

GLOBAL EĞİTİMİN GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİ VE YÖNETİCİLERİ İÇİN ÖNEMİ

Dr.Nevin DÖŞOĞLU DENİZ

MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Doçent

ABSTRACT: *Globalization, the attempt to bring nations and societies closer together, is a challenging process. Technology can provide a measure of uniformity, although it is constrained by empirical limitation of nature. The human element, on the other hand, is dynamic, changing, and unique to each culture. Designing training programs to fit specific cultures is integral to meeting the pedagogical requirements. Thus, training programs designed in one country should always be redesigned to take into account institutional, political and social information before presentation in another country. By understanding and contrasting training methods and techniques from country to country, a more durable result is achieved. Global training provide a framework upon which to build culturally-sensitive training programs.*

I.GİRİŞ

Dünya'daki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, global işletmelerin önemini artırmış ve dünya sözkonusu işletmeler için tek bir pazar haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da global işletmeler insan kaynakları, teknoloji, pazarlar ve iş ortakları için bir dünya işletmesi özelliğine bürünmüştür. Ortaya çıkan bu ekonomik düzende, dünyanın önde gelen işletmelerinin yabancı yatırımları, modern yaşamın bir parçası olmaya başlamıştır. Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde yabancı yatırımların ülke ekonomisindeki payı hızla artmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, kendi ülkeleri dışında da sürekli araştırma yapmaları, yeni ürünler tasarlamaları, ürün geliştirmeleri, bu çabalarını uygulamaya geçirerek üretmeleri ve gelişmiş bir ülkeden, bir diğerine ihraç etmeleri gereklidir. Diğer bir deyişle, işletmeler global olmalıdır. İşletmeleri global olmaya zorlayan ve dünyayı tek bir pazar haline getiren etkenler aşağıda belirtilmiştir [1]

- Fiber optiklerin, uyduların ve bilgisayar teknolojisinin global iletişimi artırması
- Dünya genelinde bütünleşmiş ve koordine edilmiş ürün tasarımı, imalat, satış ve hizmetler ile ulusal kimliklerini kaybetmeye

başlayan (Gillette, Nestle, Ünilever gibi) çok uluslu işletmeler

- Uluslararası büyüyen serbest ticaret anlaşmaları
- Ticaret, finans, iş, ürün ve hizmetler için dünya çapında düzenlemelerin ve standartların ortaya çıkması
- Finansal pazarların günün 24 saati açık olması
- Birçok ülkede yabancı yatırımların ve buna bağlı olarak da işçiler üzerindeki yabancı kontrolün artması.

Sözkonusu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin de globalleşmesini, diğer bir deyişle global insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmıştır. Global işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarılarını belirleyecek olan unsurlardan en önemlisi "yöneticilerinin kalitesi"dir. Bu nedenle, 20 yy'daki global değişiklikleri karşılayıp, farklı kültürlerle uyum sağlayabilecek kişilik ve vizyona sahip yöneticilerin seçilmesi ve eğitimi global insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda, yöneticilere istenilen özelliklerin kazandırılması için düzenlenen global eğitimin tanımı, amacı ve uygulanması üzerinde durulacaktır. Ayrıca yerellikten globalleşmeye geçiş aşamaları, yerel eğitim ile global eğitim arasındaki farklılıklar açıklanacaktır.

II. GLOBALLEŞME SÜRECİ

Globalleşme, işletmeleri yerli, uluslararası, çok uluslu ve son olarak da global faaliyetlere götüren 4 aşamalı bir evrimdir. Sözkonusu süreç, aşağıdaki tablo'da gösterilmekte ve kısaca açıklanmaktadır[2].

