



Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

Haldun Şecaattin Çetinarslan¹ Esin Can²

Öz

Bu çalışmanın amacı; global ekonominin yapı taşı konumundaki Çokuluslu İşletmelerin (ÇUI), stratejik başarısında kilit olan yönetici kaynaklarına yönelik olarak uluslararası literatürdeki yenilikleri ve gelişmeleri analiz ederek, Türkçe literatüre katkı sağlamaktır. Bununla birlikte, Türk ÇUI'lerinde literatürle paralel giden uygulamalar da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Amaç doğrultusunda, öncelikle ÇUI'lerin yönetici kaynakları literatürü doküman analizi yöntemi ile incelenmiş, sonrasında Türk ÇUI'lerinde örnek olay yöntemi kullanılarak, nitel bir çalışma ile yönetici kaynaklarının literatürle ilişkisi kurulmuş, uzman görüşleri de alınarak, kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Çalışmanın alana en önemli katkısı; Türk ÇUI'leri için stratejik öneme sahip yönetici kaynaklarına yenilikçi bir bakış açısı ile literatür desteği sağlaması ve kavramsal bir çerçeve çizmesidir. Böylece; insan kaynakları yöneticileri, profesyoneller, akademisyenler, araştırmacılar ve lisansüstü öğrencileri alanı daha iyi tanıyıp değerlendirebileceklerdir.

Anahtar Sözcükler

Çokuluslu işletme • Türk çokuluslu işletmesi • Uluslararası kadrolama • Yönetici kaynağı • Uluslararası yönetici • Expat

A Conceptual Study on Manager Resources of Multinational Enterprises

Abstract

The objective of this study is to contribute to Turkish literature by analyzing the innovations and the developments in the foreign literature regarding the manager resources—the key in the strategic success of multinational enterprises (MNEs) which are in the building block position of global economy. Additionally, it was also attempted to put forward the practices, which go in parallel with the literature, within Turkish MNEs. In accordance with the objective, first, the literature on the manager resources of MNEs was examined via document analysis method. Then, the relation between the manager resources and the literature was established through a qualitative research, using the case study method in Turkish MNEs. After that, expert views were collected and analyzed comprehensively. The most important contribution of this study to the field is to provide literature support and to draw a conceptual framework to the manager resources, which have strategic importance for Turkish MNEs, with an innovative perspective. Thus, human resource managers, professionals, academics, researchers and postgraduates will better recognize and evaluate the field.

Keywords

Multinational enterprise • Turkish multinational enterprise • International staffing • Manager resource • International manager • Expatriate

1 Sorumlu Yazar: Haldun Şecaattin Çetinarslan (Dr.), Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Muğla, Türkiye.

Eposta: halduncetinarslan@gmail.com ORCID: 0000-0002-5224-1987

2 Esin Can (Prof. Dr.), Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

Eposta: eesincan@gmail.com ORCID: 0000-0003-1754-4867

Atf: Çetinarslan, H. S. ve Can, E. (2019). Çokuluslu işletmelerin yönetici kaynakları üzerine kavramsal bir çalışma. *Istanbul Management Journal*, 86, 75-95. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.86.0004>

Extended Summary

Background

Although there are many terms (e.g., expatriates, overseas executives, international mobile managers, etc.) used for the multinational enterprise (MNE) manager resources in the International Business, International Human Resource Management and Global Mobility literatures, there are only few terms in Turkish literature. Also, Turkish literature lacks a certain terminology unity on the MNE manager resources.

Purpose

The purpose of this study is to present a conceptual framework providing terminology unity for the MNE manager resources.

This study contributes to Turkish literature by analyzing the innovations and the developments in the foreign literature regarding the MNE manager resources. This study also attempts to put forward some expert views from the field.

Method

In this study, firstly, the literature on the MNE manager resources was examined via document analysis method. Secondly, the relation between the manager resources and the literature was established through a qualitative research, using the case study method in Turkish MNEs. Lastly, expert views were collected and analyzed comprehensively.

Findings

This study proposes seven different manager resources for Turkish MNEs, defines them, and draws a conceptual framework for them.

Conclusions

It is believed that this study will help Turkish human resource managers, professionals, academics, researchers and postgraduates to better recognize and evaluate the field.

Günümüzde global piyasaların önemli oyuncularından olan Çokuluslu İşletmeler (ÇUI) ana ülkelerinin dışında birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Bu nedenle organizasyon yapıları; çeşitli, geniş ve karmaşıktır. Dolayısıyla, ÇUI yöneticilerinin organizasyonlarını etkin ve verimli yönetebilmeleri, başka deyişle; yöneticileri, ÇUI'lerin en kritik başarı faktörlerinden biridir. ÇUI'lerin gerek ana ülkelerindeki gerekse yurt dışında faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerinin kaynaklarının (kökenlerinin) çeşitliliğinin ve çokkültürlülüğünün her geçen gün arttığı bilinmektedir. Örneğin; bir Alman ÇUI'sinin Romanya'da faaliyet gösteren bağlı kuruluşunun yöneticisi Alman olabileceği gibi, Türk, Romen, Hollandalı vb. olabilmektedir. Bunun yanında, bahse konu yönetici pozisyonu için Alman ÇUI'sinin Berlin'deki ana merkezinde çalışan Alman aday yöneticiler arasından görevlendirme yapılabileceği gibi, Romanya'daki bağlı kuruluşunda çalışan Alman aday yöneticiler arasından da görevlendirme yapılabilmektedir. Hatta anılan pozisyon için başka ÇUI'lerden, farklı milliyetlere mensup uluslararası yöneticilerden [*expatriate* veya kısaca *expat*¹] veya serbest *expat*'lardan da [*freelance expatriates*] seçim yapılabilmektedir².

Konuya yönelik yabancı literatür incelendiğinde; ÇUI'lerin yurt dışındaki yöneticilerinin -başka bir ifadeyle, *expat*'larının- genel olarak, (i) uyruklarına göre (Örneğin; Ana Ülke Vatandaşı [AÜV], Evsahibi Ülke Vatandaşı [EÜV], Üçüncü Ülke Vatandaşı [ÜÜV]) (Gong, 2003; Peng, 2009), (ii) görev(lendirilme) türlerine göre (Örneğin; organizasyon tarafından görevlendirilen *expat*'lar [*organization-assigned expatriates*], kendi inisiyatifi ile *expat* olanlar [*self-initiated expatriates*]³) (McNulty ve Brewster, 2017a) veya (iii) diğer şekillerde (Örneğin; yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler [*local-hired foreign managers*]) (Collings, Scullion ve Morley, 2007; Kühlmann ve Hutchings, 2010; Rozkwitalska, 2012; Tahvanainen, Welch ve Worm, 2005) sınıflandırıldıkları ve bu sınıflandırma yapılırken özel bir terminoloji kullanıldığı görülmektedir. Bahse konu sınıflandırmaya Tablo 1'de yer verilmiştir. Tablo 1'deki terminolojinin iş dünyası tarafından da kullanıldığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

1 Tüzüner, Özveren ve Elmas Atay (2018), çalışmalarında, *expat* kavramını "uluslararası çalışan" olarak Türkçeye çevirmiş ve kullanmıştır. *Expatriate* kavramını tam karşılaman, Türkçe bir kelime bulunmadığından, bu çalışmada mevcut haliyle (*expat*) kullanılmaktadır.

