

## Expatriationun etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü

Olca SÜRGEVİL<sup>1</sup>

Evrım MAYATÜRK<sup>2</sup>

Gönül BUDAK<sup>3</sup>

### Özet

Çalışma yaşamında insan kaynağının giderek artan önemi, küreselleşme ve artan rekabet ile birleştiğinde uluslararası boyutta farklılaşan bir yönetim anlayışı gerekli hale gelmiştir. Ana ülke dışına gönderilmiş kişileri ifade eden ve İngilizcede expat olarak adlandırılan, uluslararası boyutta faaliyet gösteren ve belli bir uzmanlığa sahip çalışanlar ile onların iş yaşamında karşılaştıkları özel sorunlar bu makalenin konusunu oluşturmaktadır. Yerel düzeyde çalışanlardan nitelik ve çalışma ortamları itibariyle önemli ölçüde farklılaşan expatların başarısını etkileyebilecek sorunları önlemek için bunların, yerel çalışanlardan farklı biçimde yönetilmesi gerekeceğii açıktır. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) de expat yönetimini kolaylaştıracak özel görevler düşmektedir. Bu nedenle çalışmada öncelikle expat ve expat yönetimi kavramları ele alınmakta; ardından İnsan kaynakları yönetiminin özellikle personel seçimi ve işe alma, performans yönetimi, ücretleme, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonlarını yerine getirirken expatlar için ne tür özel uygulamaların yapılması gerektiğii üzerinde durulmaktadır. Ayrıca; ana ülkeye geri dönen çalışanların karşılaştıkları sorunlar ile bunların çözüm yolları da çalışmada ele alınmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Expatriation, insan kaynakları yönetimi

<sup>1</sup> Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., olca.surgevil@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., evrim.mayaturk@deu.edu.tr

<sup>3</sup> Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi, gonul.budak@deu.edu.tr

## **The role of human resource management related to the effective work of expats**

### **Abstract**

A management conception changing in international field is needed when increasing importance of human resource in work life integrated with globalization and competition. Employees who are sent to abroad, called as expat in English, working in international field, having a specific experience and their private problems related to work life form the subject of this study. It is thought that the English name of the concept can be used in the study since there is no word corresponding the concept in Turkish. In order to prevent the problems influencing the success of expats, management of these people should be different from the local employees since they have significant differences from local employees about their characteristics and work conditions. In this context, Human Resource Management should fulfill important tasks in order to contribute to the process. Therefore, firstly, the concepts of “expat” and “expatriate management” are handled; and then, the spesific activities related to expats in the functions of Human Resource Management named “recruitment”, “performance management”, “compensation”, “training” and “career management” are mentioned in the study. In addition to this, problems of repatriates and their solutions are examined.

**Keywords:** Expat, human resources management.

### **Giriş**

Küreselleşmenin en belirgin sonuçlarından birinin, rekabetin giderek sertleşmesi olması sonucu günümüzde, birçok farklı ülkede faaliyet gösteren işletmeler için “kolaycılık” yerini, yoğun bir “mücadeleye” bırakmıştır (Budak ve Budak, 2004; 114). Bu mücadele, ister ulusal ister uluslararası düzeyde verilsin, en önemli değeri ve farklılığı yaratacak olan ise insandır. Diğer bir deyişle küresel uygulamalara yöneliş, ancak değer yaratan insan kaynaklarının etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olabilir (Öge, 2007, 333). Böylece yurt dışına gönderilen çalışanların sayıca artması ile, farklı davranışsal boyutlar devreye girmiş; yerelden farklı uygulamaları içeren uluslararası insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır (Takeuchi vd., 2005; 120).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmaların temeli, pek çok araştırmacı ve teorisyen tarafından gerçekleştirilen kültürlerarası uyum araştırmalarına dayandırıldığında, alandaki genişlik dikkat çekici olmaktadır. Özellikle 1908 yılında George Simmel tarafından yazılan “The Stranger” makalesi, yerli gruplar arasında bulunan yabancıların rollerini ve konumlarını incelemekte ve bu içerik nedeniyle de bu alanda yapılan çalışmalara temel teşkil etmektedir (Haslberger, 2005; 160). Diğer taraftan, expatriation döngüsünün son aşaması olan repatriation, uluslararası boyutta araştırılan diğer konular arasındadır (Aktaran: Riusala ve Suutari, 2000; 81).

İşletmelerin expat yönetimini önemsemesinin önemli bir nedeni, expatların “pahalı” olmasıdır (Welch ve Worm, 2006; 283). Gregersen ve Black’e göre bir işletme, her bir expat için yıllık olarak yaklaşık 300.000 dolar harcamaktadır. Expatların bir işletmede ortalama 3 ila 4 yıl çalıştığı düşünüldüğünde; her expat için toplam 1 milyon dolar civarında yatırım yapılmaktadır (Aktaran: Bolino ve Feldman, 2000; 367).

