

ULUSLARARASI TÜRK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Öznur YÜKSEL

*(Prof. Dr., Çankaya Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06530, ANKARA
oznur@cankaya.edu.tr)*

Hakan ERKUTLU

*(Öğr. Gör. Dr., Bilkent Üniversitesi, Turizm Bölümü, Bilkent, ANKARA
erkutlu@bilkent.edu.tr)*

Özet:

Bu çalışma, uluslararası ölçekte iş yapan Türk firmalarının insan kaynakları uygulamalarını incelemektedir. Uluslararası insan kaynakları yönetim politika ve uygulamaları, uluslararası yönetici arzında görülen eksikliklere karşı firmaların tepkileri, yurt dışındaki görevlerini tamamlayan yöneticilerin ülkelerine döndüklerinde karşılaştıkları sorunlar ve Avrupa Tek Pazarının firmaların insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenen konular arasında bulunmaktadır. Türk işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla Türk yöneticilerini tercih ettiklerini görmekteyiz. İşletme kültürünü daha iyi tanıdığından dolayı ve yurt dışı faaliyetlerin denetimini daha hızlı bir biçimde yapabileceği umulduğundan Türk yönetici görevlendirilmektedir. İşletmelerin büyük bir kısmı, uluslararası işletmelerin sayısının ve faaliyet alanlarının artması buna karşılık yeterli miktarda nitelikli yönetici arzının bu duruma yanıt verememesi nedeniyle yakın gelecekte nitelikli uluslararası yöneticileri bulmakta güçlük çekileceğini tahmin etmektedirler. Gelecekte karşılaşılabilecek olan bu duruma işletmenin uygun bir yanıt verebilmesi için uluslararası insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Uluslararası insan kaynakları yönetimi.

Keywords: International human resource management.

Avrupa Tek Pazarı konusunda, işletmeler var olan rekabetin daha da şiddetleneceğinden bahsetmektedirler. Bu rekabet ortamında özellikle nitelikli işletme elamanlarını işletmede tutabilmek onları Avrupalı işletmelere kaptırmamak için insan kaynakları yönetiminde ücretlerin uluslararası rakiplere göre ayarlanmaları, işletmede uygulanan ve çalışanları motive eden uygulamalarda iyileştirmeler yapılması vb. çeşitli uygulamaların yürürlüğe konulmasının gerekliliğinden bahsetmektedirler.

Abstract:

Human Resource Management Applications Of International Turkish Firms

This study examines human resource management applications of international Turkish firms. International human resource management politics and practices, reactions of firms in response to lack of managers who can look at the jobs from an international perspective, barriers to turnovers of international managers and influences that European Union may cause on international Turkish firms' human resource management applications are also discussed in that paper. According to this study, Turkish firms prefer to employ mostly Turkish managers in their activities abroad. And within Turkish managers they usually send male managers abroad than female managers. Most of the firms in that study forecast that they will experience difficulty of finding qualified international managers in the near future due to increasing number of international firms, their growing market areas and as a result of those facts, lack of adequate supply of qualified international managers.

GİRİŞ

İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilmesi uluslararası işletme ortamında başarı veya başarısızlığın temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul edildiği halde, uygulamada pek çok organizasyon uluslararası faaliyetlerle ilişkili insan kaynaklarının yönetimine gereken önemi vermemektedir (Tung, 1984:129-143; ve Dowling, 1986: 255).

Bartol ve Martin (1998: 659) ile Tung (1984: 129)'a göre uluslararası ortamda insan kaynakları yönetiminin kalitesi, işletmelerin yurt içi operasyonları ile ilişkili insan kaynakları yönetimi kalitesinden çok daha fazla nazik, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak görülebilir. Bunun temel nedeni ise, farklı ülkelerdeki faaliyetlerin karışıklığı ve farklı uluslardan gelen çalışanlara iş verilmesidir (Morgan, 1986: 43-47). Ayrıca İnsan Kaynakları yönetiminin sorunlarının uluslararası bir çevrede fazlalaştığı kabul

edildiği halde, pek çok işletme uluslararası faaliyetlerdeki güçlüklerle gereken önemi vermemektedir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanı bununla beraber, akademik bir çalışma alanı olarak çok yavaş geliştiği ve emekleme devrinde olduğu söylenebilir (Laurent, 1986: 91-102).

Bu makale, uluslararası Türk işletmelerinin insan kaynakları yönetimlerine ilişkin politika ve uygulamaları konusunda önemli bilgiler vermektedir. Bu çalışmanın belirgin bir özelliği uluslararası Türk işletmelerinde yönetici pozisyonundaki personelin yurt dışı istihdamı üzerinde odaklanmasıdır. Uluslararası personel, işe alma ve yerleştirme ve yüksek niteliklere sahip uluslararası yöneticilerin kıtlığı ile bu soruna işletmelerin yanıtları ele alınan konulardandır. Ayrıca kısaca Avrupa Tek Pazarı'nın ışığı altında işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinde oluşabilecek yeni yönelimlere de değinilmektedir.