2 Uluslararası yönetici kaynaklarına ilişkin örnekleri çoğaltmak mümkündür. Geniş bilgi için bkz. McNulty ve Brewster (2017a).

3 Tüzüner ve ark. (2018), çalışmalarında, *self-initiated expatriates* [SIEs] kavramını "bağımsız uluslararası çalışanlar" olarak Türkçeye çevirmiş ve kullanmıştır. Bu çalışmada ise "kendi inisiyatifi ile *expat* olanlar" şeklinde kullanılmaktadır.

Tablo 1

ÇUİ'lerin Yurt Dışındaki Yöneticilerinin Sınıflandırılması (Collings ve ark. (2007), Gong (2003), Kühlmann ve Hutchings (2010), McNulty ve Brewster (2017a), Peng (2009), Rozkwitalska (2012) ve Tahvanainen ve ark. (2005) ten faydalanılarak oluşturulmuştur)

Sınıflandırma Türü	ÇUİ'lerin Yurt Dışındaki Yöneticilerinin Kaynakları
Uyruklarına göre	- Ana ülke vatandaşları - Ev sahibi ülke vatandaşları - Üçüncü ülke vatandaşları
Görev(lendirilme) türlerine göre	- Organizasyon tarafından görevlendirilen expat'lar - Kendi inisiyatifli ile expat olanlar
Diğer	- Yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler

Andresen, Dickmann ve Suutari (2018) tarafından yapılan güncel bir çalışmada, uluslararası mobil çalışanlar [internationally mobile employees] için literatürde geçen tanımlara (toplam 36 adet) yer verilmekte, ayrıca uluslararası mobil çalışanları tanımlamada kullanılan kriterlere değinilmektedir. Bahse konu kriterlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

Uluslararası mobil çalışanları tanımlamada kullanılan kriterler (Andresen ve ark. (2018))⁴

Mobilite	- Coğrafi mobilite (bireysel perspektif) - Coğrafi mobilite (organizasyonel perspektif) - Organizasyonel mobilite - Kariyerle ilişkili mobilite - Süre - Seyahatin sıklığı - Meydana geliş - Mobilite türü - Planlama ufku - Varyans (coğrafi olarak) - Varyans (organizasyonel olarak)
Görevlendirme	- Sözleşme ortağı - Yasallık - Seviye/iş rolü - Organizasyonel üyelik - Görev - Görevlendirme statüsü
Koşullar	- Vatandaşlık/köken - Eğitim seviyesi - Eğitim icabı ikamet edenler/etmeyenler - Çalışanın duygusal bağlılığı - Başla(t)ma - Harekete geçiren nedenler - Ailenin yer değiştirmesi (taşınması) - Kadrolama yaklaşımı - Destek/sponsorluk - Vergilendirme - Vize durumu

Tablo 2’de görüldüğü üzere, yabancı literatürde uluslararası mobil çalışanları tanımlamada birçok kriter kullanılmaktadır. Buna karşın, konu ile ilgili Türkçe literatür

⁴ Bu çalışmada, Andresen ve ark. (2018) tarafından hazırlanan ve üç sütundan oluşan tablonun, sadelik/kolay anlaşılabilirlik prensibi göz önüne alınarak, sadece ilk iki sütununa yer verilmiştir.

tarandığında yeterli kaynak olmadığı görülmektedir. Ayrıca, yabancı terminolojinin; (i) Türkiye’de faaliyet gösteren Türk işletmeler tarafından bazen birebir bazen de Türkçeye çevrilmiş hâli ile benimsendiği, (ii) Türk ÇUI’leri tarafından ise genellikle yabancı kaynaklardan takip edildiği veya yabancı ÇUI’lerin uygulamalarından öğrenilerek kullanıldığı görülmektedir.

Tüm bu nedenlerden, mevcut çalışmanın amacı; Türk ÇUI’lerinin yönetici kaynaklarına yönelik terminoloji birliğini sağlayıcı bir kavramsal çerçeve hazırlamaktır. Bu çalışma ile Türkçe literatüre de katkı verilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci bölümünde ÇUI’lerin yönetici kaynaklarına ilişkin geniş bir literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde Türk ÇUI’lerinin yönetici kaynakları incelenmiştir. Dördüncü bölümde kavramsal çerçeve ortaya konmuştur. Son bölümde ise öncelikle çalışmanın sonuçlarına değinilmiş, daha sonra İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerine ve profesyonellerine, akademisyenlere, araştırmacılara ve lisansüstü öğrencilerine bazı önerilerde bulunulmuştur.

Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynaklarının İncelenmesi

İşletmelerin, uluslararasılaşmanın önemini kavramasıyla birlikte, ÇUI’lerin ana ülkeleri dışına gönderdikleri yöneticileri ilgi odağı haline gelmiştir. Bunun yanında, ana ülkesi dışında çalışan insan sayısındaki artış da dünya genelinde devam etmektedir (Bonache, Brewster, Suutari ve Cerdin, 2017). Yaşanan politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, demografik ve yasal gelişmeler paralelinde, ÇUI’lerin yönetici kaynaklarında da önemli gelişmeler olmuştur. Önceleri bazı yönetici kaynakları (Örneğin; ana ülke expat’ları) çok revaçta iken bu kaynaklar giderek önemini yitirmiş, ilerleyen dönemlerde yeni yönetici kaynakları (Örneğin; yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler) ortaya çıkmıştır. İlk dönemlerde ÇUI’lerin yönetici kaynakları; İşletme, İşletme Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon, Uluslararası İşletmecilik, Uluslararası Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Uluslararası İKY (UİKY), Stratejik İKY (SİKY) ve Stratejik Uluslararası İKY (SUİKY) gibi alanlarda ele alınırken, son zamanlarda Expat Yönetimi, Global Yetenek Yönetimi, Kültürlerarası Yönetim, Global Mobilite ve Global Kadrolama gibi alanlarda da incelendiği görülmektedir.

ÇUI’lerin yönetici kaynaklarının önemli bir bölümünü AÜV’ları, EÜV’ları ve ÜÜV’ları oluşturmaktadır. Can ve Çetinarslan, yaptıkları güncel bir çalışmada; EÜV kavramını “ÇUI’nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin vatandaşı”, AÜV kavramını “ÇUI ana merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşı” ve ÜÜV kavramını ise “ana ülkenin veya ev sahibi ülkenin vatandaşı olmayan vatandaş” şeklinde tanımlamaktadır (Can ve Çetinarslan, 2017, s. 49). Bu kaynakların kadrolanması, diğer bir deyişle uluslararası kadrolama [international staffing] (veya

çokuluslu kadrolama [multinational staffing]) yaklaşımları dörde ayrılmaktadır: (i) etnosentrik [ethnocentric], (ii) polisentrik [polycentric], (iii) geosentrik [geocentric] ve (iv) regiosentrik [regiocentric] (Perlmutter, 1969; Perlmutter ve Heenan, 1974, 1979). Kang ve Shen'e (2013) göre; (i) etnosentrik yaklaşımda, bağlı kuruluşlardaki tüm kilit pozisyonlar AÜV'ları ile doldurulmakta, (ii) polisentrik yaklaşımda, bağlı kuruluşlardaki tüm kilit pozisyonlar EÜV'ları ile doldurulmakta, (iii) geosentrik yaklaşımda, üst düzey pozisyonlar için -milliyetlerinden bağımsız olarak- en iyi adaylardan faydalanılmakta ve (iv) regiosentrik yaklaşımda ise belirli bir coğrafi bölge içerisindeki en iyi adaylar seçilmektedir.