	I.Aşama	II.Aşama	III.Aşama	IV.Aşama
	Yerel	Uluslararası	Çok uluslu	Global
Rekabetçi Strateji	Yerel(domestic)	Yere ve dışa açık (multidomestic)	Çok uluslu (multinational)	Global(global)
Dünya ticaretinin önemi	Marjinal	Önemli	Çok önemli	Baskın
Uyumlaştırmada öncelik	Ürün yada hizmet	Pazar	Fiyat	Strateji
Ürün/hizmet	Yeni, tek	Daha fazla standartlaşmış	Tamamen standartlaşmış	Toplu özel yapım
Teknoloji	Ürün mühendisliği vurgulanmış Patentli	Süreç mühendisliği vurgulanmış Paylaşılmış	Mühendislik vurgulanmamış Daha fazla paylaşılmış	Ürün ve süreç mühendisliği Hemen ve yaygın paylaşılmış
Araştırma/ geliştirme satışlar	Yüksek	Düşük	Çok düşük	Yüksek
Kar payı	Yüksek	Düşük	Çok düşük	Yüksek
Rakipler	Yok	Az	Çok	Etkili (az yada çok)
Pazar	Küçük, yerel	Geniş, yerel ve dışa açık	Geniş, çok uluslu	En geniş, global
Üretim yeri	Yerel	Yerel, öncelikli pazarlar	Çok uluslu, en az maliyetli	Global, en az maliyetli
İhracat	Yok	Büyüyen ve yüksek potansiyel	Geniş ve doymuş	İthalat ve ihracat
Yapı	Fonksiyonel bölümlenme Merkezi	Uluslararası fonksiyonel bölümlenme Merkezileşmemiş	İşletmenin çok uluslu ağları Merkezi	Global, birleşik, hiyerarşik olmayan Merkezi ve Merkezileşme

Tablo 1. Uluslararası İşletme Evrimi

1. Yerellik (domestic) Aşaması

Bu aşamada işletmeler yalnızca kendi ülkesi içinde çalışarak ürün/hizmet üretmeye ve geliştirmeye odaklanmıştır. Rakip işletmelerin fazla olmaması ve buna bağlı olarak büyük bir pazarın mevcut olması nedeniyle, geleneksel olarak başarılı olmuş ve ülkeleri dışında faaliyetle bulunma gereği duymamışlardır. Bu aşamada eğitim, daha çok çalışma gruplarında iletişim ve etkinliğin artırılmasına yöneliktir.

2. Uluslararasılaşma (International) Aşaması

Rakip işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte işletmeler pazar paylarını kaybetmeye başlamış ve yeni

pazarlar aramaya yönelmiştir. Öncelikle işletmeler ülke dışındaki pazarlara ihracat yapmaya, daha sonra ise geniş bir pazar payına sahip olabilmek için diğer ülkelerde özellikle komşu ülkelerde üretim alanları kurmaya başlamışlardır. Bu aşamada, eğitim genellikle yabancı ülkelerdeki faaliyetlerle doğrudan ilgili olan ve yurtdışında yaşayan küçük bir yönetici grubunu hedef almakta ve daha çok bir ülkeyi ve bir tek kültürü kapsamaktadır.

3. Çokuluslulaşma (Multinational) Aşaması

Bu aşamada işletmeler dünya çapında kaynak bulma, üretme ve pazarlama konularında en az masraf gerektiren faaliyetlere yönelmişlerdir. İşletmelerde

eğitimin önemi ve kapsamı da gelişerek hem şubelerdeki ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, hem de kendi ülkesi dışına çıkacak ana firma yöneticilerinin eğitimi gündeme gelmiştir. Çokuluslu işletmelerdeki sözkonusu eğitimin temel amacı yöneticilerde kültürel duyarlılığı sağlamaktır. Diğer bir deyişle, eğitim yoluyla yöneticilerin, hem kendi kültürlerini hem de diğer kültürleri ve değer yargılarını öğrenerek daha kolay iletişim kurmaları amaçlanmaktadır [3] Bu tür eğitimde yerel uzmanlardan (ev sahibi ülke vatandaşı) yararlanılması eğitimin etkinliğini artırmaktadır [4] Bu aşamada, kültürel farklılıklar çok uluslu işletme kültürünü de etkileyen önemli bir unsur olmaktadır.

4. Globalleşme (Global) Aşaması

İşletmeler bu aşamada tam anlamıyla globalleşmiş ve dünya çapında iş yapar hale gelmiştir. Kültürler arası etkileşim çok fazladır. Çok kültürlülük işletmenin kültürünü de doğrudan etkilemektedir. Bu aşamada global düşünebilme ve global yeterlilik işletmenin başarısı ve devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, globalleşme aşamasında eğitim işlevinin önemi ve boyutu da fazlasıyla artmış ve global eğitim gereği ön plana çıkmıştır. Sözkonusu eğitimin amacı ve önemi, nasıl yürütülmesi gerektiği daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

III. GLOBAL EĞİTİMİN TANIMI VE AMACI

Global eğitimin tanımı konusunda henüz fikir birliğine varılmamış olmakla birlikte aşağıdaki tanımlamalar yapılabilmektedir[2].