## Expatriate Kavramı

Expatriate, çok uluslu bir firmanın yabancı bir ülkeye gönderdiği belli bir uzmanlığı olan veya yönetim kademesindeki çalışanları ve genelde üst düzey yöneticileri tanımlayan bir nitelemedir. Kavramı tam karşılayan, Türkçe bir kelime bulunmadığından, çalışmada İngilizcesinin kullanılması uygun görülmüştür. Expatriate kavramının önem kazanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Brewster ve Scullion, 1997; 82):

- Çok uluslu işletmelerin sayısındaki artış ve pazar etkilerindeki yükselme, bu işletmelerde çalışan expatriatların da önemini artırmıştır.
- Expatriatların etkin yönetimi, uluslararası işletmecilik açısından temel bir başarı ya da başarısızlık faktörü olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.
- Uluslararası düzeyde çalışabilecek eleman ve yönetici kıtlığı bulunmaktadır.
- KOBİ’ler faaliyetlerini genişletmektedir. Bu durumda faaliyetlerini uluslararası düzeye taşıdıklarında expatriatlara daha çok ihtiyaç doğabilir.
- Uluslararası arenada faaliyet göstermenin maliyetleri, yerel düzeyde faaliyet göstermeye kıyasla oldukça fazladır. Bu kayıpların çoğu, expatriate yönetimindeki başarısızlıklarla da ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan elemanlar üç gruba ayrılarak incelenebilir (Bkz. Yüksel, 2004; 254, Enderwick ve Hodgson, 1993; 407):

- **Ana ülke (home-country) vatandaşları:** Ana şirketin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup, ana ülkede veya yavru şirketlerin bulunduğu ülkelerde çalışabilirler. Ana ülke dışında çalıştıkları zaman, bu elemanlara expatriate veya expatriate adı verilmektedir.
- **Ev sahibi ülke (host-country) vatandaşları:** Çokuluslu şirketin gittiği ülkedeki yerel kaynaklardan istihdam ettiği elemanlardır.
- **Üçüncü ülke (third-country) vatandaşları:** Milliyet farkı gözetilmeksizin uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeniyle istihdam edilen elemanlardır.

Ana ülke vatandaşı olup farklı bir ülkeye çalışmak üzere gönderilen expatriatlar, bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

## Expat Yönetimi

Uluslararası işletmeler için, expatriation (ana ülkeden çalışanların yurt dışına gönderilmeleri) ile başlayan ve repatriation (yurt dışına gönderilen çalışanların ana ülkeye geri dönmeleri) ile tamamlanan (ki bazen transpatriation söz konusu olabilir, bu durumda expat ana ülkeye geri dönmeden farklı ülkelere geçiş yapar) süreç, uluslararası insan kaynakları yönetimi kapsamında incelenmeye değer bir araştırma alanı olarak kabul edilebilir.

Bu konuyu detaylı bir şekilde inceleyebilmek için öncelikle expatriation kavramını tanımlamak faydalı olabilir. Bu bakış açısına göre expatriation; “belirli bir zaman dilimini kapsayan uluslar veya ülkeler arası görevlendirmeler” şeklinde tanımlanabilir (Riusala ve Suutari, 2000; 81).

Ana şirket çalışanlarının farklı ülkelerde görevlendirilmeleri ve ardından ana ülkeye deneyimleriyle geri dönmeleri; hem çalışanlara hem de işletmelere önemli bir deneyim ve uzmanlık edinme şansı vermektedir (Enderwick ve Hodgson, 1993; 408). Sağladığı faydaların yanında, süreçte bazı sorunların yaşanması da muhtemeldir. Başka bir deyişle expatların, aile yaşantısındaki büyük değişiklik, kariyerlerinde kırılmalar gibi konularda yerel çalışanlara nazaran daha önemli ölçüde yaptıkları fedakârlıklar; onların beklentilerinin de yüksek olmasına neden olmaktadır (Aktaran: Bolino ve Feldman, 2000; 368).

Ayrıca, expatların uluslararası görevlerinin ardından kariyerlerinin nasıl şekilleneceğini bilememeleri; iş yerlerinden, ailelerinden ve arkadaşlarından uzak kalmaları; aileleriyle birlikte ülke değiştirenlerin ailelerinin, yeni kültüre ne derece uyabileceğinin belirsiz olması ve kültürlerarası farklılıklardan doğan diğer riskler ve belirsizlikler; yurt dışı görevlendirmenin yaratabileceği diğer sıkıntılar arasında yer almaktadır (Osland, 2000; 229).

Expatların ne gibi sıkıntılar yaşadığını incelemeye başlarken, öncelikle expatlar veya expat yöneticilerinin hangi nedenlerden dolayı ana ülkeye beklenenden önce (premature) döndüklerinin ele alınması doğru olacaktır. Literatürde bu durum, “expat başarısızlığı (expatriate failure)” olarak tanımlanmaktadır. Expat başarısızlığı; Tung tarafından “yabancı bir çevrede, etkin bir şekilde faaliyet gösterilememesi sonucu, o ülkedeki istihdamın son bulması ya da ana ülkeye planlanan süreden daha erken çağrılma” şeklinde ifade edilmektedir (Aktaran: Enderwick ve Hodgson, 1993; 408-409).

Nitekim Forster ve Johnsen’in (1996; 178) çalışmalarında Amerikalı ve Avrupalı expatlar arasında genellikle uluslararası görevlerden vaktinden önce dönüş ile ölçülen başarısızlık oranlarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Kobrin (1988; 73), çok uluslu Amerikan işletmelerinin expat kullanımında önemli bir düşüş olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, Amerikan expatlarının, özellikle yöneticilerin kültürel uyum sorunları nedeniyle yaşadıkları başarısızlığın bir sonucu olarak düşünülebilir.

Feldman ve Thomas ile Guzzo vd.’ye göre; expatların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı daha düşük olmakta ve bu durum onların, görevlerini tamamlama eğilimlerini zayıflatmaktadır (Aktaran: Bolino ve Feldman, 2000; 368). Uluslararası işletmelerin temel sorunu olarak görülen bu vb. başarısızlıkların, *uygun olmayan personel seçimi, yetersiz ön eğitim ve hazırlık süreci*,

*yurt dışı görevlendirme süreci ile ilgili stres yaratan faktörler* gibi çeşitli nedenleri bulunmaktadır(Enderwick ve Hodgson, 1993; 418).