Uluslararası işletmelerin karşılaştıkları personel sorunları, yurt içi işletmelerdeki benzer sorunlardan daha karmaşıktır ve uygun olmayan personel politikaları yurt dışı faaliyetlerinin yönetiminde zorluklara neden olabilir. Uluslararası iş ortamında oluşabilecek başarısızlıkların insan ve finanssal maliyetleri yurt içi işletmelerdekilerden çok daha fazla olacaktır. Bilhassa, pazar payının kaybı ve yurt dışı müşteri ilişkilerinde oluşabilecek olan zarar vb. dolaylı maliyetler önemli bir orana ulaşabilir (Zeira ve Banai, 1984:29-35).

Nitelikli uluslararası yöneticilerin sayısının kısıtlı olması uluslararası işletmeler için artan bir sorun haline gelmektedir. Hamill (1989: 18-43) tarafından yapılan anketin bulgularına göre, global stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi büyük bir oranda uluslararası deneyimli yöneticilerin uygun bir arzının varlığına bağlıdır.

Avrupa Tek Pazarının ortaya çıkması ve Türk işletmelerinin doğrudan yabancı yatırım sayılarının özellikle 1990'lı yıllardan sonra artış göstermesi, uluslararası personel, işe alma, yerleştirme ve geliştirme vb. konuların öneminin daha da artmasına neden olmuştur (Scullion, 1992: 29-32). Son yıllarda faaliyetlerini uluslararasılaştıran küçük ve orta ölçekte pek çok işletme açısından da uluslararası insan kaynakları yönetimi daha bir önem kazanmış bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmadaki temel araştırma metodu uluslararası Türk işletmelerinde görev yapan personel ya da insan kaynakları müdürü ve uzmanları ile yapılan planlı görüşmeler (structured interviews) olmuştur. Görüşmelerin tamamı Mayıs 2002'de tamamlandı. Görüşmelerin süresi 1 saat ile 3.5 saat arasında

değişmiştir. Her görüşmede işletmenin yapısı ve uluslararası faaliyetleri konusunda bilgiler araştırılmıştır. Görüşmelerde ayrıca uluslararası faaliyetlerle ilgili personel seçimi, yurt dışı faaliyetlerde görevlendirilen personelin performansı, uluslararası insan kaynakları politikaları gibi konularda sorular sorulmuştur.

Görüşmeler dışında, işletme raporlarından, işletme belgelerinden ve gazete makalelerinden bu işletmelerin uluslararası personel politikaları konusunda ilave bilgi elde edilmiştir.

Çalışmaya uluslararası ölçekte iş yapan 22 Türk işletmesi katılmıştır. İşletme seçiminde hem imalat hem de hizmet sektörlerinden firmaların bulunmasına dikkat edilmiştir. Çalışmadaki işletmelerden beşi tekstil sektöründe, yedisi gıda sektöründe, dördü makine imalat sektöründe, dördü elektronik sektöründe, biri ilaç sektöründe ve biri çimento sektöründe yer almaktadır (bkz. Ek 1). Bu çalışmadaki işletmeler, büyüklüğü dünya çapında 102 ila 4650 arasında çalışanı bulunan işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmada incelenen işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerin sayısı ve bu işletmelerin uluslararası tecrübelerinin süresi geniş bir dağılım göstermektedir.

ULUSLARARASI PERSONEL İSTİHDAM POLİTİKALARI

Uluslararası işletmeler yurt dışı faaliyetlerindeki yönetici pozisyonları için; ana ülke vatandaşlarının, ev sahibi ülke vatandaşlarının ve üçüncü ülke vatandaşlarının istihdam edilmesi olarak ifade edilebilecek üç seçenekle karşı karşıya bulunmaktadır (Yüksel, 1997: 226-236; Boyacıgiller, 1990: 357). İşletmenin merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları ana ülke vatandaşları olup, bu kişiler yurt dışında çalıştıkları zaman *sürgün* (expatriete) veya gurbetçiler olarak adlandırılırlar. Uluslararası işletmenin gittiği ülkede yerel kaynaklardan istihdam ettiği elemanlar ev sahibi ülke vatandaşlarıdır. Üçüncü ülke vatandaşları ise işletmenin faaliyette bulunduğu her yerde milliyet farkı gözetmeksizin, uzmanlık alanlarından yararlanmak amacıyla istihdam ettiği elemanlardır (Yüksel, 1997: 226-236).

Çalışmanın bulgularına göre Türk işletmelerinin çoğunluğu (20 işletme) yurt dışı faaliyetlerinde ağırlıklı olarak ana ülke (Türkiye) vatandaşlarını tercih etmektedirler. Ayrıca bulgular, işletmelerin yaklaşık olarak %50'si yurt dışı faaliyetlerinde ev sahibi ülke vatandaşlarının istihdamının getireceği avantajlardan bahsettikleri halde, uygulamada yalnızca 2 işletmenin yurt dışı faaliyetlerinde ev sahibi ülke vatandaşlarının yönetici pozisyonları için istihdam edildiklerini göstermektedir. İşletmelerin yarısı son iki yılda yurt dışına gönderilen Türk yöneticilerin sayısında bir artış olduğunu söyledikleri halde yalnızca dört işletme yurt dışındaki faaliyetlerinde istihdam edilen Türk

yöneticilerin sayısında bir azalma olduğunu ifade etmişlerdir. Geri kalan işletmeler ise son iki yıllık süre içerisinde yurt dışı faaliyetlerdeki Türk yöneticilerin sayısında herhangi bir değişiklik olmadığını bildirmişlerdir.