ÇUI'lerin çeşitli nedenlerle (faaliyet gösterdikleri ülkelerin koşulları, yöneticilerin beceri ve yetenekleri vb.) farklı uluslararası kadrolama yaklaşımlarını benimsedikleri bilinmektedir. Örneğin; Güney Koreli ÇUI'ler Çin operasyonlarında polisentrik yaklaşımı veya polisentrik ve etnosentrik yaklaşımların karışımını tercih ederlerken (Kang ve Shen, 2013), Türk ÇUI'leri, yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçiminde en çok geosentrik, daha sonra sırasıyla etnosentrik, regiosentrik ve polisentrik yaklaşımları tercih etmektedir (Çetinarslan ve Can, 2017). Thite, Wilkinson ve Shah'ın (2012), bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren büyük bir Hint ÇUI'si üzerinde yaptıkları çalışmada ise bu ÇUI'nin farklı coğrafi bölgelerdeki işgücünü yerelleştirme çabasına rağmen, global yönetim takımının hâlen ağırlıklı olarak Hint olduğu, buna karşın yönetimin düşünce yapısının gittikçe globalleştiği belirtilmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda (Collings ve ark., 2007; Kühlmann ve Hutchings, 2010; Rozkwitalska, 2012; Tahvanainen ve ark., 2005), ÇUI'ler için yönetici kaynağı olarak "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler"den [local-hired foreign managers, LHFMs] bahsedilmektedir. Günümüzde birçok ÇUI, yurt dışı operasyonlarında yerel olarak işe alınan yabancı yöneticilerden faydalanmaktadır.

Tarihsel sürece bakıldığında, expat'lar ile ilgili resmî çalışmaların 1950'lerde başladığı görülmektedir (McNulty ve Selmer, 2017). Edström ve Galbraith'ın (1977) ÇUI'lerin expat'ları kullanmalarının nedenlerini ortaya koyan öncü çalışması, global kadrolama çalışmalarına olan akademik ilgiyi artırmıştır (Collings, Scullion ve Dowling, 2009).

Collings ve ark. (2007), organizasyonların expat kullanma nedenlerini detaylı olarak ele almakta, uluslararası görevlendirmelerin alternatif şekillerini (i) kısa dönem uluslararası görevler, (ii) sık uçuşlu görevler [frequent flyer assignments] veya uluslararası iş seyahati yapanlar [international business travellers, IBTs]⁵, (iii) her gün iş ile ev arasında gidip gelme ve rotasyonel görevler [commuter and rotational assignments] ve (iv) global sanal takımlar [global virtual teams] olmak üzere dört başlık altında incelemektedir.

5 Uluslararası iş seyahati yapanlar konusunda detaylı bilgi için bkz. Welch, Welch ve Worm (2007).

De Cieri ve Dowling (1999), 1990'lı yıllarda ÇÜİ'lerdeki SİKY'ndeki teori ve uygulamada meydana gelen gelişmeleri yansıtmak için revize edilmiş bir SİKY çerçevesi sunmakta, konuyu sırasıyla (i) kurumsallaşma [institutionalism], (ii) kaynak bağımlılığı [resource dependence], (iii) işlem maliyeti [transaction cost], (iv) stratejik seçim [strategic choice], (v) davranışsal [behavioral] ve (vi) kaynak temelli [resource-based] perspektiflerden ele almaktadır.

Expat kavramının tanımına değinilecek olursa, Çetinarslan'a (2018) göre, bu kavramın kabul gören tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, literatürde bu kavramın tanımlanması ile ilgili durumun gittikçe kötüleştiği de (daha karmaşık hâle geldiği) dikkat çekmektedir (McNulty ve Brewster, 2017b). Benzer vurguyu, Andresen ve ark. (2018) de çalışmalarında yapmaktadır. Can ve Çetinarslan (2017, s. 49), expat'ı "denizaşırı göreve atanan yönetici" olarak tanımlarken, McNulty ve Brewster (2017a, s. 30) ise daha kapsamlı bir şekilde şöyle tanımlamaktadır:

Kariyer ile ilgili bir amacı gerçekleştirmek için vatandaşı olmadıkları bir ülkede geçici olarak ikamet eden, o ülkeye bir organizasyon tarafından gönderilen veya kendi inisiyatifi ile giden veya ev sahibi ülkede direkt işe alınan, yasal olarak çalışan bireylerdir.

Yukarıda yer alan, McNulty ve Brewster'in tanımının, ilgili literatürdeki kavram karmaşasını engellemesi açısından, konuyla ilgili çalışan akademisyen ve uygulayıcılar tarafından temel alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Zira, Türkçe literatürde expat'lar için genellikle *yabancı yönetici*, *göçmen yönetici*, *denizaşırı yönetici* ve *uluslararası yönetici* gibi kavramlar kullanılırken, yabancı literatürde durum çok daha karmaşıktır. Yabancı literatürde expat anlamında kullanılan kavramlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: *overseas executive*, *international manager*, *assignee*, *international assignee*, *international mobile manager*, *international executive*, *global manager*, *business expatriate*, *foreign manager* vb. (Çetinarslan, 2018).

McNulty ve Brewster (2017a), expat literatürü üzerine yaptıkları kapsamlı bir çalışmada, expat'ları temel olarak ikiye ayırmaktadır:

- (i) *Organizasyon tarafından görevlendirilen expat'lar (organization-assigned expatriates, AEs):* AÜV'ları, ÜÜV'ları, *inpatriate*'ler⁶ [inpatriates], bazı ev sahibi ülke menşeli expat'lar [expatriates of host country origin, EHCOS] ve kısa dönem görevliler [short-term assignees, STAs] örnek olarak verilebilir.
- (ii) *Kendi inisiyatifi ile expat olanlar (self-initiated expatriates, SIEs):* Kendiliğinden yabancı iş deneyimi [self-initiated foreign work experience],

6 EÜV'nin belli bir süre için ÇÜİ'nin ana merkezine gönderilmesidir (Dowling ve Welch, 2004).

bağımsız expat [independent expatriate], bağımsız uluslararası mobil profesyoneller [independent internationally mobile professionals] vb. olarak da bilinmektedir.

Bu ayırmda görüldüğü üzere, yöneticilerin “organizasyonlar tarafından görevlendirilerek” veya “kendi kararlarıyla” expat olmaları şeklinde iki farklı durum söz konusudur.

McNulty ve Brewster’in çalışmasından farklı olarak, Collings ve Isichei (2017a), uluslararası görevlendirmelerin alternatif şekillerini (i) kısa dönem uluslararası görevler, (ii) uluslararası iş seyahati yapanlar [international business travellers], (iii) her gün iş ile ev arasında gidip gelme ve rotasyona bağlı görevler [commuter and rotational assignments]) olarak açıklamaktadır.

Bonache ve ark. (2017); ana ülke organizasyonlarının, ev sahibi ülkelerin, teknolojinin ve expat’ların kendilerinin değiştiğini ve dolayısıyla da expat deneyiminin değiştiğini, ancak, expat literatüründe konunun bu yönünün üzerinde çok az durulduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar ayrıca, uluslararası deneyim türlerinin değiştiğinden (Örneğin; eskiden yöneticiler iş yaşamları süresince bir kez uluslararası görev yaparlarken günümüzde birçok kez yapabilmektedir) ve expat yönetimindeki değişikliklerden bahsetmektedir.