Stroh vd.'ne göre ise iş biriminden öte bütün bir firma açısından düşünüldüğünde expatların ana ülkeye geri dönüşüne ilişkin kariyer planlarının mevcut olmaması, yine onların başarısızlığına yol açan önemli bir unsur olarak görülebilir. Black ve Porter ile Hofstede açısından ise; kültürel değer ve normlara ilişkin farklılıklar, expatların yeteneklerinin maksimum kullanımının önündeki ev sahibi ülkeden kaynaklanan engeller olarak kabul edilmektedir (Aktaran: Bolino ve Feldman, 2000; 373-374).

Bunların yanı sıra ev sahibi ülke vatandaşları kimi zaman, expatlara şüpheyle yaklaşmakta ve onlara güven duymamakta; böylece karar verme gibi önemli yetkileri onlara delege etmemektedirler. Ayrıca dil engeli de, yine ev sahibi ülkeden kaynaklanan önemli bir engeldir. Bu noktada, örgütler ya dil yeteneği oldukça yüksek expatları seçme ihtiyacı duymakta ya da görevlendirmeden önce kapsamlı dil eğitimi programları uygulamaktadırlar (Aktaran: Bolino ve Feldman, 2000; 374-378).

Bu bağlamda expatriate yöneticinin ülkesine erken dönüşünden kaynaklanan finansal ve duygusal maliyetlerden kaçınmak amacıyla pek çok Amerikan çok uluslu şirketi, insan kaynakları bölümleri kapsamında yabancı ülkelerden ana ülkeye geri dönüş programları düzenlemektedir(Mendenhall vd., 1987; 332).

Önlenmediği takdirde expatlara ilişkin bu başarısızlıklar Swaak'ın da belirttiği gibi; her bir expat için 250.000 dolar ile 1.25 milyon dolar arasında değişen bir maliyete neden olmaktadır. Adler'e göre ise; söz konusu maliyetlerin yanı sıra verimlilik azalışı, pazar fırsatlarının kaybı ve ev sahibi ülke paydaşları ile ilişkisel problemler şeklinde olumsuzluklar da yaşanabilmektedir(Aktaran: Takeuchi vd., 2005; 120).

Expatların yukarıda açıklanmaya çalışılan nedenlerden dolayı işletmeleri uğrattıkları başarısızlıklar, expatların farklı ve daha kapsamlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyacaklarının açık bir göstergesidir (Enderwick ve Hodgson, 1993; 409). Aşağıda, expatlara özgü insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişik fonksiyonlar açısından ele alınmaktadır.

## **İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Expat Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**

Çok uluslu işletmelerin birçoğu; expatların seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve ana ülkeye geri yerleştirilmesi konularında özel bir çaba göstermekte ve bu fonksiyonlar çeşitli bilimsel araştırmalara konu olmaktadır. Bu nedenle literatürde, expatlar ve expat yönetimine ilişkin ulaşılabilir bilgide gün geçtikçe artışlar görülmektedir (Bonache ve Brewster, 2001; 145). Aşağıda insan kaynakları fonksiyonları, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerdeki expatlara özgü uygulamalar açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır.

### **Personel Seçimi ve İşe Alma**

Personel seçimi ve işe alma süreçlerinin etkin şekilde işlememesi, expat başarısızlığı ile yakından ilişkilendirilmektedir. Nitekim expatlar arasındaki yüksek başarısızlık oranının temel nedenlerinden biri, çok uluslu şirketlerin çoğu tarafından kullanılan seçim kriterlerinin yetersiz oluşudur (Aktaran: Forster ve Johnsen, 1996; 178). Bu konudaki farklılaşma, yurt dışına gönderilecek elemanlarda aranan ek özelliklerden kaynaklanmaktadır. Aranan ek özelliklerden bazıları; yaş, deneyim, eğitim, sağlık, aile yapısı ve yabancı dil bilgisi gibi somut veriler ile dış ortama uyum sağlayabilme, kendine güvenme, yurt dışında çalışmaya istekli olma ve liderlik gibi kişilik özellikleridir (Yüksel, 2004; 256).

Gertsen'e göre ise; uluslararası çalışanların görevlerini başarılı şekilde tamamlayabilmeleri için taşıması gereken nitelikler; empati, açıklık, esneklik, tolerans, özgüven, iyimserlik, bağımsızlık, iyi iletişim becerileri, inisiyatif ve zeka şeklinde sıralanabilmektedir (Aktaran: Forster, 2000; 63). Yurt dışına gönderilecek elemanların sağlık durumu, özellikle ana ülkeden daha az gelişmiş ülkelere giden ve yeterli sağlık örgütü bulunmayan ülkelerde çalışacak personel için daha büyük önem arz etmektedir. Yine bu elemanların aile yapıları da, aile bireylerinin kültürel uyumları, çocukların eğitim durumları gibi nedenlerle önem taşımaktadır (Yüksel, 2004; 257).

Küresel işletmelerde çalışacak personel için, ikinci veya üçüncü bir yabancı dil bilmek, önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz bu dili bilmekle birlikte, dilin ve kavramların farklı kültürlerde taşıdığı farklı anlamlara da hakim olmak gerekmektedir (Yüksel, 2004; 253). Ayrıca, öğrenmeyi öğrenme ve çeşitli deneyimlere açık olma da aranan özellikler arasında yer almaktadır (Beck, 1988; 112). Başka bir ifadeyle yurtdışına gitme konusunda *yoğun bir istek* duyan bireylerin seçimi başarıyı arttırabilmektedir (Osland, 2000; 237).

