

**ULUSLARARASI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ
SEÇİMİNDE VE PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE
YETKİNLİKLERİN KULLANIMI: PERFETTİ VAN
MELLE GIDA SAN.TİC.A.Ş. ÖRNEĞİ**

**THE USE OF COMPETENCY TO EXPATRIATE
SELECTION FOR INTERNATIONAL ASSIGNMENTS
AND PERFORMANCE APPRAISAL: THE CASE OF
PERFETTİ VAN MELLE GIDA SAN.TİC.A.Ş.**

Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU*
Okşan ALGUR**

ÖZET

Bu çalışmada uluslararası görevlendirilecek yöneticilerde (expatriate) bulunması gereken yetkinlikler, ilgili literatür çerçevesinde incelendikten sonra, yetkinliklerin uluslararası görevlendirmelerdeki yönetici seçimi ve performans değerlendirme süreçlerinde ne ölçüde kullanıldığını belirlemeye katkıda bulunmak amacıyla, uluslararası bir firma örneğini konu alan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye'de 23 yıldır faaliyet gösteren bir İtalyan şirketinin Türkiye'de görevlendirilmiş 5 üst düzey yöneticisi ve şirket'in İtalya merkez ofisindeki 3 İKY üst düzey yöneticisi yer almaktadır. Araştırmanın verileri yüz yüze anket uygulaması, doküman incelemesi, derinlemesine görüşme ve gözlem yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları ve İlişkili Ölçümler İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular araştırma biriminde öngörülen yetkinliklere verilen önemin genel olarak oldukça yüksek düzeyde olduğunu, ancak söz konusu yetkinliklerin uluslararası görevler için yönetici seçiminde ve görevlendirilen yöneticilerin performans değerlendirme süreçlerinde yüksek derecede kullanılmadığını göstermiştir.

ABSTRACT

In this study first were examines the managerial competencies in framework of relevant literature than a research has been made to determine the competencies of the expatriates who work in a multinational Italian companies sample to which extent these competencies are used in

* Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr

** Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı Öğrencisi, oksan.algur@gmail.com

expatriate/manager selection for international assignments and performance appraisal/evaluation processes. Research has been made covering 5 expatriates, who work for Italian company which has been in manufacturing industry for 23 years in Turkey and the study also covers the 3 corporate Human Resources executives/managers who work in the corporate business unit in Italy. Research data were collected with face to face survey, document examination, in-depth interview, and observation. Data were analysis to frequency distribution and Wilcoxon Signed Rank Test for Paired Samples. The findings state that the importance given to competencies in the study unit is quiet high in general, however the usage of the stated competencies in expatriate/manager selection for international assignments and performance appraisal processes is not so high.

Yetkinlik, Yönetsel Yetkinlik, Uluslararası Yönetici, Uluslararası Yönetici Seçimi ve Görevlendirmesi, Uluslararası Yönetici Performans Değerleme. Competency, Managerial Competency, Expatriate, Expatriate Selection and International Assignments for Expatriates, Expatriate Performance Appriasiat.

1. GİRİŞ

Uluslararası ve global alanda faaliyet gösteren şirketlerin yöneticileri çok boyutlu çevresel faktörlerin etkisi altında faaliyet göstermek durumundadırlar. Global çevrede kültür, ekonomi, finans, teknoloji, pazarlama, etik karar verme, işletme politikaları, stratejik planlama ve insan kaynaklarını geliştirme gibi konular eşit derecede önemli konulardır. Bu süreçleri yönetmek için atanan yöneticilerin, günümüzün dinamik global ekonomisindeki işlerin yürütülmesi ile ilgili problemleri ve fırsatları kavrayabilmeleri, devletin ve yasal sistemlerin uluslararası işletmelere olası etkilerini incelemeleri ve günümüzün global toplumundaki işletmelerin sosyal ve etiksel rollerini sorgulamaları gerekir (Adekola, 2007: 15).

Dinamik çevre koşulları içinde uluslararası yöneticiler uygun stratejilerin geliştirilmesinden, kaynakların dağıtılmasından ve işletmelerinin rekabet edebilmesine yardımcı olmaktan sorumludurlar. Bu beklentileri yerine getirmek üzere görevlendirilecek uluslararası yöneticilerin yüksek boyutta yönetsel yetkinliklere sahip olmaları gerekir. Bu çalışmada Boyatzis'in (1982) "yönetsel yetkinlikler modeli" çerçevesinde ele aldığı, tüm yöneticilerin sahip olması gereken başlıca yönetsel yetkinlikler incelendikten sonra, uluslararası yöneticilerin sahip olmaları gereken ilave yetkinliklerin neler olması gerektiği ilgili literatür çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, belirlenen yönetsel yetkinliklerin, uluslararası görevler için yönetici seçiminde ve performans değerlendirilmesinde kullanılabilirliği kavramsal olarak incelenmiştir.