Cerdin ve Brewster (2014), “yetenek yönetimi” ve “expat”lığı birlikte inceleyen çalışmalarında, bu iki konunun birbiriyle yakından ilişkili olmasına rağmen, birlikte incelendikleri çalışmaların sayısının çok az olduğunu ortaya koymakta ve iki konu arasındaki bağlantının “global yetenek yönetimi” başlığı ile sağlanabileceğine değinmektedir. Benzer şekilde, Collings ve Isichei (2017a) ile Collings (2014) de çalışmalarında “global mobilite” ile “global yetenek yönetimi” kavramlarının birlikteliğinin önemini vurgulamaktadır.

Collings ve Isichei (2017b), expat’ların, global yetenek yönetiminin merkezinde bulunduğuna dikkat çekmekte, global yetenek yönetimi literatürünün genellikle organizasyonel odağının olduğunu, bireysel olarak görevlendirme perspektifinin çok fazla ele alınmadığını ortaya koymaktadır. Yazarlar ayrıca, global yetenek yönetiminin expat’lar üzerinde (i) görev öncesinde, (ii) görev esnasında ve (iii) görev sonrasında birtakım etkilerinin olduğuna değinmektedir.

Esen ve Gürson (2016) tarafından uluslararası işletmelerde üst düzey yönetici seçimi ile ilgili olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 150 işletmede yapılan bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde; yerli özel sermayeli ve kamu sermayeli işletmelerin genel müdür ve yönetim kurulu başkanlarının %88’inin etnosentrizm yaklaşımına göre, yabancı işletmelerin %65’inin etnosentrizm ve %30,9’unun ise polisentrizm yaklaşımına göre yönetici sağladıkları görülmektedir.

ÇUI yöneticilerinin yurt dışında görevlendirilmelerinin yöneticilere sağlayabileceği bazı faydalar olabileceği gibi, zirveye (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği) giden yolda bazı olumsuz etkileri de olabilmektedir. Örneğin; Schmid ve Wurster (2017), yöneticilerin uluslararası iş deneyiminin, bu yöneticilerin ÇUI'lerin yönetim kurullarına gidişlerini hızlandırıp hızlandırmadığı konusunda yaptıkları çalışmada, uluslararası iş deneyiminin belli bir seviyeyi geçmesi hâlinde, evden uzakta olma durumunun yöneticilerin uzun dönem kariyer ilerlemelerini engellediğini göstermektedir. Yazarlar ayrıca, negatif bir zaman etkisi gösterenin, yalnızca yurt dışında daha uzun süre kalmak olmadığını, ana ülkeye göre daha yüksek coğrafî ve kültürel mesafeli ülkelerde bulunmanın da, yöneticilerin yönetim kuruluna atanma hızını belirgin bir şekilde kestiğini ortaya koymaktadır.

Görüldüğu gibi uluslararası literatürde, ÇUI'lerin yönetici kaynakları çok çeşitli ve değişkendir.

Türk Çokuluslu İşletmelerinin Yönetici Kaynaklarının İncelenmesi

Bu bölümde, öncelikle Türk ÇUI'lerinin mevcut durumu ortaya konmuş, daha sonra Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynakları konusu ele alınmıştır.

Türk Çokuluslu İşletmeleri

Her geçen gün yurt dışına yatırım yapan Türk işletmelerinin sayısı artmaktadır. Bu alanda en önemli oyuncular Türk ÇUI'leridir. Literatürde ÇUI kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamakla birlikte, bu çalışmada Can Mutlu'nun (1999, s. 10) "iki veya daha fazla ülkede, mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir" şeklindeki ÇUI tanımı esas alınmıştır.

Bir araştırmaya (DEİK, 2014) göre, Türk ÇUI'lerinin toplam yurt dışı varlıkları 36,7 milyar Amerikan doları, toplam yurt dışı satışları 23,4 milyar Amerikan doları ve toplam yurt dışı istihdamları 115.539 kişi olup Kuzey ve Güney Amerika'da, Orta Doğu ve Afrika'da, Avrupa ve Orta Asya'da ve Asya ve Pasifik'te yer alan bağlı kuruluşları ile dünya geneline yayılmış durumdadır. Türk ÇUI'leri; petrol, doğal gaz, gıda, içecek, altyapı, gayrimenkul, inşaat, enerji gibi birçok sektörde faaliyet göstermektedir.

Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerini yürüten Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından 2014 yılında yayımlanan rapordaki veriler ile aynı kurul tarafından 2011 yılında yayımlanan raporda yer alan veriler kıyaslandığında, Türk ÇUI'lerinin 2014 yılı itibariyle toplam yurt dışı varlıklarının %29,6 arttığı, toplam

yurt dışı satışlarının %60,6 arttığı ve toplam yurt dışı istihdamlarının %65,9 arttığı görülmektedir (DEİK, 2014). Türk ÇUI'leri yurt dışındaki faaliyetlerine hız kesmeden devam etmektedir.

Türk ÇUI'leri ile ilgili güncel araştırmalardan biri, Bakır (2016) tarafından kaleme alınan *Dünyayla İş Yapanlar: Küreselleşme Sürecinde Türk Çokulusluları* isimli kitaptır. Kitapta; Türk şirketlerinin uluslararasılaşma hızının son zamanlarda son derece arttığı, bu şirketlerin global oyuncu olmak için yüksek fiyatlarla satın alma yaptıkları, ancak bu alanın henüz tam anlamıyla çalışılmadığından bahsedilmektedir. Bu boşluğu gidermek adına, Türk ÇUI'lerinin dış yatırım eğilimleri, motivasyonları ve stratejileri, kitapta detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bakır (2016); kitabında, Türk ÇUI'leri üzerine Türkiye'de yapılan bazı çalışmalara da (Akçaoğlu, 2005; Chattopadhyay ve Batra (Ozsomer ile birlikte), 2012; Erdilek, 2003; Kaya, 2009; Kaya ve Erden, 2008; Kayam ve Hisarcıklılar, 2009; Yaprak ve Karademir, 2010) değinmektedir.

Türk ÇUI'leri hakkında yapılan bir başka güncel araştırma ise Ayden, Demirbag ve Tatoglu (2018) tarafından yazılan *Turkish Multinationals: Market Entry and Post-Acquisition Strategy* isimli kitaptır. Türk ÇUI'lerinin uluslararasılaşma motivasyonunun arkasında yatan nedenlerin ve Türk ÇUI'lerinin uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl çalıştığına araştırıldığı bu kitap, gelişmekte olan ülke ÇUI'leri üzerine yapılan ve sayıları giderek artan çalışmalara katkı sağlamaktadır. Kitapta, Türk ÇUI'lerinin -büyüme faaliyetlerini yürüten diğer gelişmekte olan ülkeler için değerli olan- bazı stratejik davranışları ortaya konmaktadır.

Tüm bunlardan anlaşıldığı üzere; Türk ÇUI'leri, Türkiye ekonomisinin can damarlarından biridir.

Türk Çokuluslu İşletmelerinin Yönetici Kaynakları

ÇUI'lerin yönetici kaynaklarına ilişkin Türkçe literatürdeki ilk çalışma Can'ın (1991) makalesidir. Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynaklarına ilişkin literatürdeki en kapsamlı çalışma ise Çetinarslan'ın (2018) doktora tezinden ürettiği kitabıdır. Kitapta yer alan araştırmaya katılan Türk ÇUI'lerinin, yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında yönetici kaynağı olarak AÜV'lerini, EÜV'lerini, ÜÜV'lerini ve yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri kullandıkları görülmektedir.

Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynaklarına ilişkin olarak Google Akademik veri tabanının “gelişmiş arama” sekmesinde yer alan “kelime grubunu aynen içeren” bölümünde 30 Mayıs 2018 tarihinde araştırmanın Türkçe anahtar kelimeleri ile ayrı ayrı arama yapılmış, arama sonucunda Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynakları ile direkt ilgili olmasa da benzer bazı çalışmalara rastlanmıştır. Bahse konu çalışmalara

kısaca değinilecek olursa; Yüksel ve Erkutlu (2002), uluslararası Türk işletmelerinde İKY uygulamalarına odaklanmaktadır. İlhan (2005), uluslararası ortak girişimlerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede farklılaşan stratejik İK uygulamalarının rolünü incelemektedir. Ercan (2008), çokuluslu işletmelerde İK stratejilerini ele almaktadır. Sürgevil, Mayatürk ve Budak (2009), expat'ların etkili çalışmasında İKY'nin rolünü araştırmaktadır. Uzunlu (2010), çokuluslu işletmelerde uluslararası yönetici kadrolama ve geri dönüş süreci çerçevesinde yöneticinin uyumunu incelemektedir. Tüzüner ve ark. (2018) ise sınır ötesinde çalışma motivasyonları ve kişilik özellikleri açısından bağımlı ve bağımsız uluslararası çalışanları incelemektedir.

Özetle, Türk ÇUI'leri özelinde, yönetici kaynaklarına ilişkin literatürdeki çalışma sayısı çok azdır.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, öncelikle, Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynaklarına yönelik Türkçe literatürde terminoloji birliğinin sağlanması amacıyla, (i) konuya ilişkin literatür taramasından, (ii) bazı Türk ÇUI'lerinin İK yöneticileri ile yapılan görüşmelerden⁷ ve (iii) yazarların tecrübelerinden elde edilen bilgiler ışığında “önerilen yönetici kaynakları terminolojisi”, basit ve jenerik bir örnek olay ile açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, kavramsal bir çerçeve için baz olacak çalışmada yöntem olarak doküman analizi ve örnek olay metodu kullanıldığından, çalışma nitel olarak kurgulanmıştır. Yapılan nitel araştırmaların sonucunda, bulgular toparlanarak önerilen yönetici kaynaklarının tanımlarına yer verilmiştir. Böylece, önerilen kavramsal çerçeve ortaya konmuş ve tartışmaya açılmıştır. Son olarak, önermelere ve önerilen kavramsal çerçeveye ilişkin bazı Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin bakış açılarına da yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

Örnek Olay

Bir Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde Türk, İngiliz ve Japon yöneticiler çalışmaktadır. Bir Alman ÇUI'sinin Almanya'daki ana merkezinde Alman ve Türk yöneticiler çalışmaktadır. Bir Polonyalı ÇUI'nin Polonya'daki ana merkezinde ise Polonyalı ve Fransız yöneticiler çalışmaktadır. Bahse konu Türk ÇUI'sinin Japonya'da faaliyet gösteren bağılı bir kuruluşu bulunmaktadır. Bu bağılı kuruluşun bulunduğu bölgede Japon, Türk, Amerikalı ve Bulgar yöneticiler yaşamaktadır. Bu koşullar altında; Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağılı kuruluşuna yönetici görevlendirilmesi söz konusu olduğunda, bu yönetici Tablo 3'te belirtilen önermeler doğrultusunda isimlendirilmelidir.

⁷ Detaylı bilgi için bkz. Çetinarşlan (2018).

Tablo 3

Önermeler listesi

Önermeler	Açıklamalar
Önerme 1. (Ö1)	Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinden Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Türk yönetici "expat yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 2. (Ö2)	Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinden Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen İngiliz yönetici "görevlendirilen yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 3. (Ö3)	Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinden Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Japon yönetici "deniz aşırı yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 4. (Ö4)	Alman ÇUI'sinin Almanya'daki ana merkezindeki işinden ayrılan, Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Alman yönetici "uluslararası işe alınan yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 5. (Ö5)	Alman ÇUI'sinin Almanya'daki ana merkezindeki işinden ayrılan, Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Türk yönetici "uluslararası işe alınan yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 6. (Ö6)	Polonyalı ÇUI'nin Polonya'daki ana merkezindeki işinden ayrılan, Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Polonyalı yönetici "uluslararası işe alınan yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 7. (Ö7)	Polonyalı ÇUI'nin Polonya'daki ana merkezindeki işinden ayrılan, Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Fransız yönetici "uluslararası işe alınan yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 8. (Ö8)	Japonya'da yaşayan ve Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Japon yönetici "yerel yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 9. (Ö9)	Japonya'da yaşayan ve Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Türk yönetici "ikamet eden yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 10. (Ö10)	Japonya'da yaşayan ve Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Amerikalı yönetici "yerel yabancı yönetici" olarak isimlendirilmelidir.
Önerme 11. (Ö11)	Japonya'da yaşayan ve Türk ÇUI'sinin Japonya'daki bağlı kuruluşuna görevlendirilen Bulgar yönetici "yerel yabancı yönetici" olarak isimlendirilmelidir.

Önerilen Yönetici Kaynaklarının Tanımları

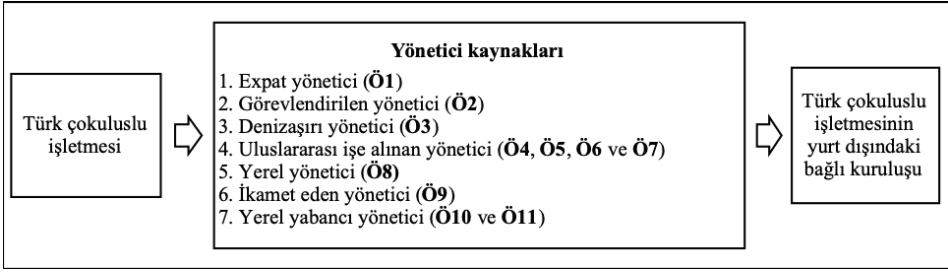
Örnek olay ile önerilen toplam yedi yönetici kaynağının tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

- (i) *Expat yönetici*: Ev sahibi ülke dışında herhangi bir ülkede yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen AÜV'dir.
- (ii) *Görevlendirilen yönetici*: ÇUI'nin ana ülkesinde yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen ÜÜV'dir.
- (iii) *Deniz aşırı yönetici*: ÇUI'nin ana ülkesinde yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen EÜV'dir.
- (iv) *Uluslararası işe alınan yönetici*: Ev sahibi ülkede yaşamayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen yöneticidir.
- (v) *Yerel yönetici*: Ev sahibi ülkede yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen EÜV'dir.
- (vi) *İkamet eden yönetici*: Ev sahibi ülkede yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen AÜV'dir.

- (vii) *Yerel yabancı yönetici*: Ev sahibi ülkede yaşayan, ÇUI'nin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda görevlendirilen ÜÜV'dır.

Önerilen Kavramsal Çerçeve

Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynaklarına yönelik kavramsal çerçeveye Şekil 1'de yer verilmiştir.