Yurt dışında çalışacak personelin seçiminde, psikoteknik testler kullanılmakla birlikte, en yaygın uygulanan yöntem; çalışanın yurt içi çalışma başarısının, amir ve arkadaşlarının referansları ile birlikte değerlendirildiği görüşmelerdir. Çoğu zaman personelin eşi de görüşmeye alınmakta ve bazı durumlarda ailenin gideceği ülkeyi önceden tanıması için geziler de düzenlenebilmektedir (Yüksel, 2004; 257). Böylece eşlerin adaptasyonu kolaylaştırılabilmekte ve günlük olayları doğrudan başarı ya da başarısızlık kriterleri olarak değil; öğrenme sürecinin bir parçası olarak görmeleri sağlanabilmektedir. Bu şekilde, uluslararası deneyimin tüm aile için daha zevkli hale gelmesi mümkün olabilmektedir (Porter ve Tansky, 1999; 56).

### **Performans yönetimi**

Performans yönetimi firmalara, genel strateji ile bireysel çabaları birleştirme ve çalışanların potansiyellerini arzu edilen sonuçlara dönüştürme konusunda katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca performans yönetimi uygulamaları, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını güçlendirebilmekte ve örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve değişim yönetimi gibi firmaların uzun dönemli başarısı için önemli olan diğer örgütsel süreçlere fayda sağlayabilmektedir (Aktaran: Tahvanainen, 2000; 267).

Bunların yanında; adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, kapsamlı ve sürekli olan; ayrıca personelin de katılımına uygun olan bir performans yönetimi sistemi önemli fayda sağlayacaktır (Aktaran: Budak, 2008; 416-417).

Expatların % 95'i; teknik bilgi, kişisel ve ailevi açıdan kültüre uyum sağlama, politik istikrarlılık, işgücünde istikrar, kur dalgalanmaları ve ana ülkenin kültüründen farklılaşma şeklinde sıralanabilen çevresel faktörleri; işteki başarının yaşamsal öneme sahip kriterleri olarak düşünmektedirler (Aktaran: Cascio, 2006; 190).

Ana şirketin, expatın çocuklarının eğitimine verdiği finansal destek veya iş bulmaları için yarattığı imkanlar gibi ek faydalar da, expatın iş performansını etkilemektedir (Cascio, 2006; 191). Varma, "Global Children" isimli örnek olay çalışmasında; expat çocuklarının geleceğin expatları olma yolunda önemli bir kaynak teşkil edebileceklerini ve edindikleri deneyimin onların yeni kültürlere uyum sağlamalarını kolaylaştıracağını ve yabancı ülkelerde yaşama alanlarına hazırlayacağını ifade etmektedir (Varma, 2003; 195). Bu yönüyle, çocukların eğitimine verilecek önemin vazgeçilmezliği, farklı bir noktadan vurgulanmaktadır. Kuşkusuz, expatların iş performansında ev sahibi ülkenin çevresel özellikleri de büyük etki yaratmaktadır. Bu özelliklerin başında, ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, sıcaklık, soğukluk, nem gibi iklim özellikleri ve çalışılan işletmenin tipi yer almaktadır (Cascio, 2006; 191). Bununla birlikte, expatların uyum veya adaptasyon düzeylerinin de performansları üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir(Thomas ve Lazarova, 2006; 247).

Sinangil ve Ones; expatların performans değerlendirmelerinde yararlanılan bazı ölçütleri; *işletmenin bağlantılarını koruma ve sürdürme ve bu bağlantıları hedeflere ulaşmak için kullanma, teknik performans veya iş / görev performansı, verimlilik (expatların gerçekleştirdiği işlem hacmi), diğerleriyle çalışabilme yeteneği, iletişim ve ikna yeteneği, çaba ve istek, kişisel disiplin, kişilerarası ilişkiler, yönetim ve danışmanlık ile bütünsel iş performansı* şeklinde sıralamaktadırlar(Aktaran: Cascio, 2006; 191-192).

Sonuç itibariyle, expatların performans yönetiminin başarısının; gerek yöneticinin, gerekse expatın performans yönetimi sürecini anlaması, içselleştirmesi, kabul etmesi ve bunlara bağlı olarak uygulamada gösterdiği yeterlilik ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Aktaran: Tahvanainen, 2000; 272, 274).

## Ücretleme

Literatürde; expatların görevlendirilmeleri, beklentileri ve sorunları, psikolojik durumları, yurt dışı ülkeye gitmeden önceki düşünceleri ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili çalışmalara rastlanmakla birlikte; expatların ücretlendirilmesine ilişkin araştırmaların yukarıda adı geçenlere kıyasla oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Bonache, 2006; 158).

Üstelik her çalışan için ücretleme en fazla önemsenen konudur. Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, başka bir ülkeye fedakârlık yaparak giden expat için ücret, yaptığı fedakârlığa degecek düzeyde olmalıdır. Bunlardan dolayı Hamil'e göre, expat politikası kapsamında yer alan en zorlayıcı boyut, ücretlendirmedir. Bununla birlikte iyi tasarlanan ve sürdürülen bir ücretleme programı, maliyetleri kontrol altına almayı sağladığı gibi doğal olarak, expatların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırıcı bir etki yaratır (Aktaran: Suutari ve Tornikoski, 2001; 389-390).

Expatların etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü

İdeal bir expat ücretleme sisteminde aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği belirtilmektedir (Aktaran: Bonache, 2006; 159):

- Personeli, çokuluslu şirketin expatlara en çok ihtiyacı olduğu bölgelerde çalışmak istemeleri yönünde etkilemeli.
- Uluslararası çalışanların transferlerini, maliyet etkinliği sağlayacak şekilde, kolaylaştırmalı.
- Tüm çalışanlar için adil ve tutarlı olmalı.
- Yurt dışı görevlendirme sonrasında ana ülkeye dönüşü kolaylaştırmalı.
- Örgütün amaçlarını destekleyecek, kurum kültürünü güçlendirecek ve çalışanları örgüte katkı sağlamaları yönünde motive edecek şekilde, örgüt stratejisine katkı sağlamalı.