Ortaya konulan kavramsal çerçeve doğrultusunda, uluslararası firmalarda yönetici seçiminde ve performans değerlemesinde yetkinliklerin ne ölçüde kullanıldığını ve önem taşıdığını belirlemeye katkıda bulunmak amacıyla, uluslararası bir şirket olan Perfetti Van Melle Gıda

San.Tic.A.Ş.'nin Türkiye biriminde görevlendirilmiş yabancı yöneticileri ve şirket genel merkezinin bulunduğu Milano'da görev yapan üst düzey insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

2. YETKİNLİK KAVRAMI VE YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Yetkinlik; kişilik özellikleri, motivasyon, dürtü, yeterlilik, beceri, rol, bilgi birikimi gibi kavramların bileşimidir. Uluslararası yöneticiler için; atandıkları ülkenin ekonomisi, yönetim şekli, sosyal olguları, şirketin yapısı, çalışanların özellikleri gibi pek çok öğrenme/adaptasyon sürecinin yanı sıra, görevin tanımı, beklentileri ve performans kriterleri son derece önemlidir.

Yetkinlik; yeterlilik ve yetenek olarak da tanımlanabilir. Bir içerik etrafına konumlanmış bir dizi davranış da yetkinliktir; bir durum karşısındaki davranışların etkinliğidir. Bir kişinin yeteneği işin gerekliliklerini karşılıyor ve aşıyorsa, yani kişinin değerleri, vizyonu, hayat felsefesi, bilgisi, stili, ilgi alanları bunu sağlıyorsa bu kişiden mükemmel performans göstermesi beklenebilir (Boyatzis, 2007).

Yönetmel yetkinliklerle ilgili literatürün teorik temeli sayılan Boyatzis'in (1982) "The Competent Manager" adlı eserinde yönetmel yetkinlikler aşağıda yer alan beş grupta ele alınmıştır. Boyatzis'in söz konusu yönetmel yetkinlikler gruplandırmasını ulusal ve uluslararası bağlam ayrımı yapmadan, tüm yöneticilerin sahip olmaları gereken temel yönetmel yetkinlikler olarak ele almak mümkün gibi gözükmektedir.

Boyatzis'in ileri sürdüğü yönetmel yetkinlik gruplarını ana hatları ile aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Boyatzis, 1982: 230):

2.1. Hedef ve Aksiyon Yetkinlik Grubu

Yöneticiler için, sahip olunması gereken yetkinlik gruplarının başında "Hedef ve Aksiyon" yetkinlik grubu gelir. Bu grupta dört yetkinlik bulunmaktadır. Bunlar; verimli oryantasyon/adaptasyon, proaktif yaklaşım, kavramların bilişsel kullanımı ve organizasyona etki ve katkısıdır. Bu grupta yer alan yetkinliklerin açılımı ise şöyledir:

- *Verimli Oryantasyon/Adaptasyon Yetkinliği:* Etkin, verimli oryantasyon-adaptasyon yetkinliği kişinin yeni ortamını ve işin gerekliliklerini tamamen öğrenmesi, işe hakim olması; işi olduğundan daha iyiye götürüp performansını artırması; yüksek kişisel performans ve gelişim göstermesidir. Mükemmeliyetçilik de önemli bir ayrıntıdır. Öz güveni yüksek boyutta olan yöneticiler, zorlu ama gerçekçi hedef belirleyip, yapılan işleri daha iyi yapmak için yoğun performans gösterirler. Mükemmel ulaşma eğilimindedirler. Standartları yüksektir ayrıca sürekli gelişim için uğraş içindedirler. Planlama yaparken, hareket planlarını dikkatlice oluşturma, kaynakları tanımlama, engelleri belirleme gibi alt başlıklara da yoğunlaşırlar (Boyatzis, 1982: 62-63).

- *Proaktif Yaklaşım Yetkinliği*: Proaktif kişiler, belirli bir amaç için hareket halinde olan, planlama yapan, alternatif üreten kişilerdir; kendilerini organizatör, koordinatör, lider olarak görürler. Hayatlarını kontrol ederler. Yönettikleri işi ve kişileri kontrol altına almak isterler; problem çözme, karar verme, bilgi arama gibi alt başlıklar bu yetkinlik için çok önemlidir. İnsanları harekete geçirmede hızlıdır; inisiyatif kullanma, iletişim, toplantı yönetimi gibi konularda yeteneklidirler. Engeller karşısında alternatifli çözümler üretirler, farklı kaynaklardan bilgi arayışına başvururlar. İhtiyaçları önceden öngörür; yeni ürün geliştirmeye, fikir geliştirmeye önem verirler, yenilikçi fikirlere açıktırlar (Boyatsız, 1982: 71-72).
- *Kavramların Bilişsel Kullanımı Yetkinliği*: Kavramların bilişsel kullanımı yani kavramsal düşünme yetkinliği yöneticiler için son derece kritik bir yetkinliktir. Kavramları durumsallaştırma, durumlara ve organizasyona uyarlama, bilgileri test etme olarak tanımlanabilir. Didaktif ve analitik yaklaşım önemlidir. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler olayları belli bir kavram, model, teori ekseninde açıklarlar, olaylara bilimsel yaklaşırlar. Organizasyon içinde ya da bir grup içinde informal network etkisine önem verirler, lider konumunda görüş bildirirler (Boyatsız, 1982: 79-80).
- *Organizasyona Etki ve Katkı Yetkinliği*: Organizasyona etki ve katkı yetkinliğinin pozitif göstergeleri diğer çalışanlar üzerinde etki ve güçtür. Kişiler etkin lider olarak kabul görürler ve saygı duyulurlar, kendilerini önemserler ve organizasyona ciddi anlamda katkı sağlarlar. Kişileri etkileme ve ikna etme becerileri yüksektir (Boyatsız, 1982:85-86).

