeteneği.....
- Diğer.....

**ÖZGEÇMİŞ**  
**MEHMET UTKU ATMACA**

Zafer Mah. Antkoop Büyükkada Sitesi A-1 Blok Kat:5 D:11 Antalya  
0 (242) 344 59 09  
E-mail: [muatmaca@mynet.com](mailto:muatmaca@mynet.com)

**KİŞİSEL BİLGİLER**

---

**Doğum Yeri ve Tarihi** : Antalya, 07.05.1980  
**Medeni Hali** : Bekar  
**Sürücü Belgesi** : Temiz (sicilsiz) B tipi sürücü belgesi

**EĞİTİMİ**

---

**2006 – 2002** Akdeniz Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans  
**2005 – 2004** Tel Aviv University, Leon Recanati Management School (MBA)  
**2005 – 2004** Ulpan Meir, İbranice Dil Eğitimi  
**2002 – 1998** Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü

**İŞ DENEYİMİ & STAJ**

---

**2004 Nisan – Ekim** Antalya Atatürk Havaalanı Dış Hatlar Terminali Gümrüksüz Satış Temsilcisi  
**2002 - 2001** Gedik Yatırım Antalya Şubesinde Staj  
**2001 - 2000** Arı Tekstil Kalite Departmanı

**YABANCI DİLLER**

---

**İngilizce** : İyi düzeyde  
**İbranice** : İyi düzeyde  
**Rusça** : Orta düzeyde

**BİLGİSAYAR**

---

**Ofis Uygulamaları** : Word, Excel, PowerPoint, Access  
**İşletim Sistemleri** : Windows'un tüm sürümleri  
**Paket Programlar** : SPSS (Statistical Programming for Social Science), ETA (Muhasebe Programı)

**SOSYAL AKTİVİTELER**

---

Uludağ Üniversitesi İşletme Topluluğu İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü

**KATILINAN AKTİVİTELER**

---

**2001 Nisan** : 3. Üniversitelerarası Münazara Turnuvası  
**2001 Mayıs** : Uludağ Üniversitesi İşletme Topluluğu İnsan Kaynakları Haftası  
**2002 Mayıs** : Uludağ Üniversitesi İşletme Topluluğu İnsan Kaynakları Haftası  
**2005 Ocak – Nisan** : İsrail Dışişleri Bakanlığı, Diplomat Kursu