Şekil 1. Türk Çokuluslu İşletmelerinin Yönetici Kaynaklarına Yönelik Kavramsal Çerçeve

Şekil 1 incelendiğinde, şu üç soru sorulabilir: (i) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir Türk yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda bu yönetici nasıl isimlendirilmelidir? (ii) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir İngiliz yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda bu yönetici nasıl isimlendirilmelidir? (iii) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir Japon yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda bu yönetici nasıl isimlendirilmelidir?

Belirtilen soruları şu şekilde cevaplamak mümkündür: (i) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir Türk yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda, bu yönetici "expat yönetici" olarak, (ii) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir İngiliz yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda, bu yönetici "görevlendirilen yönetici" olarak, (iii) Türk ÇUI'sinin Türkiye'deki ana merkezinde çalışmayan, ancak Türkiye'de yaşayan, bir Japon yöneticinin bahse konu ÇUI'nin yurt dışındaki (Japonya) bağlı kuruluşunda görevlendirilmesi durumunda, bu yönetici "denizaşırı yönetici" olarak isimlendirilmelidir.

Dikkat edilirse, yukarıda yönetici kaynağı olarak önerilen *expat yönetici*, *görevlendirilen yönetici*, *denizaşırı yönetici*, *uluslararası işe alınan yönetici*, *yerel*

yönetici, ikamet eden yönetici ve yerel yabancı yönetici kavramları ile sade ve anlaşılır bir kavramsal çerçeve çizilmesi amaçlanmıştır. Her ne kadar yönetici kaynakları tanımlanırken "... görevlendirilen ..." ibaresi kullanılmış olsa da bundan maksat, yöneticilerin organizasyon tarafından görevlendirilmesi ya da kendi inisiyatifleri ile işe başvurmaları gibi bir ayrıma gitmek değil, tanımların anlaşılır olmasını sağlamaktır. Bu tarz bir ayırım, gelecekte yapılacak çalışmalarda ele alınabilecektir.

Önermelere ve Önerilen Kavramsal Çerçeveye İlişkin Türk ÇUI'lerinin Üst Düzey İK Yöneticilerinin Bakışı

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada yer alan 11 adet önermeye ve önerilen kavramsal çerçeveye ilişkin Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin bakış açılarına yer verilmiştir. Üst düzey İK yöneticilerinin bakış açıları, diğer bir deyişle, konu ile ilgili saha tecrübelerinden ve "en iyi uygulamalar"ından [best practices] yola çıkarak paylaştıkları geri beslemeler, çalışmanın olgunlaşmasına katkı sağlamıştır. DEİK 2014 raporundaki (DEİK, 2014) Türk ÇUI'lerinden⁸ ve bu ÇUI'lere bağlı işletmelerden bazılarının üst düzey İK yöneticilerine Mayıs 2018 ayı içerisinde e-posta/telefon görüşmesi yoluyla -araştırmada yer alan 11 adet önermeye ve önerilen kavramsal çerçeveye ilişkin görüşlerine ilaveten- "Yurt dışına yönetici görevlendirmelerini nasıl/ne kadar süreyle yapıyorsunuz?", "Yurt dışına görevlendirdiğiniz yöneticiler için hangi kadro beyanını (Örneğin; expat, uluslararası işe alım, global yönetici vb.) kullanıyorsunuz?", "Yurt dışına görevlendirdiğiniz yöneticiler için kullandığınız kadro beyanlarını nasıl/neye göre belirliyorsunuz?" şeklinde sorular sorulmuş ve edinilen bilgilere aşağıda yer verilmiştir. İşletmelerin gizlilik ilkelerine riayet etmek için işletmelere A, B, C ve D kod harfleri verilmiş, üst düzey İK yöneticilerinin unvanları için "İK direktörü" kullanılmıştır.

A İşletmesi İK Direktörü:

Yurt dışına yönetici görevlendirmelerini (1) kısa dönem (3-6 ay), (2) uzun dönem (3-5 yıl) ve (3) transfer (kalıcı) olmak üzere üç şekilde yapıyoruz. Bunlardan ilki, kısa dönemli çalışma, daha çok gelişim ve rotasyon amaçlıdır. İkincisi, uzun dönemli olan, expat niteliklidir. Belirtilen sürede yeni bir görevlendirme ile lokasyon değişikliği yapılıyor. Belirlenen sürenin sonunda geri dönmeyip kalması halinde yerel yöneticiye dönüşüyor. Sonuncusu, transfer (kalıcı) olan ise yerel sistem ve sürece dahil olup orada göreve başvuran veya kalıcı olarak o göreve giden yöneticidir.

B İşletmesi İK Direktörü:

8 Çalışmaya katılan Türk ÇUI'leri; iki veya daha fazla ülkede, mülkiyeti kısmen veya tamamen kendilerine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendilerine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşlarında/şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

Türkiye merkezli, global bir ayak izi olan otomotiv tedarikçisi olma konusunda hedefi olan bir şirketiz. 14 ülkede üretim ve teknik merkezlerimiz var. Matris bir organizasyon ile tüm otomotiv işlerimizi bir icra kurulu tarafından yönetiyoruz. Yurt dışına yönetici görevlendirmelerini üç şekilde yapıyoruz:

(1) Expat yönetici: Merkezde veya bağlı şirketin olduğu ülkenin bir yöneticisinin, grubun başka bir ülkesinde görevlendirilmesidir. Örneğin; (a) Türkiye'deki bir yöneticimizi, Çin'e expat yönetici olarak görevlendirdik. (b) Slovakya'daki bir yöneticimizi, Rusya fabrikamızda expat yönetici olarak görevlendirdik. (c) Fransa'daki bir yöneticimizi, Türkiye'de expat yönetici olarak görevlendirdik.

(2) Global yönetici: Merkezde veya bağlı şirketin bulunduğu ülkede işe alınmış, ancak merkez yönetim ekibinde yer alan veya uzaktan diğer ülke ve ülkelerdeki ekipleri yöneten yöneticidir. Örneğin; (a) İngiltere'deki şirketimizde işe aldığımız, ancak coğrafi olarak veya fonksiyon olarak geniş bir yönetim alanından sorumlu yöneticiler. (b) Faaliyetimizin olduğu farklı ülkelerde işe alınmış, ancak holdingin icra kurulunda görevlendirilmiş yöneticiler.

(3) Yerel yönetici: Şirketin merkezi veya bağlı şirketin bulunduğu ülkedeki yerel süreçlerde yer alan ve yerel ekipleri yöneten yöneticidir. Örneğin; faaliyette bulunduğumuz ülke vatandaşlarını veya yasal olarak çalışmasında sıkıntı olmayan üçüncü ülke vatandaşlarını yerel yönetici olarak işe alıyoruz.

C İşletmesi İK Direktörü:

Konu ile ilgili olarak -en basit şekli ile- üç tanım kullanıyoruz:

(1) Expat: Ev sahibi ülkeden (home country) (asıl çalışma/iş yeri), bağlı bir şirket/ işletme/şube vb. gibi konuk eden ülkeye (host country) giden yöneticidir.

(2) Uluslararası işe alınan yönetici: İş yerinin bulunduğu ülke dışından işe alınan, mevcut şirket/şirket grubunda halihazırda çalışmayan, yabancı uyruklu yöneticidir.

(3) Yerel yönetici: İş yerinin bulunduğu ülke vatandaşı olup o ülkede sürekli çalışan yöneticidir.