Expatların ücretlendirmesinde yararlanılan yaklaşımlar, genel olarak üçe ayrılmaktadır(Aktaran: Bonache, 2006; 159):

- **Ev sahibi ülke yaklaşımı:** Bu yaklaşımda expat, gönderildiği ülkenin yerel ücret koşullarına uyum sağlayacak biçimde ücretlendirilir. Bu yaklaşım, düşük maliyetli bir uygulama olmasının yanı sıra; expatların, çalıştıkları ülkedeki yerli çalışanlarla eşit oldukları hissini yaşamalarına yardımcı olmaktadır.
- **Küresel yaklaşım:** Bu yaklaşımın temelinde, uluslararası ölçekte bir ödeme sistemi yatmaktadır. Fakat ayrıca yan ödemeler verilmektedir. Bu yaklaşım, daha çok bir ülkeden diğerine geçen expatlar için geçerlidir.
- **Ana ülke yaklaşımı:** Bu yaklaşımın temel amacı, expatın yurt dışı ülkede sahip olacağı alım gücünü, ana ülkedeki standart yaşam tarzı ile dengeleyebilmektir.

Bu yaklaşımlardan hangisinin seçileceği kuşkusuz işletmenin ücret politikasına bağlıdır. Ücretler sayesinde cazibe yaratmayı hedefleyen işletmeler duruma göre, denklik yaratacak biçimde üç uygulamaya da yer verebilir.

### **Eğitim ve geliştirme**

Bir expat yöneticisi için öğrenme yönelimli olma çok önemlidir. Diğer bir deyişle farklı deneyimlere açık olanlar, öğrenmeyi sevenler daha kolay uyum gösterip başarı kazanabilirler(Porter ve Tansky, 1999; 50-51).

Uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmelerin birçoğu, ülkesinde son derece başarılı olan bir yöneticisinin, farklı bir ülkeye gönderildiğinde aynı başarıyı gösteremediği gerçekliği ile yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin farklı bir kültüre uyum sağlamaları ve o kültürde yüksek performans göstermeleri için, kültürlerarası uyum eğitimi almaları gerekir (Çetin ve Dereli, 2007; 145).

Earley'in de ileri sürdüğü gibi *kültürlerarası eğitim*, bir bireyin yabancı bir çevreye uyum sağlama ve orada çalışma yeteneğini arttırmaya yönelik bir prosedür olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran: Forster ve Johnsen, 1996; 180). Tung ise, kültürlerarası eğitim programlarını aşağıdaki altı gruba ayırarak incelemektedir (Aktaran: Forster, 2000; 65):



- Coğrafya, iklim, barınma ve okullar hakkında gerçeğe dayalı bilgileri içeren eğitimler
- Kültürel kurumlar ve yeni ülkenin değer sistemleri hakkında sağlanan bilgileri içeren eğitimler
- Kültürlerarası mücadeleleri tanımlayan özet olayları içeren kültürel özümseme eğitimleri
- Dil eğitimleri
- Esnekliği geliştirmeye yönelik duyarlılık eğitimleri
- Üyelerin farklı kültürlerden bireylerle yaşama ve çalışma sonucunda yuklenebilecekleri stresin giderilmesine yönelik alan deneyimi eğitimleri

Kültürlerarası eğitim; çalışanların, görev aldıkları ülkede daha rahat yaşayabilmeleri ve çalışabilmeleri amacıyla gerçekleştirilen; ülkenin önemli kültürel değerleri ile iş ve sosyal yaşamı kolaylaştıran unsurlar hakkında bilgi veren eğitimlerdir. Kültürlerarası eğitim süreci aşağıdaki gibi ön eğitim (predeparture training) ve göreve başlangıç eğitimi (incountry training) olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır (Aktaran: Çetin ve Dereli, 2007; 146, 149, 151-155):

- **Ön eğitim kapsamında;** yönetici ana ülkedeki görevinden ayrılmadan, şirket merkezinde, şirketin eğitimcileri ya da şirket dışı eğitimler, uzmanlar, psikologlar, antropologlar, iletişim uzmanları, daha önce aynı ülkede görev almış çalışanlar veya şirket içi insan kaynakları eğitim geliştirme uzmanları tarafından eğitimden geçirilmektedir. Bu eğitim programıyla yöneticiye, yeni kültürü tanıtıcı eğitim, dil eğitimi, sosyal çevreye uyumu kolaylaştıracak duyarlılık eğitimi sunulmaktadır.
- **Göreve başlangıç eğitimi** ise; yönetici yeni görevine ve farklı kültürde yaşamaya başladığında, ona destek olmak amacıyla sunulan bir oryantasyon eğitimidir. Stroh'a göre genellikle danışmanlık niteliği taşıyan bu eğitim, ev sahibi ülke vatandaşı olan ancak ana ülke kültürünü ve dilini bilen şirket içi ya da şirket dışı danışmanlardan destek alınarak gerçekleştirilmeli ve yönetici ile ailesine sunulmalıdır.

Pek çok şirket ön eğitimin, denizaşırı görevleri en iyi şekilde yerine getirme konusunda expatların ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriyi onlara kazandırmada yeterli olduğunu düşünmektedir. Ancak bu bakış açısı yanlıştır. Bu noktada birçok araştırmacının, denizaşırı görevlerin ilk aşamaları boyunca sürekli eğitimin önemini vurguladığına rastlanmaktadır (Aktaran: Mendenhall ve Stahl, 2000; 251-252).