Günümüzdeki global iş ortamında rekabet edebilmek için işletmeler farklı milliyetlerden, değişik perspektif ve uzmanlıklara sahip elemanları istihdam edip onların oluşturacakları global takımları teşvik etmeleri gereklidir (Solomon, 1995: 49-54). Türk işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla Türk yöneticilerine güvenmeleri, ev sahibi ülke vatandaşlarına ve üçüncü ülke vatandaşlarının istihdam edilmeleri konusundaki isteksiz davranışları karşımıza önemli bir konu olarak çıkmaktadır.

Çalışmanın bulguları ile uluslararası Amerikan işletmelerin yurt dışı deneyimleri arasında önemli bir fark göze çarptığı halde Avrupalı işletmeler ile benzerlikler göstermektedir. Mayrhofer ve Brewster (1996: 749) Avrupalı işletmelerin yurt dışında *ana ülke merkezli* (ethnocentric) bir yönetim felsefesi benimsediklerini ve bu nedenle yurt dışı faaliyetlerinde yönetsel pozisyonlar için ana ülke elemanlarını istihdam ettiklerini ifade ederler. Bateman ve Snell (1999: 222) ve Kobrin (1988: 63-75) ise Amerikan işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde ana ülke kaynaklı elemanlarının sayısında bir azaltma yapıp daha ziyade ev sahibi ülkenin vatandaşlarını istihdam ettiğini söylemektedir. Onlara göre Amerikan işletmelerinin daha fazla sayıda ev sahibi ülke vatandaşlarını istihdam etmeye başlamalarının nedenleri arasında ana ülke vatandaşlarını yurt dışına gönderme, orada tutabilme masrafları, yerel yöneticilerin yerel kültüre ve yerel Pazar isteklerine daha duyarlı olmaları olabilir. Bunun yanında, daha az sayıda ana ülke vatandaşının yurt dışında görevlendirilmeleri, işletmenin faaliyetlerinin denetiminde bazı zorluklar doğurabileceği gibi, Amerikalı yöneticilerin yurt dışında tecrübe kazanma fırsatlarında azalmalara neden olabilecektir (Kobrin, 1988: 63).

Bu çalışma, Türk işletmelerinin yurt dışında çoğunlukla Türk yöneticileri istihdam etmelerinin bazı temel nedenlerini de ortaya çıkarmış bulunmaktadır. İlk neden bazı ülkelerdeki yönetim ve teknik beceri varlığının eksik olması ya da yeterli düzeyde bulunamamasıdır. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki faaliyetlerde özellikle Türk yöneticilerinin kullanılmasına dair bir eğilim göze çarpmaktadır; çünkü bu ülkelerde işletmede görev alabilecek nitelikli yerel yönetici bulabilmek sınırlı olmaktadır.

Türk işletmelerinin personel veya İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından verilen bilgilere göre, işletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde Türk yöneticileri tercih etmelerinin ikinci nedeni yurt dışı faaliyetleri denetleyebilme amacına yöneliktir. 22 işletmenin 18'i yurt dışında daha ziyade Türk yöneticilere görev vermelerinin temel bir nedeni olarak yurt dışı faaliyetlerin daha kolay bir

şekilde kontrol edilebilmesi olarak belirtmişlerdir. Görüşme yapılan işletme yöneticilerine göre, yurt dışında görevlendirilecek olan Türk yöneticiler işletmenin kültürünü, işletme merkezinin denetim sistemini daha iyi tanımaktadırlar. Bu durum daha etkin bir iletişim ve eşgüdüm sağlanmasına neden olacaktır.

Yurt dışı faaliyetlerinin denetiminin önemi konusundaki yukarıdaki bulgu, Avrupalı işletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla ana ülke vatandaşlarını istihdam etmelerinin en önemli nedenlerinden biri olarak yurt dışı faaliyetlerin denetimini gösteren daha önceden yapılmış olan çalışmalarla benzer sonuçlar vermiştir (Bjorkman ve Gertsen, 1990: 110; Brewster, 1988: 68).

Araştırmada ayrıca Türk işletmelerinin yurt dışındaki faaliyetlerinde daha ziyade Türk yöneticilerini kullanmalarının bir diğer nedeni olarak yurt dışı personeli eğitime, geliştirme amacı önemle vurgulanmaktadır. 22 işletmeden 20'si yurt dışında özellikle Türk yöneticilerin personeli eğitime, geliştirilmesine yönelik olarak kullanıldığını ifade etmektedir.

Araştırma sonucuna göre uluslararası Türk işletmelerinde görülen bir başka eğilim ise geçmiş yıllara kıyasla daha genç yaştaki yöneticilerine uluslararası deneyim kazandırmaya çalışmaları ve bu amaçla onları yurt dışı faaliyetlerde sıklıkla görevlendirmeye başlamış olmalarıdır. Araştırmadaki işletmelerden yarısından fazlası (22 işletmeden 13'ü) bu konunun önemini vurgulamaktadır. Yurt dışı faaliyetlerinde eski yıllara kıyasla daha fazla genç yöneticinin istihdam edilmesinin nedenleri arasında olgun ve tecrübeli yöneticilerin eşlerinin gidilen ülkede iş bulamamaları, çocuklarının eğitimlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlar vb. nedenler sonucunda yurt dışına gitme konusunda fazlaca istekli olmamalarına bağlanabilir (Yüksel, 1997).

İşletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde Türk yöneticilerini istihdam etmeleri uygulamasını etkileyen diğer bir etken, gidilen ülkedeki müşteri grubunun çoğunluğunun (bazen de o ülkenin hükümetinin) ülkedeki yabancı işletmenin üst düzey yönetiminin ana ülkeden elemanlardan oluşması gerektiği şeklinde bir beklenti içerisinde olmalarıdır. İşletmelerin yaklaşık olarak yarısı yurt dışı faaliyetleri yönetici personel istihdamı kararlarında bu beklentiyi göz önüne aldıklarını söylemişlerdir. Özellikle Türkiye Cumhuriyetlerindeki işletme faaliyetlerinde bu beklenti önemli bir boyuta ulaşmaktadır.

Araştırma bulguları ayrıca, işletmelerin yurt dışı faaliyetlerinin başlangıç aşamalarında (ilk yıllarında) özellikle ana ülke kaynaklı yöneticileri kullandıklarını göstermektedir. Bu sonuç, işletmenin farklı bir ülkede ve çevrede yeni bir iş kurmaya çabaladığı ve önceki deneyimlerinin önemli olarak

görüldüğü uluslararasılaşmanın başlangıç aşamalarında yaygın olduğu şeklindeki daha önceden yapılan araştırmalarla da uyumludur (Hailey, 1996: 32-34; Zeira,1976: 96).

Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak yarısı (22 işletmeden 10'u) ev sahibi ve üçüncü dünya ülkelerinden gelen elemanları eğitime ve geliştirme konusunda işletmenin yetersiz olduğunu, onları eğitime ve geliştirmenin işletmeye ek bir masraf getireceğini ve bu nedenlerden dolayı yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla Türk yöneticilerine görev verildiğini ifade etmişlerdir.

ULUSLARARASI YÖNETİCİ ARZINDAKİ EKSİKLİKLER

Araştırmada görüşme yapılan personel ya da insan kaynakları yöneticileri işletmelerin küresel stratejilerinin başarılı bir biçimde yürürlüğe konabilmesini büyük ölçüde uluslararası deneyimli yöneticilerin yeterli bir arzının varlığına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmadaki işletmelerin %59.09'u (13 işletme) yeterli niteliklerde, uluslararası deneyimli yönetici bulmakta güçlük çektiklerini söylemiş olup, işletmelerin %80'i (18 işletme) gelecekte uygun niteliklerde yönetici bulabilme açısından sorunlar yaşayabilecekleri beklentisi içerisinde olduklarını belirtmişlerdir.

İşletmeler açısından uluslararasılaşmanın artan bir hızda sürmesi sonucunda, fazlaşan yönetici talebine karşın mevcut yönetici arzının yeterli gelmemesi işletmelerin çoğunluğunun (22 işletmeden 18'i) görüşüdür. Ayrıca ev sahibi ülke kaynaklı yöneticileri istihdam etme, onları işletmede tutabilme ve geliştirebilme konusunda işletmede yaşanan sorunlar, yurt dışı faaliyetler için yönetici eksikliğinin bir başka nedenidir (12 işletme). Gidilen ülkedeki emek pazarları hakkında yetersiz bilgi, yerel eğitim sisteminin ihmal edilmesi, görüşmelerde karşılaşılan dil ve kültürel sorunlar, Türkiye'de iyi giden bazı personel yönetim tekniklerini gidilen ülkenin özelliklerine bakmayıp olduğu gibi oralara transfer etmeye çabalama vb. bazı etkenler ev sahibi ülke yöneticilerinin istihdamını, ana ülke yöneticilerinin istihdamına oranla daha zor ve masraflı yapmaktadır.

Shaeffer'a (1989: 29) göre pek çok uluslararası işletme ev sahibi ülke yöneticilerinin eğitimi ve geliştirilmeleri konusunu ihmal etmekte ve yönetsel gelişim programlarını çoğunlukla ana ülke yöneticileri üzerinde odaklamaktadır. Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticileri, yurt dışı faaliyetlerinde Türk yöneticilerin yerel yöneticilere tercih edilmesinin ana bir nedeni olarak, gidilen ülkede yerel yöneticilere verilmesi gereken eğitim ve geliştirme programlarının işletmede olmaması ya da eksikliğini vurgulamışlardır.