Bir görüşe göre global eğitim; eğitilenlerin farklı kültürlerden insanlarla belirli hedeflere yöneltilmesini ve onların kültürleriyle bütünleşmesini sağlayan bir eğitimidir.

Diğer bir görüşe göre global eğitim; farklı kültürel çevrelerde yöneticilerin gereksinim duyacağı bilgi ve becerileri sunan bir eğitim türüdür

Bir diğer tanımlamaya göre ise global eğitim; bilgi ve teknolojinin uygun bir kültürel çevre ile paylaşılmasını sağlamak amacıyla tutum, davranış ve algılamada değişiklik yapmaya yönelik bir eğitimidir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle global eğitimin geniş bir tanımı yapılacak olursa; global eğitim; eğitilenlerin farklı kültürlerden insanlarla ortak bir amaca yönelmesini sağlamak için bilgi, beceri, tutum, davranış ve algılamalarında değişikliğe yol açan ve kültürel bütünleşmeyi sağlayan bir eğitimidir. Global eğitimi diğer eğitim türlerinden ayıran en belirgin özelliği kültürel farklılıklara odaklanmış olmasıdır.

Global eğitimin amaçları arasında aşağıdakiler sayılabilir [2], [5], [6], [7].

- Yeni kültürlerin gerektirdiği becerileri kazandırmak
- Kültürlerarası farklılıkları ayırt edebilme yeteneğini geliştirmek
- Müşterilere daha iyi bir hizmet sunmak için olaylara global perspektiften bakabilmeyi sağlamak
- Farklı kültürlerin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediğini açıklamak
- Tutumların nasıl şekillendiği ve davranışı nasıl etkilediğini (olumlu /olumsuz) kavramaya yardımcı olmak
- Farklı kültürlerde çalışacak yöneticilerin dil ve uyum becerilerini geliştirmek
- Farklı kültürlerden insanlarla birarada çalışabilme yeteneğini sağlamak
- Kültürel duyarlılığı ve deneyimi kazandırarak çok boyutlu düşünebilme becerisini geliştirmek
- Kültürel özelliklere göre nasıl davranılması gerektiğini öğretmek¹
- Diğer kültürlerin ve değer yargılarının farklılıklarını öğreterek müşterilerle, işletmede çalışanlarla, ortaklarla ve mal sağlayan kişilerle etkin iletişim ve iş ilişkileri kurulmasını sağlamak
- Çokuluslu grupların nasıl yönetilmesi gerektiğini öğretmek
- Dünya çapındaki ortaklarla birlikte çalışmayı öğreterek, global sorunlarla nasıl başa çıkılabileceğini belirtmek
- Düşünce tarzını bireysellikten globaliğe doğru geliştirmek.

¹ Örneğin Hindistan'da sol eli kullanmama, Ortadoğu'da kişilere özel hayatlarıyla ilgili soru sormama, Japonya'da insanlarla direkt göz teması kurmama, Amerika'da birisiyle konuşurken doğrudan onun gözüne bakma gereği öğretilir.

Yöneticilerin dünya çapında etkili olabilmeleri için aşağıda belirtilen pozitif kişilik özelliğe sahip olmaları gereklidir.[2]

- Kendi ırkının, milletinin ya da kültürünün üstünlüğüne körü körüne bağlanmamak
- Sosyal olmak-insanlarla birlikte olmaktan zevk duymak
- İnsanlarla iletişim kurmaya özen göstermek
- Ev sahibi ülkenin yiyeceklerine, geleneklerine uyum sağlayabilmek (Örneğin; hat dog yerine sushi yemeye alışmak)
- Otoriter olmayan bir liderlik tarzına sahip olmak
- Kararların çatışmasını kontrol etmekten çok onu müzakere etmeye çalışmak

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere tüm sorunların eğitimle çözümlenebileceğini düşünmek yanıltıcı olmaktadır. Eğitimin yanısıra, eğitilenlerin kişilik yapıları da büyük önem taşımaktadır. Global eğitimin oldukça masraflı bir eğitim türü olması nedeniyle eğitilecek kişilerin seçimi daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle eğitimden en fazla yararlanacak ve eğitim sonunda en verimli olabilecek kişilerin seçilmesi gereklidir.