Sonuç olarak pek çok araştırma, gerek expatların kendilerine gerekse ailelerine ilişkin kültürlerarası hazırlık ve eğitim sürecinin; hem expatların başarısının hem de çok uluslu şirketin tamamının verimliliğinin artışında son derece etkili olduğunu vurgulamaktadır (Vance ve Paderon, 1993; 635).

## **Kariyer yönetimi**

Mendenhall vd.'ne göre, expatriation ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki net değildir (Aktaran: Riusala ve Suutari, 2000; 81). Diğer bir ifadeyle kimi expatların denizaşırı görevleri örgüt içerisinde dikey yönde bir ilerleme fırsatı olarak gördükleri, buna karşın

Expatların etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü

kimisinin ülkeye geri dönüşte yaşayacağı sıkıntıları düşünerek bunu bir olumsuzluk olarak algıladıkları ileri sürülmektedir (Mendenhall vd., 1987; 336).

Bununla birlikte Avustralyalı expatlar arasında yapılan bir araştırma; yaşam tarzındaki değişiklik ve verilen ücretin yanı sıra sunulan pozisyonun kariyer ilerlemesinde önemli bir fırsat olarak görülmesinin de temel güdüleyicilerden biri olduğunu göstermektedir (Clegg ve Gray, 2002; 619).

Aynı şekilde Osland tarafından yapılan bir araştırmada, görüşülen expatların büyük çoğunluğunun (%80), yurtdışı görevlendirme olayını ilk duyduklarında çok heyecanlandıkları ve bunu nadir karşılaşılan bir fırsat olarak değerlendirdikleri belirtilmiştir. Bunun yanı sıra Torbiorn'ın İsveçli expatlara ilişkin çalışmasında ise; yurtdışı görevlerin bir *ideal* olarak görüldüğü saptanmıştır (Aktaran: Osland, 2000; 228-229).

Yukarıda açıklananlardan başka, expatların kariyer yaşamlarında belli birtakım sorunlar da mevcuttur ve bunların başında *çift kariyerlilik* ve *cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunları* gelmektedir.

Örneğin Stahl vd.'ne göre, bu gibi görevlendirmeler; birçok yönetici ve çalışan için, kişisel gelişimlerine ve açık pazarda kariyer ilerlemelerine katkı sağlayan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Ancak yurt dışı görevlendirmelerden ve bu görevlendirmelerin yarattığı olumlu sonuçlardan yararlanan çalışanların çoğunun erkek olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Harris, 2006; 265).

Kadın expat sayısının azlığına ilişkin geleneksel açıklama, “kadınların bu işlerle ilgilenmedikleri için, iş başvurusu bile yapmadıkları yönündedir”. Ancak gerçek durum, biraz daha karmaşıktır. Nitekim kadınların uluslararası görevlerde yer almak için en az erkekler kadar istekli oldukları; ancak sahip oldukları ailevi rollerin ve expat olarak gidilecek ülkenin sosyokültürel normlarının onlarda tedirginlik yarattığı belirtilmektedir (Harris, 2006; 266-267).

Ayrıca expat olarak çalışanların aile üyeleri; özellikle eşlerden birinin kariyerinin diğerine öncelik taşımasının yaygın olduğu çift kariyerli ailelerde (Budak, 2008; 279), şiddetli bir şekilde hissedilen iş ve aile kaynaklı bazı sorunlar yaşamaktadır. Çok uluslu şirket, yurt dışına gönderilmek üzere bu bireyleri seçtiği için, expatların üzerinde yerel çalışanlara kıyasla “kendilerinden beklentilerin yüksek olması” şeklinde bir baskı söz konusudur. Ayrıca, yabancı bir ülkeye expat olarak gitmek, rol belirsizliklerini, rol çatışmalarını ve aşırı rolleri beraberinde getirebilmektedir. Bu ve benzeri sorunlar, çift kariyerli ailelerde daha şiddetli yaşanmaktadır (Aktaran: Harvey ve Wiese, 2004; 213-214).

Reynolds ve Bennet; çift kariyerli eşler sorununun, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve expat yönetimi kapsamında yer alan en önemli sorunlardan biri olarak değerlendirildiğini belirtmektedir (Aktaran: Riusala ve Suutari, 2000; 81). Çift kariyerli eşlerin (dual-career couples), örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanması ve onlara sosyal destek verilmesi, ev sahibi ülkeye uyumu kolaylaştırmaktadır (Harvey ve Wiese, 2004; 216). Bunların yanı sıra Aytaç'ın da belirttiği gibi çift kariyerli ailelerin evliliklerini başarıyla sürdürmesinde bireylerin yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme konusundaki istek ve kararlılığı oldukça önemlidir (Aktaran: Budak, 2008; 279).

## Personelin ana ülkede yeniden istihdamı

Yurt dışı görevlendirmeler genellikle geçici olarak kabul edilmekte ve 2-5 yıl sonunda, yurt dışında çalışan personelin geri dönüş (repatriation) sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu görevleri, geçici olmaktan çıkaran işletmeler de bulunmakla birlikte, bu işletmelerde de, elemanın merkez işletmeden kopması sorunu baş göstermektedir. Bu da şirketin genel felsefesinin yavru şirketlere yayılması olanağını azaltmaktadır (Yüksel, 2004; 262).

Yurt dışı görevinden çeşitli nedenlerle ana ülkeye geri dönen çalışanlar (repatriates), yönetim ve diğer çalışanlar tarafından nasıl karşılanacakları konusunda bazı endişeler taşımaktadırlar (Suutari ve Brewster, 2003; 1134). Diğer bir deyişle expatların ve ailelerinin ana ülkeye geri dönüşü (repatriation), tanıdık ve rahat bir ortama dönüş gibi algılansa da aslında yeni bir öğrenme sürecini başlatmaktadır (Porter ve Tansky, 1999; 56).