D İşletmesi İK Direktörü:

Yurt dışında yönetici görevlendirmede temel olarak iki ayrıma gidiyoruz. İlki expat atama, yani bizim seçip yurt dışına gönderdiğimiz yöneticiler. İkincisi ise yereller, yani yurt dışındaki bağlı kuruluşumuzun bulunduğu ülkede yaşayan ve kendi isteğiyle o bağlı kuruluştaki çalışmak isteyen yöneticiler. Ayrıca, proje maksatlı, kısa dönem için yurt dışında görevlendirdiğimiz yöneticilerimiz de oluyor. Buna,

kısa dönem görevlendirme [short-term assignment] diyoruz. Görevlendirme süresi genellikle bir yılı geçmiyor. Türkiye'deki ana merkezimizde veya yurt dışındaki bağlı kuruluşumuzda çalışmak üzere işletmemizin dışından başvuru olursa veya dışarıdan birine biz iş teklif edersek, buna da uluslararası işe alım [international hiring] diyoruz. Gördüğümüz gibi, globalleşen dünyada yöneticilerimizin milliyeti/ırkı/kökünü vb. seçim kriterlerimiz arasında bulunmuyor.

A, B, C ve D işletmelerinin İK direktörleri, araştırmada yer alan 11 adet önermenin ve dolayısıyla önerilen kavramsal çerçevenin ilk bakışta anlaşılmasının zor olduğunu, ancak detaylı olarak incelendikten sonra rahatlıkla kavranabileceğini belirtmiştir. Bunun sebebi şu şekilde açıklanabilir: A, B, C ve D işletmelerinin halihazırda yurt dışı görevlendirmelerde kullandıkları yönetici kaynaklarının, isimleri işletmeden işletmeye değişmekle birlikte, genel itibarıyla *üç çeşit* (expat yönetici, uluslararası işe alınan yönetici ve yerel yönetici gibi) olduğu görülmektedir. Bu karşın, bu çalışmada *yedi çeşit* yönetici kaynağı tanımlanmıştır. Zira, ÇUI'lerin yurt dışı görevlendirmelerde kullanacakları yönetici kaynaklarının çeşitlerinin, günümüzde globalleşmede yaşanan artış ve birçok alanda (politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, demografik ve yasal) meydana gelen gelişmeler ile uyumlu olacak şekilde geliştirilmesi/çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Her ne kadar 11 adet önerme ve önerilen kavramsal çerçeve ilk bakışta karmaşık gibi görünse de yabancı ÇUI'lerin uygulamaları ve Global Kadrolama alanındaki gelişmeler dikkate alındığında, önerilen kavramsal çerçevenin Türk ÇUI'leri tarafından gerek bugün gerekse gelecekte rahatlıkla ve etkinlikle kullanılabilirliği değerlendirilmektedir.

Ayrıca, A, B, C ve D işletmelerinin İK direktörlerinin, yurt dışında görevlendirdikleri yöneticiler için farklı tanımlar kullandıkları görülmektedir. Expat'lar üzerinden örnek verilecek olursa;

- A işletmesi İK direktörüne göre; expat, uzun dönemli görevlendirme ile lokasyonu değiştirilen yöneticidir.
- B işletmesi İK direktörüne göre; expat, merkezde veya bağlı şirketin olduğu ülkenin bir yöneticisinin, grubun başka bir ülkesinde görevlendirilmesidir.
- C işletmesi İK direktörüne göre; expat, ev sahibi ülkeden konuk eden ülkeye giden yöneticidir.
- D işletmesi İK direktörüne göre; expat, işletme tarafından seçilen ve yurt dışına gönderilen yöneticidir.

Bunun yanında, D işletmesi İK direktörü, araştırmada yer alan 11 adet önermeyi kendi işletmeleri açısından değerlendirdiğinde, Ö1 ve Ö2 için “expat”, Ö3 için “repat”⁹, Ö4, Ö5, Ö6 ve Ö7 için “uluslararası işe alım”, Ö8, Ö9, Ö10 ve Ö11 için

9 İngilizce “repatriate” kelimesinin kısaltılmış halidir.

“yerel yönetici” kavramlarını kullanabileceklerini belirtmiştir. D işletmesi İK direktörünün belirttiği hususlar ile bu çalışmadaki önermeler birlikte incelendiğinde;

- Ö1 için D işletmesindeki ve bu çalışmadaki terminolojinin uyumlu olduğu görölmektedir.
- Ö2’de görevlendirilen yönetici her ne kadar expat olsa da ÜÜV olması ve Ö1’deki AÜV’den farklı olduğunun vurgulanması maksadıyla bu çalışmada “görevlendirilen yönetici” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.
- Ö3’te görevlendirilen yönetici her ne kadar expat olsa da aynı zamanda EÜV olması nedeniyle bu çalışmada “denizaşırı yönetici” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.
- Ö4, Ö5, Ö6 ve Ö7 için D işletmesindeki ve bu çalışmadaki terminolojinin uyumlu olduğu görölmektedir.
- Ö8 için D işletmesindeki ve bu çalışmadaki terminolojinin uyumlu olduğu görölmektedir.
- Ö9, Ö10 ve Ö11’de görevlendirilen yöneticiler her ne kadar Japonya’da yaşadıkları için yerel yönetici olarak kabul edilebilirlerse de Ö9’da görevlendirilen yönetici AÜV olduğundan bu çalışmada “ikamet eden yönetici” kavramının kullanılması, Ö10 ve Ö11’de görevlendirilen yöneticiler ÜÜV olduklarından bu çalışmada “yerel yabancı yönetici” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Sonuç

Türk ÇUI’leri, Türkiye’deki ana merkezleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşları ile birlikte, Türkiye ekonomisinin vazgeçilmezlerindedir. Bu işletmelerin devamlılığını sağlayan ve onları şekillendiren yöneticileridir. Bu yöneticilerin kaynaklarına yönelik terminoloji birliğini sağlamayı amaçlayan bu çalışma ile aynı zamanda Türkçe literatüre katkı sağlamaya da gayret gösterilmiştir. Zira, konu ile ilgili olarak Türkçe literatürde önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışma ile aynı zamanda UİKY, SUIKY, Expat Yönetimi, Global Yetenek Yönetimi, Kültürlerarası Yönetim, Global Mobilite ve Global Kadrolama alanlarına da katkı sağlanmaktadır.

Kavramsal bir çerçeve çizilmeye gayret edilen bu çalışmanın, ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara rehber niteliğinde olmasını ümit etmekteyiz. Bugüne kadar Türk ÇUI’leri tarafından yurt dışında görevlendirilen yöneticilerin genellikle *expat* veya *uluslararası yönetici* olarak isimlendirildikleri bilinmektedir. Bu çalışma ile önerilen toplam yedi yönetici kaynağının (*expat yönetici*, *görevlendirilen yönetici*, *denizaşırı yönetici*, *uluslararası işe alınan yönetici*, *yerel yönetici*, *ikamet eden yönetici* ve *yerel yabancı yönetici*) gerek akademisyenler gerekse iş dünyası

tarafından yakın gelecekte kullanılmaya başlanacağı düşünülmektedir. Böylelikle; çalışma, Türkçe literatürde konu ile ilgili kavram karışıklığını ortadan kaldırma konusunda işlev kazanacaktır.

Bu çalışmada, ağırlıklı olarak, McNulty ve Brewster'in (2017a) expat konsepti üzerine yazdıkları kitap bölümü ile Thite ve ark. (2012)'nin gelişmekte olan ekonomi ÇUI'lerinin bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma ve İKY stratejileri üzerine yazdıkları, kavramsal bir çerçeve çizen makalesinden faydalanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmadaki önermelerin ve önerilen kavramsal çerçevenin bazı Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticileri tarafından gözden geçirilmesi ve geri beslemede bulunulması, çalışmanın olgunlaşmasını sağlamıştır.