Global eğitime katılacak kişilerin yeniliklere ve yeni çevrelere açık, dil becerisine sahip, farklı kültürler, kavrayıp, rahatlıkla uyum sağlayabilen, farklı kültürlerden insanlarla birarada çalışıp iletişim kurabilen kişiler olmaları halinde eğitimden istenilen yararlar sağlanabilecektir [8]

IV. GLOBAL EĞİTİMİ DİĞER EĞİTİM TÜRLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Global eğitimde tüm faaliyetler uluslararası düzeyde, çok geniş kapsamlı olarak düşünülüp yürütülürken, diğer eğitim faaliyetleri genelde yerel düzeyde kalan konuları kısmen daha sınırlı programlar halinde yürütülmektedir. Global eğitimi diğer eğitim faaliyetlerinden ayıran temel özellikler arasında; eğitilenlerin özelliği, kültür, eğitim yönetimi, öğrenme alışkanlıkları, çevre koşulları, eğiticilerin rolleri, dil, ortak-insankaynakları geliştirme uzmanları sayılabilir. Sözkonusu özellikler aşağıda açıklanmıştır [9].

1-Eğitilenlerin Özelliği

Global eğitime katılacak yöneticiler üç gruba ayrılmaktadır:

a) Yerel ya da evsahibi (local/host country) ülke yöneticilerinin eğitimi. Örneğin; Türkiye'de faaliyette

bulunan bir Amerikan firmasında yönetici olarak çalışan Türklerin eğitimi,

b) Ana firmanın başka ülkelerdeki firmalarına yönetici olarak (expatriates/parent country) gönderdiği yöneticilerin eğitimi. Örneğin; sözkonusu firmada yönetici olarak çalışan Amerikalıların eğitimi,

c) Üçüncü ülke (third county) yöneticilerinin eğitimi. Aynı örnekten hareket edilirse, Türkiye'deki Amerikan firmasında yönetici olarak çalışan örneğin; İngiliz ya da Alman yöneticilerin eğitimi. Görüldüğü gibi, global eğitim oldukça geniş kapsamlı ve çeşitlilik arzeden bir özellik taşımaktadır.

2-Kültür

Eğitenler ile eğitilenlerin farklı kültürlerden gelmeleri nedeniyle, global eğitimde kültür önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kültürün global eğitim üzerindeki etkileri, global eğitimin uygulanması başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

3-Eğitim Yönetimi

Global eğitim, yöneticinin ev sahibi ülkeye nakli, yerleştirilmesi, kültürel oryantasyonu, dil eğitimi, ev sahibi ülke hükümetleriyle ilişkiler, destek hizmetler gibi birçok konunun yönetimi ve koordinasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle, eğitim konuları doğal olarak geniş tutulmaktadır.

4-Öğrenme Alışkanlıkları

Eğitimde, eğitilenlerin öğrenmeye yaklaşımları eğiticilerinden farklı olabilir. Bir ülkedeki kültürel faktörler öğrenme tarzlarını ve alışkanlıklarını, öğrenme tarz ve alışkanlıkları ise eğitimi formal ve informal olarak etkilemektedir. Bazı kültürlerde eğitilenlerin örneğin; grup önünde konuşması cesaretlendirilir ve eğiticiyle aynı fikirde olmadığında tartışması teşvik edilir. Diğer bazı kültürlerde ise eğitilen kişinin rolü dersi dinlemek, not almak, bilgiyi sünger gibi alıp aynen geriye iletmekle sınırlı tutulabilmektedir. Ayrıca eğiticiyle aynı görüşte olmamaları halinde, bunu yansıtması istenmemekte ya da hoş karşılanmamaktadır. Sözkonusu özellikler nedeniyle global eğitim düzenlenirken, ev sahibi ülkelerde hakim olan eğitim sisteminin ve öğrenme tarzının incelenmesi gereklidir.

5-Çevre Koşulları

Evsahibi ülkenin çevre koşulları da global eğitim programını etkilemektedir. Ev sahibi ülkede demokratik ya da otoriter, askeri ya da sivil bir hükümetin olması, ekonominin ağırlıklı olarak tarıma ya da sanayiye dayanması, toplumun değişik etnik gruplardan oluşup oluşmaması, yabancılara hoşgörüyle karşılayan ya da dışlayan bir yapıya sahip olması global işletmeleri ve dolayısıyla da global eğitimi oldukça etkileyecektir. Sayılan özelliklerin yanısıra evsahibi ülkenin hava koşulları ve iklim özellikleri de etkili olacaktır.