Yurt dışına gönderilen elemanın mutsuz olması veya ailevi sorunlar yaşaması nedeniyle de bazen geri dönüşler tercih edilebilmektedir. Bu nedenlerle, bazı işletmeler; belirli dönemler sonunda yurt dışında çalışan elemanlarını merkeze almayı ve yerlerine başkalarını gönderip deneyimli bir kadro oluşturmayı tercih edebilirler. Ancak bu süreçte bazı sorunlar yaşanabilmektedir (Yüksel, 2004; 262-263):

- *Kadro sorunu:* Bazı durumlarda, yurt dışına gönderilen personelin pozisyonu bir başkası tarafından doldurulmuş veya iptal edilmiş olabilmekte ve geri dönen elemana eşit düzeyde bir pozisyon bulmak zorlaşabilmektedir.
- *Ücret farklılaşması sorunu:* Yurt dışında daha yüksek ücretlerle çalışmaya alışan eleman, yurda dönüşünde dolaylı olarak farklılaşan yaşam standartlarındaki değişiklik nedeniyle sıkıntı yaşayabilmektedir.
- *Uyum sorunu:* Yurt dışında geçirilen süre boyunca, ana ülkede meydana gelen sosyo-ekonomik, yönetsel ve teknolojik değişiklikler, çalışanda uyum sorunu yaratmaktadır. Bu nedenle bazı işletmeler, çalışan etkinliğinin oldukça düşük olduğu bu süreçte, çeşitli uyum eğitimi programları ile birlikte bazı geçiş stratejileri benimseyebilmektedirler.

Forster'a göre ise; ana ülkede bulunan şirketin yeniden yapılanma ya da diğer örgütsel değişimlere gitmesi, expatların ana ülkedeki iş pozisyonları ya da görevlerinin radikal bir biçimde değişmesi, expatların kariyer ilerlemesi konusunda gerçekçi olmayan beklentilerinin olması gibi etmenler ana ülkeye geri dönüşte problemle karşılaşılmasına sebep olmaktadır (Aktaran: Forster ve Johnsen, 1996; 183-184).

Bununla birlikte Black ve Forster'a göre ana ülkeye geri dönüş problemlerinin pek çoğu, geri dönecek personel için en az altı ay önceden planlama yapılmaya başlanmasıyla minimize edilebilmektedir. Bu süre; gerek çalışana gerekse ailesine süreci kontrol etme ve hareket için hazırlanma şansı tanımaktadır. Nitekim bir örgütün çalışanlarını elde tutması ve diğerlerini de yurtdışı görevler konusunda cesaretlendirebilmesi için geri dönecek personelin ilgi ve ihtiyaçlarına duyarlı olması ve onlara yardım etmesi büyük önem taşımaktadır (Aktaran: Forster ve Johnsen, 1996; 184).

Nitekim ülkeye geri dönen expatların yaklaşık % 20'sinin işi bıraktığı düşünülürse, işletmelerin uluslararası becerilere sahip çalışanlarını elde tutmaya yönelik ciddi önlemler almasının önemi daha iyi anlaşılabilir (Aktaran: Osland, 2000; 237).

## Sonuç

80'li yıllardan bu yana rekabet üstünlüğünü mümkün kılacak en önemli faktörün insan olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, işletmelerde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır(Budak, 2008; 501). Bu gelişmede, özellikle son on yılda şirketlerin faaliyetlerini daha önce olduğundan çok daha büyük bir hızla dünyanın farklı bölümlerine yaygınlaştırması etkili olmuştur(Varma, 2003; 195).

Dolayısıyla son yıllarda meydana gelen bu değişimlerin İnsan Kaynakları Yönetimi'ni yalnızca yerel bazda değil uluslararası boyutta da büyük ölçüde etkilediği bir gerçektir (Forster, 2000; 63). Söz konusu etkiyi meydana getiren değişimler ise; küresel rekabet yapısında meydana gelen farklılıklar, çok uluslu işletmelerin küresel bütünleşme ve yerel tepkiler arasındaki uyumu sağlamaya yönelik girişimleri, işgücünde meydana gelen çeşitlilik ile kariyer gelişiminde denizaşırı görevlerin payının artması şeklinde sıralanabilmektedir (Tung, 1998; 24).

Böylece ex (dışında) ve patriate (ülke-yurt) kelimelerinin birleşmesiyle oluşan expatriate adını taşıyan çalışanlar ortaya çıkmış; söz konusu kişiler, çok uluslu işletmelerin ana ülke dışına gönderdiği bireyleri ifade etmiştir. Expatların, yerel işgücünden farklı ortamlarda faaliyet göstermesi ve yine onlardan farklı niteliklere sahip olması gerekliliği, expat yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Böylece belirli noktalara göre seçimi yapılan expatların yine bu özelliklere göre performanslarının yönetilmesi; ücretlerinin onları motive edecek biçimde belirlenmesi; kapsamlı bir eğitime tabi tutulması; kariyer yönetimine ilişkin sorunlarının üstesinden gelinmeye çalışılması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili çalışmaların ayrıntılı şekilde genişleyeceği ve yaygınlaşacağı öngörülebilir.