Bu çalışma bulgularının, ciddi bir biçimde ev sahibi ve üçüncü dünya ülkelerinden yöneticilere eğitim ve gelişim programları sağlamaya çabalayan uluslararası Türk işletmeleri açısından bazı önemli dersler verdiğini söyleyebiliriz. İlk olarak, ana ülkede iyi sonuç veren personel yönetimi uygulamalarının olduğu gibi, değiştirilmeden, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere aktarılmasından kaçınılması gerekir. Bu uygulamalar ülkenin ekonomik, sosyo-politik, kültürel koşullarına bakılarak, oraya uyum sağlamaya çalışılarak yürürlüğe konulmalıdır. İkinci olarak yurt dışı faaliyetlerinde görevlendirilen ev sahibi ülke yöneticilerinin gelişimlerini daha da artırabilmek amacıyla belirli süreler için onları işletmenin merkezine transfer etme ihtiyacıdır. Dowling ve Schuler'a (1990: 82) göre ev sahibi ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilerin işletmenin merkezinde belirli dönemlerde görevlendirilmeleri, onların yerel düşünme tarzlarından sıyrılıp, işletme kültürünü daha iyi anlayarak küresel bir bakış kazanmalarına yardımcı olacaktır. Bu durumda işletme içerisinde zamanla global yönetici takımlarının oluşturulabilmesine ön ayak olacaktır.

NİTELİKLİ ULUSLARARASI YÖNETİCİLERİ BULABİLME SORUNUNA İŞLETMELERİN ÇÖZÜMLERİ

Araştırmaya katılan 22 işletmeden 18'i yurt dışında görevlendirilecek nitelikli, uluslararası deneyimli yöneticiler bulabilme kısıtı sorununa, kariyerlerinin henüz başında bulunan fakat yüksek bir yönetici potansiyeli vadeden genç elemanları yurt dışı faaliyetlerinde görevlendirerek çözüm bulmaya çalıştıklarını bildirmişlerdir.

İşletmelerin, uygun niteliklerde uluslararası yöneticileri kolaylıkla bulunamaması sorununa karşı geliştirmiş oldukları bir başka çözüm yurt dışındaki yönetici kadrolarına nitelikli elemanların bulunmasını sağlayabilmek amacıyla, gidilen ülkelerdeki radyo, televizyon, dergi, gazete vb. medya hizmetlerine geçmiş yıllara kıyasla çok daha sıkça başvurularındadır. Gerçekten de Türk işletmelerin son yıllarda, *The Economist*, *Forbes*, *Time Magazine*, *The Wall Street Journal* gibi dünya çapındaki bazı medya organlarında reklamlarını görmekteyiz.

Uluslararası yönetici bulabilme zorluğuna karşı Türk işletmelerinin kullandığı bir başka çözüm yolu, işletmelerin özellikle üniversitelere giderek buralarda kendilerini, faaliyetlerinin uluslararası doğasını anlatarak, kısa bir süre sonra mezun olacak, gelecek vadeden, parlak, uluslararası bir kariyer arayan üniversitede okuyan ya da yeni mezun olmuş gençleri kendi bünyelerine katmaya çalışmalarıdır. Araştırmaya katılan 22 işletmeden 1 işletme yalnızca

Türk üniversitelerinden değil aynı zamanda özellikle Avrupa ve Amerika'daki bazı üniversitelerde bu konuda çalışmalar yaptıklarını ifade etmiştir.

SORUN ALANLARI

Türk işletmelerinin uluslararası yönetici bulabilme zorluğunu aşabilmek için gösterdiği çabalar iki alanda etkili olmamaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin uluslararası yönetimlerinde bayan yönetici oranında bir artışın olmamasıdır. İşletme insan kaynakları yöneticileri, yurt dışı faaliyetlerinde daha ziyade erkek yöneticileri tercih ettiklerini, bayan yöneticilerin daha duygusal olmaları ve erkek egemen kültüre sahip (sert kültür) bazı ülkelerde yönetici olarak erkeklerin görülmek istenilmesi vb. nedenlerle yurt dışı faaliyetlerde erkekler kadar başarılı olamayacakları biçiminde görüşleri bulunmaktadır. Bayan yöneticilerin yurt dışı faaliyetlerinde görevlendirilmeleri hususundaki isteksizliğini pek çok Amerikan işletmesinde de görmek mümkündür (Bateman ve Snell, 1999: 222). Tabiki bu görüşün şu an için desteklenmesi mümkün değildir. Eğer fırsat verilirse bayan yöneticilerinde en az gidilen ülkede erkekler kadar başarılı olacaklarını söyleyebiliriz. Ayrıca, yurt dışında oluşabilecek sorunları erkeklere kıyasla duygusal, sevecen bir tabiatla oldukları için daha da yumuşak bir şekilde çözebileceklerini ifade edebiliriz (Adler,1997: 171; Harris, 1993: 9-11). Bu nedenle Türk işletmeleri yurt dışı faaliyetleri için, bayan yöneticinin erkekler kadar başarılı olamayacağı şeklindeki geleneksel, modası çoktan geçmiş düşünceleri bir kenara koyarak, daha fazla sayıda bayanı yurt dışı görevleri için istihdam etmeye çabalamaları gereklidir.