6-Eğiticilerin Rollerini

Her kültürde eğitimcilerin beklenti ve rolleri ile eğitilenlerin eğitimcilerden bekledikleri roller ve davranışlar farklılık göstermektedir. Bu nedenle global eğitimde, eğitimcilerin eğitilenlerin kültürel özelliklerine göre davranışları eğitimin etkinliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

7-Dil

Global eğitimde, yöneticileri eğiten uzmanlar için dil çok önemlidir. Bu konuda uzmanlar üç farklı durumda karşılaşabilmektedir.

a) Eğitim uzmanının dili hem eğitilenlerin, hem diğer eğitimcilerin, hem de ana firmada çalışanların ana dili olmayabilir. Bu durumda eğitim uzmanı kendi dilinde eğitimi verir, diğerleri ise ikinci dilleriyle anlatılanları anlamaya çalışır.

b) Eğitim uzmanı kendi dilinde değil de, eğitilenlerin, diğer eğitimcilerin ve kişilerin ana dilinde eğitimi verebilir. Bu durumda ise eğitim uzmanı kendi dilinden farklı, ikinci bir dille iletişim kurmaktadır.

c) Eğitimin hem eğitim uzmanı, hem de eğitilenler ve diğer eğitimciler için ikinci dilde verilmesi. (Örneğin: İngiliz olan bir eğitim uzmanının, Batı Afrika ülkelerindeki bir Fransız firmasında çalışması ve eğitimi Fransızca olarak sunması halinde, eğitim hem uzmanın ikinci dilinde, hem de eğitilenlerin 2. Dilinde yürütülmüş olacaktır. Sözkonusu durum ise eğitimde bazı güçlükler yol açabilecektir.

8-Ortak-İnsan Kaynakları Geliştirme Uzmanları

Global eğitimi yürüten uzmanlar, genellikle evsahibi ya da üçüncü ülkelere o ülkelere özgü kültürü bilen-uzmanlarla birlikte, eğitimi düzenleyip yürütmektedirler. Çünkü yabancı birinin bir kültüre ait nüansları ve ayrıntıları tam olarak bilmesi güçtür. Bu nedenle, sözkonusu kültürde büyüyen, yetişmiş uzmanlardan yararlanılması bazı sorunları önleyecektir. Kültürel özelliklere bağlı olarak örneğin:

- Eğitimde yalnızca anlatma tekniği kullanılabilir
- Eğitimden önce dini ya da işleme özgü tören yapılabilir
- Kavramsal eğitimden çok uygulama ağırlıklı eğitim yapılabilir
- Kadın eğitilenler, erkek eğitilenlerden ayrılarak eğitim yürütülebilir.

V-GLOBAL EĞİTİMİN UYGULANMASI

Global yöneticilerin yetiştirilip geliştirilmesini sağlayan global eğitim, eğitimden beklenen amaçlara bağlı olarak farklı şekillerde düzenlenebilmektedir. Eğitilen kişilerin özelliklerine ve işletmenin amacına göre aşağıda belirtilecek olan eğitim programlarından biri ya da bir kaç birden uygulanabilmektedir. Global eğitim kapsamında yürütülen eğitim programları arasında; kültürel bilinçlilik eğitimi, çoklu kültüre yönelik haberleşme eğitimi, ülkeye özel eğitim, üst düzey yöneticileri geliştirme, dil eğitimi, evsahibi ülke işgücünün eğitimi sayılabilir. Sözkonusu eğitim programları aşağıda açıklanmıştır.

1.Kültürel Bilinçlilik (cultural Awareness) Eğitimi

Kültürel bilinçlilik eğitimi, farklı kültürlerden insanlarla birarada çalışabilmek için gerekli bilgileri veren bir eğitimidir. Sözkonusu eğitim, kültürün işletmedeki çalışma ilişkileri, takım çalışmaları ve personel verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektedir. [2]

Kültürel farklılıkları yaratan unsurlar arasında; toplumda bakın olan kişilik yapısı, yemek yeme alışkanlıkları, giyim tarzı, sözlü ve sözlü olmayan iletişim, zaman anlayışı, insanlararası ilişkiler, değer ve normlar, inançlar, iş motivasyonu, öğrenme tarzı, ülkenin ekonomik, politik yapısı sayılabilir.[5]