## Kaynaklar

- BECK, John E., "Expatriate management development: Realizing the learning potential of the overseas assignment". *Academy of Management Proceedings*, 112-116. 1988.
- BOLINO, Mark C. ve FELDMAN, Daniel C., "Increasing the Skill Utilization of Expatriates". *Human Resource Management*, 39(4), 367-379. 2000.
- BONACHE, Jaime ve BREWSTER, Chris, "Knowledge transfer and the management of expatriation". *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168. 2001.
- BONACHE, Jaime, *The Compensation of Expatriates: A Review and a Future Research Agenda*. Editör: Günter K STAHL ve Ingmar BJÖRKMAN, *Handbook of Research in*

- International Human Resource Management içinde sf. 158-175, USA: Edwar Elgar Publishing. 2006.
- BREWSTER, Chris ve SCULLION, Hugh, "A review and agenda for expatriate HRM". Human Resource Management Journal, 7(3), 32-41. 1997.
- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül, İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları. 2004.
- BUDAK, Gönül, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları. 2008.
- CASCIO, Wayne F., Global Performance Management Systems. Editör: Günter K STAHL ve Ingmar BJÖRKMAN, Handbook of Research in International Human Resource Management içinde sf. 176-196, USA: Edwar Elgar Publishing. 2006.
- CLEGG, Brett ve GRAY, Sidney J., "Australian Expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate Management Policies". International Journal of Human Resource Management, 13(4), 598-623. 2002.
- ÇETİN, Canan ve DERELİ, Beliz, Çokuluslu İşletmelerde Yurtdışına Gönderilecek Yöneticilere Sunulan Kültürlerarası Eğitim ve Bu Eğitime Yönelik Uygulama Örneği. Editör: Beliz DERELİ; İşgücünde Farklılıkların Yönetimi içinde sf. 145-161, İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2007.
- ENDERWICK, Peter ve HODGSON, Delina, "Expatriate management practices of New Zealand business". The International Journal of Human Resource Management, 4(2), 407-423. 1993.
- FORSTER, Nick ve JOHNSEN, Mette, "Expatriate Management Policies in UK Companies New to the International Scene". The International Journal of Human Resource Management, 7(1), 177-205. 1996.
- FORSTER, Nick, "Expatriates and The Impact of Cross-Cultural Training". Human Resource Management Journal, 10(3), 63-78). 2000.
- HARRIS, Hilary, Issues Facing Women on International Assignments: A Review of the Research. Editör: Günter K STAHL ve Ingmar BJÖRKMAN, Handbook of Research in International Human Resource Management içinde sf. 265-282, USA: Edwar Elgar Publishing. 2006.
- HARVEY, Michael ve WIESE, Danielle, Global Dual-Career Couple Mentoring: A Phase Model Approach. Editör: Maryan H. ALBRECHT, International HRM, *Managing Diversity in the Workplace* içinde sf. 211-233, UK: Blackwell Publishing. 2004.
- HASLBERGER, Arno "The Complexities of Expatriate Adaptation". Human Resource Management Review, 15, 160-180. 2005.
- KOBRIN, Stephen J., "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations". Human Resource Management, 27(1), 63-75. 1988.
- MENDENHALL, Mark E., DUNBAR, Edward ve ODDOU, Gary R., "Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique". Human Resource Management, 26(3), 331-345. 1987.
- MENDENHALL, Mark E. ve STAHL, Günter K., "Expatriate Training and Development: Where do we go from here?". Human Resource Management, 39 (2&3), 251-265. 2000.
- OSLAND, Joyce S., "The Journey Inward: Expatriate Hero Tales and Paradoxes". Human Resource Management, 39 (2&3), 227-238. 2000.
- ÖGE, Serdar, Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimine Karşı Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Anlayışı. Editör: Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK ve Ayten AKATAY;

- Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları içinde sf. 333-357, Ankara: Gazi Kitabevi. 2007.
- PORTER, Gayle ve TANSKY, Judith W., “Expatriate Success May Depend on a Learning Orientation: Considerations For Selection and Training”. *Human Resource Management*, 38(1), 47-60. 1999.
- RIUSALA, Kimmo ve SUUTARI, Vesa, “Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses”. *Career Development International*, 5(2), 81-90. 2000.
- SUUTARI, Vesa ve TORNIKOSKI, Christelle, “The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates”. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 389-404. 2001.
- SUUTARI, Vesa ve BREWSTER, Chris, “Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates”. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151. 2003.
- TAHVANAINEN, Marja, “Expatriate Performance Management: The Case of Nokia Telecommunications”. *Human Resource Management*, 39(2&3), 267-275. 2000.
- TAKEUCHI, Riki; MARINOVA, Sophia V.; LEPAK, David P.; LIU, Wei, “A Model of Expatriate Withdrawal-related Outcomes: Decision Making From a Dualistic Adjustment Perspective”. *Human Resource Management Review*, 15, 119-138. 2005.
- THOMAS, David C. ve LAZAROVA, Mila B., *Expatriate Adjustment and Performance: A Critical Review*. Editör: Günter K STAHL ve Ingmar BJÖRKMAN, *Handbook of Research in International Human Resource Management* içinde sf. 247-246, USA: Edwar Elgar Publishing. 2006.
- TUNG, Rosalie L., “A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited”. *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37. 1998.
- VANCE, Charles M. ve PADERON, Eduardo S., “An Ethical Argument for Host Country Workforce Training and Development in the Expatriate Management Assignment”. *Journal of Business Ethics*, 12, 635-641. 1993.
- VARMA, Arup, “Book Review: Best Practices for Managers and Expatriates-A Guide on Selection, Hiring, and Compensation”. *Human Resource Management*, 42(2), 195-196. 2003.
- WELCH, Denice E. ve WORM, Verner, *International Business Travelers: A Challenge for IHRM*. Editör: Günter K STAHL ve Ingmar BJÖRKMAN, *Handbook of Research in International Human Resource Management* içinde sf. 283-301, USA: Edwar Elgar Publishing. 2006.
- YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. 2004.