Diğer bir sorun yurt dışından dönecek personelin istihdamı konusunda görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak %70'i (15 işletme) bu konuda önemli sorunlarla yüz yüze kalabildiklerini ifade etmişlerdir. Yurt dışına gönderilip belirli bir süre sonunda merkeze geri dönen eleman, yeri başkası tarafından doldurulduğu için eşit düzeyde bir kadro bulamamaktadır. Ya da yurt dışında yüksek maaş almasına rağmen merkeze dönünce maaşında önemli düşüşlerle karşılaşabilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde görevlendirilip belirli bir süre sonunda merkeze geri dönen elemanlar, gelişmiş ülkenin yaşam standartlarına alıştığı için, uyum sorunuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bulgular Yüksel (1997: 226-236) tarafından da doğrulanmakta olup, yurt dışına gönderilen personelin ana ülkeye dönüşlerinin de işletme tarafından önceden planlanması gerekmektedir. Araştırmadaki 22 işletmeden yalnızca 4'ünde böyle bir planlama yapıldığını görmekteyiz.

ULUSLARARASI PERSONEL İSTİHDAMI KONUSUNDA İŞLETMELERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Bu bölüm kısaca Türk işletmelerin yakın gelecekte neden yurt dışı faaliyetleri için uygun, nitelikli uluslararası yönetici bulmanın daha da zor olacağı şeklindeki beklentilerinin nedenlerine değinmektedir.

Araştırmadaki işletmelerin yaklaşık %60'ının (13 işletme) insan kaynakları yöneticileri önümüzdeki 5 yıllık bir süre içerisinde uluslararası yönetici bulabilmenin daha da zor olacağını tahmin ettiklerini söylemişlerdir. Araştırmadaki işletmelerin çoğunluğu işletmelerin uluslararasılaşmasının hızı karşısında yurt dışı faaliyetlerde istihdam edilecek uluslararası yönetici arzının talebi karşılayamayacağını ifade etmişlerdir. Özellikle artan bir oranda Avrupalı işletmelerin uluslararasılaşmaları ve Avrupa Tek pazarının 1993 yılında ortaya çıkışıyla, işletmelerin faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları personel sayısında bir artış olmuş bulunmaktadır. İşletmeler daha nitelikli elemanları kendi bünyelerine katabilmek için kıyasıya bir rekabete girmişlerdir. Sadece Türk işletmeleri değil fakat özellikle Avrupalı işletmelerde nitelikli eleman bulabilmek amacıyla ülkemiz medyasını kullanabilmektedir. Türkiye'deki *Hürriyet*, *Milliyet*, *Sabah* gibi satışları yüksek olan gazetelerin verdikleri İnsan Kaynakları Ekleri incelenirse, pek çok Avrupalı işletmenin özellikle yönetici pozisyonları için ilanlar verdiklerini görmekteyiz.

Yeterli düzeyde nitelikli uluslararası yönetici arzının sağlanamaması sorunu, yurt dışında görevlendirilmek istenen personelin direnç göstererek çeşitli nedenlerle oralara gitmek istememeleri sonucu daha da önemli bir boyut kazanmaktadır. Araştırmada görüşme yapılan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine göre, özellikle daha önce yurt dışı deneyimi olan nitelikli, olgun bazı yöneticilerin yurt dışına gitmek istememelerinin ana nedenleri arasında, özellikle çocuklarının Türkiye'de devam eden eğitimlerini kesmek istememeleri, yurt dışına gidip geri dönünce daha önceden sahip olduğu kadroyu alamama, yerinin değiştirileceği korkusu, gidilen ülkelerde Türkiye'deki yaşam koşullarını bulamama beklentisi içerisinde olunması vb. nedenler sayılabilir. Ayrıca günümüzde evli bayanlarda kariyer yapmayı düşündükleri için, eşleri yurt dışı teklifi aldıkları zaman, Türkiye'deki işlerini ya da eğitimlerini tamamiyle bırakarak eşinin yanında yurt dışına gitmek istemiyorlar. Eşinin kariyerini düşünen erkek yönetici bu nedenle yurt dışı görevine pek olumlu gözle bakmamaktadır. Ayrıca görevlendirilecek ülkenin, yönetici ve ailesine cazip gelmemesi yurt dışında görevlendirilmesi planlanan yöneticinin göreve karşı isteksiz olmasına neden olmaktadır.

AVRUPA TEK PAZARININ ULUSLARARASI TÜRK İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE OLABİLECEK ETKİLERİ

Avrupa Tek Pazarının ortaya çıkmasının uluslararası Türk işletmelerin insan kaynakları yönetiminde nasıl etkileri olabileceği konusu bu araştırmada yanıt aranan bir diğer konuydu. Bu konuda işletmelerin çoğunluğu (20 işletme) önümüzdeki yıllarda Türk işletmeleri ile Avrupalı işletmeler arasındaki rekabetin daha da artmasını beklediklerini ve bu rekabette bir üstünlük elde edebilmek için özellikle insan kaynakları yönetimine şu andakinden çok daha fazla önem verilmesi gerektiğine değinmişlerdir.