Bazı kültürlerde (ABD'de olduğu gibi) bireysel bağımsızlık ve yaratıcılık önem taşırken, diğer bazı kültürlerde (Japonya'da olduğu gibi) ekip çalışması ve gruba uyum önemlidir. Latin Amerika ve Vietnam'da olduğu gibi bazı kültürler kişilerarası ilişkilerde yakın olmaya benimserken, Amerikan toplumunda ise mesafeli olmak daha çok benimsenmektedir. Yazılı bir anlaşma yapmak için ısrarlı olmak bazı kültürlerde hakaret anlamına gelebilmektedir. Amerika'da konuşurken karşısındaki kişinin gözüne bakmayan biri şüphe uyandırırken, aynı hareket farklı bir kültürde saldırganlık olarak algılanabilmektedir.

İş anlaşmalarının yapılmasında da kültürel farklılıklar etkili olmaktadır. Örneğin Amerika'da iş anlaşmalarında en önemli konular en önce tartışılırken, farklı bir kültürde en önemli konular görüşmenin sonunda tartışılabilir. İş anlaşmalarında geçen uzun zaman batılı iş adamları için zaman ve para kaybı olarak görülürken, Japon iş adamları konuşmayla, yemekle geçen uzun zamanı her ayrıntının gözden geçirilmesi ve herkesin kabul edebileceği en iyi anlaşmanın yapılması için gerekli görmektedir. Düşünme ve öğrenme tarzları da kültürlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı kültürler fikir yürütmeyi, düşünmeyi, tartışmayı teşvik

ederken, bazıları ezberlemeyi ve ezbere hareket etmeyi tercih etmektedir.

İşletmeler globalleştikçe yapı ve teknoloji bakımından gittikçe birbirlerine benzemeye başlamıştır. Bununla birlikte kültürel nüanslar ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çeşitli ülkelerden insanlarla iş yapabilmeleri ve bu insanları etkin olarak yönetebilmeleri için kültürel özelliklere göre davranabilme becerisine sahip olmaları gereklidir. Kültürel bilinçlilik eğitimi ile yöneticilerin sözkonusu becerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Kültürel bilinçlilik programında yer alan konular arasında[2];

- Kültür ve kültürel farklılıklar
- Kültüre bağlı olarak karşılaşılabilecek sorunlar
- Globalleşme, pazarlarda meydana gelen değişme ve gelişmeler
- Kültürel benzeşme
- İletişim süreci
- Kültür ve yönetim
- Pazarlama ve satış teknikleri
- Dünyanın yeni vizyonu
- Bilgiye ulaşma yolları
- Kültürlere özgü iletişim ve kimlik sorunları
- Global perspektif, global ticaret için yöneticilere yönelik görgü kuralları
- Teknoloji transferinde kullanılan yöntem ve teknikler sayılabilir.

2-Çoklu Kültüre Yönelik Haberleşme (Multicultural Communication) Eğitimi

Çoklu kültüre yönelik haberleşme eğitimi, uluslararası haberleşme yeteneğini artırmayı amaçlayan ve aşağıda sıralanan konularda bilgi veren bir eğitim türüdür[2].

- Sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerinin kültürel özellikler bakımından irdelenmesi
- Kültürel sinerjiyi sürdürmek ve geliştirmek
- Uluslararası ticarete güven sağlama yöntemleri
- Kültürel farkında olmayı geliştirme
- Uluslararası ticarete görgü kurallarının önemi

- Farklı ülkelerde selamlaşma ve takdimler
- Kültürlere özgü sözsüz iletişim şekilleri (giyim, hareketler, mimikler)
- Konuşma teknikleri
- İşyerlerinde yazılı iletişim teknikleri
- Toplum ve kültürü şekillendiren kavramlar
- Eğitim tarzı
- Kültürlerarası iletişim ve iletişim engelleri
- Çatışma yönetimi teknikleri
- Liderlik davranışları
- Karar verme tarzları ve görüşme yöntemleri
- Toplantı yönetimi
- Telefonla görüşme yöntemleri
- İş dışında eğlenme ve yemek yeme adetleri, farklı kültürlerde hediyein önemi
- Emir-komuta zincirinin tanımlanması
- Uluslararası satış yöntemleri

3-Ülkeye Özel Eğitim (Country-Specific Training)