Çoğu akademik araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Çalışmada yer alan önermelere ve önerilen kavramsal çerçeveye ilişkin olarak bazı Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin bakış açıları öğrenilmesine rağmen, çalışmadaki önermeler test edilmemiştir. Bu nedenle, çalışmadaki önermelerin yapılacak yeni araştırmalar ile Türk ÇUI'lerinde test edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan ÇUI'lerin Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olmaları ve veri gizliliğine çok önem veren kurumsal işletmeler olmaları nedeniyle, bilgi ve veri toplamakta zorlanılmıştır. Bunun yanında, araştırma konusunun "yönetici kaynakları" ile ilgili olması da, bilgi ve veri toplamayı zorlaştıran bir diğer önemli etken olmuştur. Son olarak, bu çalışmada Türk ÇUI'lerinin yönetici kaynaklarına ilişkin olarak sadece Google Akademik veri tabanında arama yapılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda diğer akademik veri tabanlarında da (Örneğin; Web of Science™ Core Collection, Scopus, ScienceDirect vb.) arama yapılması tavsiye edilmektedir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Akçaoğlu, E. (2005). *Türk şirketlerinin dış yatırımları: Motivasyonlar ve stratejiler*. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği.
- Andresen, M., Dickmann, M., & Suutari, V. (2018). Typologies of internationally mobile employees. In M. Dickmann, V. Suutari, & O. Wurtz (Eds.), *The management of global careers: Exploring the rise of international work* (pp. 33-61). London: Palgrave Macmillan.
- Ayden, Y., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). *Turkish multinationals: Market entry and post-acquisition strategy*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Bakır, C. (2016). *Dünyayla iş yapanlar: Küreselleşme sürecinde Türk çokulusluları*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Cerdin, J.-L. (2017). The changing nature of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 1-7.
- Can, E. (1991). Çokuluslu işletmelerin yönetici kaynakları. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari*

Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1-2), 215–222.

- Can, E., & Çetinarslan, H. Ş. (2017). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of multinationals: A literature review. In K. Tamzini, T. L. Ayed, A. W. Boulanouar, & Z. Boulanouar (Eds.), *Driving multinational enterprises through effective global talent management* (pp. 19-49). Hershey, PA: IGI Global.
- Can Mutlu, E. (1999). *Uluslararası işletmecilik: Teori ve uygulama*. İstanbul: Beta.
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245–252.
- Chattopadhyay, A., & Batra, R. (A. Ozsomer ile) (2012). *The new emerging market multinationals: Four strategies for disrupting markets and building brands*. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253–261.
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2017a). The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23.
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2017b). Global talent management: What does it mean for expatriates? In Y. McNulty, & J. Selmer (Eds.), *Research handbook of expatriates* (pp. 148-159). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Dowling, P. J. (2009). Global staffing: A review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253–1272.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213.
- Çetinarslan, H. Ş. (2018). *Global şirketlerde kadrolama stratejileri*. İstanbul: Beta.
- Çetinarslan, H. Ş. ve Can, E. (2017). Türk çokuluslu işletmelerinin stratejik kadrolama faaliyetlerinin incelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 127–140.
- De Cieri, H., & Dowling, P. J. (1999). Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 305–327.
- DEİK. (2014). *Değerlenen Amerikan dolarına rağmen Türk şirketlerinin yurtdışı yatırımları artmaya devam ediyor*: <https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/4517> adresinden 06.01.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Dowling, P. J., & Welch, D. (2004). *International human resources management: Managing people in a multinational context* (4th edition). London, UK: Thomson Learning.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248–263.
- Ercan, A. (2008). *Çok uluslu işletmelerde insan kaynakları stratejileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir).
- Erdilek, A. (2003). A comparative analysis of inward and outward FDI in Turkey. *Transnational Corporations*, 12(3), 79-105.
- Esen, Ş. ve Gürson, N. G. (2016). Uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici sağlama politikaları: Türkiye’de faaliyet gösteren 150 şirket üzerinde bir araştırma. *JOMELIPS*, 1(1), 104–112.

- Gong, Y. (2003). Toward a dynamic process model of staffing composition and subsidiary outcomes in multinational enterprises. *Journal of Management*, 29(2), 259–280.
- İlhan, T. (2005). Uluslararası ortak girişimlerde şirket içi tutarlılık ve yerel eçbiçimlilik baskılarını yönetmede farklılaşan stratejik insan kaynakları uygulamalarının rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 81–119.
- Kang, H., & Shen, J. (2013). International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3325–3342.
- Kaya, H. (2009). Unfavorable business environment and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 3(1), 101–118.
- Kaya, H., & Erden, D. (2008). Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms: An empirical study. *Journal of Management Development*, 27(7), 761–777.
- Kayam, S. ve Hisarcıklılar, M. (2009). Türkiye’den çıkan doğrudan yatırımları belirleyen etmenler: 1992-2005. *İşletme İktisat ve Finans*, 24(280), 47–70.
- Kühlmann, T., & Hutchings, K. (2010). Expatriate assignments vs localizations of management in China: Staffing choices of Australian and German companies. *Career Development International*, 15(1), 20–38.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017a). The concept of business expatriates. In Y. McNulty, & J. Selmer (Eds.), *Research handbook of expatriates* (pp. 21-60). Cheltenham, England: Edward Elgar.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017b). Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61.
- McNulty, Y., & Selmer, J. (2017). Introduction: Overview of early expatriate studies, 1952 to 1979. In Y. McNulty, & J. Selmer (Eds.), *Research handbook of expatriates* (pp. 3-20). Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Peng, M. W. (2009). *Global Strategic Management* (2nd edition). Canada: South Western Cengage Learning.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
- Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1974). How multinational should your top managers be? *Harvard Business Review*, 52(6), 121–132.
- Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1979). *Multinational organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rozkwitalska, M. (2012). Staffing top management positions in multinational subsidiaries: A local perspective on expatriate management. *Journal of GSTF Business Review*, 2(2), 50–56.
- Schmid, S., & Wurster, D. J. (2017). International work experience: Is it really accelerating the way to the management board of MNCs? *International Business Review*, 26, 991–1008.
- Sürgevil, O., Mayatürk, E. ve Budak, G. (2009). Expatriatların etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü. *Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(13), 45–56.
- Tahvanainen, M., Welch, D., & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663–673.

- Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies: A conceptual framework. *Journal of World Business, 47*, 251–258.
- Tüzüner, V. L., Özveren, C. G. ve Elmas Atay, S. (2018). Sınır ötesinde çalışma motivasyonları ve kişilik özellikleri açısından bağımlı ve bağımsız uluslararası çalışanlar. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(20)*, 36–48.
- Uzunlu, A. (2010). *Çokuluslu işletmelerde uluslararası yönetici kadrolama ve geri dönüş süreci çerçevesinde yöneticinin uyumunun incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Welch, D. E., Welch, L. S., & Worm, V. (2007). The international business travellers: A neglected but strategic human resource. *The International Journal of Human Resource Management, 18(2)*, 173–183.
- Yaprak, A., & Karademir, B. (2010). Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples. *Journal of World Business, 26*, 238–446.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2002). Uluslararası Türk işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2)*, 155–170.