Uluslararası pazarlarda aksak rekabet her zaman mevcut olup, aynı anda birden fazla ülkede elde edilebilen endüstriyel buluşları pazar ortamında yürürlüğe koyup bir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan temel etkenlerin en önemlilerinden birisi işletmenin yönetim ve yönetici üstünlüğüdür (Yüksel, 1997). Bu nedenle Türk işletmeleri özellikle sahip oldukları nitelikli elemanları işletmede tutabilmek ve işletmeye nitelikli yönetici adayı elemanları bulabilmek için farklı bazı uygulamaları yürürlüğe koymaları gerektiğinin farkındadırlar. Özellikle sayıları artan uluslararası Avrupalı işletmelerin Türkiye'de de eleman aramaya başlamaları nedeniyle, Türk işletmeleri yakın gelecekte nitelikli Türk yöneticilerinin alacağı ücretlerde önemli artışlar görülebileceğini tahmin etmektedirler. Bu amaçla araştırmada yer alan 22 işletmeden 4 tanesi şu an için yöneticilere verilecek ücret konusunda Avrupalı benzer işletmeleri örnek almaya başladıklarını ifade etmiş bulunmaktadır.

Araştırmaya konu olan işletmelerin yarısı şu an için yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla Türk yöneticilerinin istihdam edilmeleri uygulamasının, eğer işletmenin gelecekte küresel bir işletme haline gelebilmesi amaçlanırsa (araştırmadaki tüm işletmelerin nihai amacı) zamanla azalacağını söylemektedirler. Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticileri küresel bir görüşe sahip olabilmek için işletme içerisinde milliyetlerine bakılmaksızın çeşitli ülkelerden gelen yöneticilerle bir global yönetici takımı oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden, Türk işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde yakın gelecekte daha fazla ev sahibi ülke ve üçüncü dünya ülke vatandaşlarını görebileceğimizi bekleyebiliriz.

SONUÇ

Araştırmanın bulgularına bir bütün olarak bakarsak, Türk işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde çoğunlukla Türk yöneticilerini tercih ettiklerini görmekteyiz. İşletme kültürünü daha iyi tanıdığından dolayı ve yurt dışı faaliyetlerin denetimini daha hızlı bir biçimde yapabileceği umulduğundan Türk

yönetici görevlendirilmektedir. Türk yöneticiler içerisinde ise genellikle erkek elemanların yurt dışına gönderildiklerini bayan yöneticilerin yurt dışı görevlendirilmeleri konusunda işletmelerde en azından şimdilik bir isteğin olmadığını görmekteyiz.

Araştırmaya konu olan işletmelerin çoğunluğu yurt dışı faaliyetlerinde geçmiş yıllara kıyasla çok daha fazla sayıda henüz kariyerinin başlangıç aşamalarında olan, parlak, nitelikli genç mezunlara görev vermeye başlamışlardır. Bu nedenle uygun niteliklerde yeni mezun gençleri aramak için hem ulusal hem de uluslararası medyayı artan bir oranda kullanmaya başlamışlar ve özellikle doğrudan üniversitelere giderek kendileri, faaliyetleri hakkında bilgiler verip genç yetenekleri işletme bünyesine katmaya çabalamaktadırlar.

İşletmelerin büyük bir kısmı, uluslararası işletmelerin sayısının ve faaliyet alanlarının artması buna karşılık yeterli miktarda nitelikli yönetici arzının bu duruma yanıt verememesi nedeniyle yakın gelecekte nitelikli uluslararası yöneticileri bulmakta güçlük çekileceğini tahmin etmektedirler. Gelecekte karşılaşılabilecek olan bu duruma işletmenin uygun bir yanıt verebilmesi için uluslararası insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Avrupa Tek Pazarı konusunda, işletmeler var olan rekabetin daha da şiddetleneceğinden bahsetmektedirler. Bu rekabet ortamında özellikle nitelikli işletme elamanlarını işletmede tutabilmek onları Avrupalı işletmelere kaptırmamak için insan kaynakları yönetiminde ücretlerin uluslararası rakiplere göre ayarlanmaları, işletmede uygulanan ve çalışanları motive eden uygulamalarda iyileştirmeler yapılması vb. çeşitli uygulamaların yürürlüğe konulmasının gerekliliğinden bahsetmektedirler.

Araştırmadaki işletmelerin hemen hemen tümünün nihai hedefi gelecekte global bir işletme haline gelebilmektir. Bu amaçla şu an uygulanan yurt dışındaki görevler için çoğunlukla Türk yöneticilerin tercih edilmeleri uygulamasının değişeceğini, işletmenin yurt dışındaki faaliyetlerinde yakın bir gelecekte Türk yöneticilerinin yanı sıra ev sahibi ve üçüncü dünya ülke yöneticilerinin de görülüp ve bunların global takımlar kurarak işletmenin küresel bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olmasının beklentisi içindedirler.