Yurt dışına gönderilecek yöneticilerin ve ailelerinin gidecekleri ülke hakkında bilgi sahibi olmaları, yeni ortama uyum sağlayabilmeleri ve ülkelere geri dönüşlerini geciktirmeleri amacıyla düzenlenen bir eğitimidir. Sözkonusu program öğrenme ve adaptasyonda eğitilenlerin olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır. Ülkeye özel eğitim programının başarılı olması için, yöneticilerin ve ailelerinin öncelikle kendi kültürlerini tanımaları ve gidecekleri ülke hakkında önyargılı olmamaları gereklidir. Sözkonusu eğitim, yurt dışına gönderilecek kişilere uygulandığı gibi, yurt dışından farklı kültürden gelen kişilere de uygulanabilmektedir. Yapılan araştırmalar aile fertleri uyum sağlamadığı için birçok yöneticinin yurt dışı görevlerinden geri döndüklerini göstermiştir. Bu nedenle, yöneticilerle birlikte, aile üyelerinin de eğitimi gündeme gelmiştir. Ayrıca, gerek yurt dışına gönderilenlerin, gerekse de yurt dışından gelen kişilerin kendi ülkelerine geri dönmeden önce ve döndükten hemen sonra da eğitilmeleri, böylelikle eski yaşamlarına daha rahat uyum sağlamaları da ayrı bir önem taşımaktadır. Ülkeye özel eğitim programlarında aşağıda belirtilen konular üzerinde durulmaktadır:[2]

- Gidilecek ülkeyle ilgili genel bilgiler
- Eşler için kariyer programları

- Okul, ev bulma vb destek hizmetlere yönelik bilgiler
- Toplumda nasıl davranılacağına yönelik uygulamalı eğitim
- Çocuklar için özel programlar
- Yaşam tarzını planlama
- İş ilişkileri
- Ülke kültürünü belirleyen unsurlar
- Görüşme yöntemleri
- Yabancı bir ülkede nasıl etkin olunabileceği
- Sosyal faktörlerin iş dünyasına etkileri
- Global iş stratejilerinin belirlenmesi
- Gidilecek ülke insanlarıyla çalışmak için stratejik hareket planının hazırlanması
- Kültürel benzerlik ve farklılıkların tanıtılması
- Sözlü ve yazılı iletişim (iletişimde tuzaklar, olanaklar)

Yurt dışı görevden dönmeyen önce ve hemen döndükten sonra verilen eğitimde ise;

- Uluslararası deneyimlerin incelenmesi
- İş alışkanlıklarındaki değişimlerin belirlenmesi
- Kariyer danışmanlığı
- Aile içi ve aile dışı ilişkilerde meydana gelen değişimler ve etkileri
- Yurt dışında edinilen bilgi ve deneyimlerin, sosyal ve iş çevresinde nasıl kullanılacağı
- Ailenin ve yöneticinin eski yaşamlarına nasıl uyum sağlayacakları gibi konular yer almaktadır

4-Dil Eğitimi (Language Courses)

Dil eğitiminin önceden belirlenmiş bir programa ve kitaba göre değil, eğitilenlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi gereklidir. Dil eğitiminde, grafikler, resimler gibi şekilsel ağırlıklı bir eğitimin uygulanması, kültürel özelliğe özgü vücut dili ve sözsüz iletişim işaretlerinin belirtilmesi de ayrı bir önem taşımaktadır [9].

5-Üst Düzey Yöneticileri Geliştirme (Executive Development)

Üst düzey yöneticileri uluslararası pazarlara hazırlamayı amaçlayan birçok eğitim programı yürütülmektedir. Bunlar arasında; özel yönetim

seminerleri, takım kurma, ülkeye özel çalışmalar, ürünleri, pazarları ve işletmeleri etkileyen global olaylara yönelik brifingler sayılabilir. Söz konusu eğitim programları aşağıda sıralanmıştır[2].