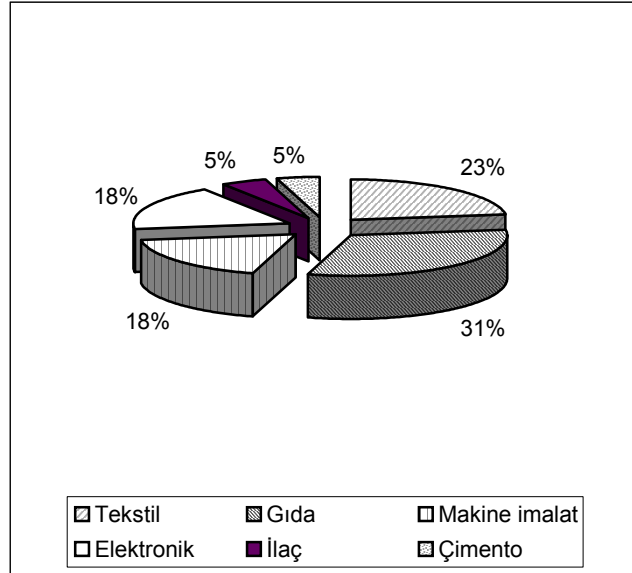
İşletmeler henüz uluslararasılaşmanın başlangıç aşamalarında olduklarını, bu nedenle uluslararası insan kaynakları yönetimi açısından mutlaka eksiklikleri bulunduğunu ifade edip, başarılı global bir işletme olabilmeleri için gelecekte mutlaka insan kaynakları yönetimine şu andakinden çok daha fazla önem verilmesi gerektiğinin bilincindedirler.

Gelecekte özellikle uluslararası işletmeler açısından insan kaynakları yönetimi günümüze kıyasla daha da önem kazanacaktır. İçerisinde yaşadığımız bilgi çağında insan unsuru stratejik bir önem arz edecek olup, kaliteli insan kaynağına ve bu kaynağı gereği gibi kullanabilecek, değerlendirebilecek bir insan kaynakları yönetimine sahip olan işletme global rekabet ortamında diğer işletmeler karşısında üstünlük kurabilecektir.

EK:

İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektörü	Firma sayısı
Tekstil	5
Gıda	7
Makine imalat	4
Elektronik	4
İlaç	1
Çimento	1



	N	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çalışan sayısı	22	102	4650	1654,14	1350,13
İş yapılan ülke sayısı	22	4	22	9,18	5,44
Uluslararası	22	2	18	7,05	4,58

	Firma Sayısı	Yüzdesi
• İşletmelerin Gittikleri Ülkelerde İstihdam Ettikleri Personel		
Türkiye vatandaşları	20	91
Ev sahibi ülke vatandaşları	2	9
Üçüncü ülke vatandaşları	0	0
• Nitelikli Uluslararası Yönetici Arzında:		
talebe göre eksiklik var	13	59
talebe göre eksiklik yok	9	41
• Yurt Dışından Dönecek Personelin Ana Ülkedeki İstihdamı Konusunda İşletmede:		
önemli sorunlar çıkmaktadır.	15	68
önemli sorunlar çıkmamaktadır.	7	32
• Yurt dışına gönderilen personelin ana ülkeye dönüşlerinin de önceden planlanması		
İşletme tarafından yapılmaktadır.	4	18
İşletme tarafından yapılmamaktadır.	18	82
• Avrupa Tek Pazarının Ortaya Çıkmasının Uluslararası Türk İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Etkileri:		
Rekabet Artacak	20	91
Rekabet Artmayacaktır	2	9

KAYNAKÇA

- Adler, N. (1997), "Global Leadership: Women Leaders"; *Management International Review*, 37(1) (Special Issue), 171-96.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998), *Management (International Edition)*, New York, The McGraw-Hill Companies.
- Bateman, T. S ve Snell, S.A. (1999), *Management: Building Competitive Advantage (4th. ed.)*, New York; The McGraw-Hill Companies.
- Bjorkman, I. ve Gertsen, M. (1992), "Selecting and Training Scandinavian Expatriates: Determinants of Corporate Practice", *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 110-28.
- Brewster, C. (1988), *The Management of Expatriates*, Cranfield: Human Resource Research Centre (Cranfield Institute of Technology).
- Boyacigiller, N. (1990), "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-81.
- Dowling, P. J. (1986), "Human resource issues in international business", *Syracuse Journal of International Law and Commerce*, 13, 255-71.
- Dowling, P. ve Schuler, R. (1990), *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston, Mass: PWS-Kent Publishing.
- Hailey, J. (1996), "Breaking through the Glass Ceiling", *People Management*, July, 32-34.
- Hamill, J. (1989), "Expatriate Policies"; *Journal of General Management*, 14, 18-33.
- Harris, H. (1993), "Women in International Management: Opportunity or Threat?", *Women in Management Review*, 8(5), 9-11.
- Kobrin, S. J. (1988), "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.
- Laurent, A. (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, 25(1), 91-102.
- Mayrhofer, W. ve Brewster, C. (1996), "In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies of European Multinationals", *The International Executive*, 38(6), 749-77.
- Morgan, P.V. (1986), "International Human Resource Management: Fact or Fiction", *Personnel Administrator*, 31, 43-47.

- Scullion, H. (1992), "Attracting Management Globetrotters", *Personnel Management*, January; 29-32.
- Shaeffer, R. G. (1989), "Matching International Business Growth and International Management Development", *Human Resource Planning*, 12(1), 29-35.
- Solomon, C. M. (1995), "Global Teams: The Ultimate Collaboration", *Personnel Journal*, 74(9), 49-54.
- Tung, R.L. (1984), "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise", *Human Resource Management*, 23, 129-43.
- Yüksel, Ö. (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Zeira, Y. (1975), "Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporations", *Colombia Journal of World Business*, 10(2), 96-103.
- Zeira, Y. ve Banai, M. (1984), "Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments", *Personnel Review*, 13, 29-35.