- Global iş merkezlerine yönelik bilgiler
- Kültürlerarası etkinliğin artırılması
- Üst düzey yöneticilerin uluslararası uzmanlara ulaşma yolları
- Yurt dışı görevlere personel seçimi
- Görev dağılımında riskin en aza indirilmesi
- Uluslararası görevlerde verimli olabilme yöntemleri
- Gidilecek ülke ve kültüre yönelik bilgiler
- Ailenin uyum sorunlarının giderilmesi
- Pasifik ülkeleri için hızlı büyüme stratejileri
- Global liderlik
- Yeni Avrupa'da rekabet etme
- Asya ülkeleri ve Ortadoğu'daki gelişmeler
- Uluslararası, çok uluslu ve global işletmeler arasındaki farklılıklar
- Global organizasyonun ana formları ve yönetime etkisi
- Farklı kültür ve değerlere göre çalışanların yönetimi
- Çoklu kültüre yönelik takım çalışması ve motivasyonu
- Üst düzey yöneticileri gündemden haberdar etme seminerleri-Uluslararası bakış
- Kritik uluslararası konulara yönelik brifingler
- Seçilmiş ülke ve bölgelere yönelik brifingler
- Global rekabet ortamı
- Proje programlama araçları
- Proje kontrol teknikleri
- Global işletmelerin organizasyon sorunları
- Proje ekipleri için amaç ve ölçü belirleme
- Durumsal liderlik tarzları

6-Ev Sahibi Ülke İşgücünün Eğitimi (Host-Country Workforce Training)

İşletmenin başarısının yalnızca yurt dışına gönderilen yöneticilerin ve ailelerinin eğitilmesiyle

sağlanamayacağını anlaşılmaması üzerine, ev sahibi ülke işgücünün eğitimi gereği ortaya çıkmıştır. Sözkonusu eğitimin temel amacı ev sahibi ülke işgücüne farklı kültürden gelen yöneticilerini ve yöneticinin kültürünü tanıttak ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmektir.

Ev sahibi ülke işgücünün eğitiminde[2];

- İşgücünün yöneticilerinden nasıl bir davranış biçimi beklemeleri gerektiği
- Yöneticinin niçin beklenmedik, alışılmadık ve kabul edilemez bir şekilde davrandığının, kültürünün özellikleri gözönünde bulundurularak açıklanması
- Kültürel farklılıklara etkin biçimde nasıl yanıt verilmesi gerektiği
- Global ekonomiye nasıl entegre olunacağı
- Kişisel gelişmenin nasıl sağlanabileceği
- İşgücüne gerekli becerilerin kazandırılması
- Ayrımcı davranışlardan nasıl kaçınılacağı gibi konular üzerinde durulmaktadır.

VI- SONUÇ

Dünya'daki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler işletmeleri de doğrudan etkilemiş ve işletmeler uluslararası, çok uluslu ve son aşamada da global işletmeler haline gelmişlerdir. İşletmelerin globalleşmesi ise özellikle yönetimde ve insan kaynakları yönetiminde bazı değişiklikleri zorunlu hali getirmiştir. Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin özellikle personel seçme ve eğitim işlevleri büyük bir önem kazanmıştır. Global işletmelerde yurt dışına gönderilecek yöneticilerin en uygun şekilde seçilmesi ve global çevrenin gerektirdiği özellikleri kazanması için eğitilmesi işletmenin global dünya'da başarısını belirleyen işlevler haline gelmiştir. Bu aşamada yöneticilerin, kültürel farklılıklara karşı duyarlı olması, farklı kültürlerden insanlarla daha rahat ve etkin çalışması ve farklı kültürel çevrelere uyum sağlayabilmeleri için global eğitim programlarına katılımları zorunlu hale gelmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Mike Featherstone, Global Culture, Nationalism, Globalization and Modernity, Sage pub, London 1990 ,s.599-600.
- [2]-Sylvia B Odenwald, Global Training. How to Design a Program for the Multinational Corporation, Richard D Irwin, Inc., Homewood, 1993, s.2-104.
- [3]-A.G Kefalas, Global Business Strategy. A Systems Approach, South-Western pub, Cincinnati, 1990, s. 436.
- [4]-Richard E Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University, Press, London, 1982, s.266.
- [5]-Wayne F Casio, Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits 4th Edition, Mc Graw- Hill, inc, New York, 1995, s.600-608.
- [6]- Gary Dessler, Human resource Management, 6th edition, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs 1994, s.686.
- [7]-Richard M Hodgetts, Fred Luthans, International Management, McGraw-Hill, Inc, New York 1991, s.264.
- [8]-Robert L Craig, Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development, 3rd Edition, Mc Graw-Hill Book Com, New York, 1987, s. 720.
- [9]-Michael J.Marguardt, Dean W Engel, Global Human Resource Development, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1993, s.11-54.