2.2. Liderlik Yetkinlik Grubu

Liderlik yetkinlik grubu da yöneticiler için son derece önemlidir. Özgüven, iletişim ve sunum; mantıklı düşünce, kavramsallaştırma yetkinlikleri bu grupta yer almaktadır (Boyatsız, 1982: 100).

- *Özgüven Yetkinliği*: Öz güvenli yönetici kararlıdır, varlığı ile güç verir. Kendinden emindir, ne yaptığını ve neden yaptığını bilir, yaptığı işi beğenir. Olumludur, doğal liderdir, karizmatiktir, güçlüdür, tereddütlü davranmaz, etkilidir-etkileyicidir.
- *İletişim ve Sunum Yetkinliği*: İletişim ve sunumda etkili konuşma, toplantının etkin yönetimi önemlidir. Topluluğa hitap edebilme, özetleme ve odaklanma önemlidir. Bu kişilerin analiz yetenekleri gelişmiştir. Sembolik anlatımdan hoşlanırlar, sunumları etkin, net ve ikna edicidir.
- *Mantıklı Düşünce Yetkinliği*: Mantıklı düşünce yetkinliği olayları nedensel zincire koyma becerisidir. Neden-sonuç ilişkileri ve analizleri önemlidir. Düzen ve sistematik yaklaşıma önem verirler, sistem analisti gibi hareket ederler. Rasyonel ve gerçekçidirler.

- *Kavramsallaştırma Yetkinliği:* Kavramsallaştırma yetkinliği, bilgiye dayalı, gerçeklere dayalı analizlerdir. Bilgisel süreç ya da öğrenme süreci önemlidir. İletişimde ve yönetimde kavram kullanırlar, genelleme yaparlar, olayları ve fikirleri anlama ve açıklamada metafor ve analogi kullanırlar.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlik Grubu

Yöneticiler etkileşim içinde buldukları diğer insanlarla (astlar, eşitler, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve düzenleyici kuruluş temsilcileri) çalışmak zorundadırlar. Bir organizasyonda insan kaynakları yönetimi bir çok faaliyeti kapsamakla birlikte temelde grupların koordinasyonunu gerektirir. Bu yetkinlik kümesinde, sosyal gücün kullanımı ve grup süreçlerini yönetme yetkinlikleri yer almaktadır (Boyatsiz, 1982: 121).

- *Sosyal Gücün Kullanımı Yetkinliği:* Yöneticinin işbirlikleri, ilişki ağları, koalisyonlar veya takımlar kurmak için kullandığı etkileme biçimlerini kullanmasını ifade eden bir yetkinliktir. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticiler kendilerini takımın bir parçası olarak görürler, takımın rollerine adapte olurlar (Boyatsiz, 1982: 122).
- *Grup Süreçlerini Yönetme Yetkinlikleri:* Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler grup içinde diğerlerini birlikte etkin çalışmaya teşvik edebilirler. Bu yetkinliği kullanan yöneticiler grupla işbirliğine yönelik iletişim kurarlar, grup kimliğini ortaya koyan semboller oluştururlar (Boyatsiz, 1982: 129).

2.4. Astlarını Yönlendirme Yetkinlik Grubu

Yönetici, astlarının performanslarına ilişkin geribildirim kontrolünde ya da yönlendirmesinde bulunabilir. Bu grupta astlarını geliştirme, tek yanlı gücün kullanımı, içtenlik yetkinlikleri yer almaktadır. Bu grup yetkinliklere sahip olan yöneticiler, astlarının performanslarını, onları yönlendirerek, emirler vererek ve performans geri bildiriminde bulunarak geliştirirler (Boyatsiz, 1982:142).

- *Astlarını Geliştirme Yetkinliği:* Yöneticilerin astlarına işlerinde yardımcı olmaları, astlarının kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırmalarını, astlarına performans geribildirimini vermeleri, astlarıyla performans problemlerini tartışmaları, astlarının becerilerini geliştirmeleri için kaynak temin etme davranışlarını içerir (Boyatsiz, 1982: 143).
- *Tek Yanlı Gücün Kullanımı Yetkinliği:* Bu yetkinlik, yöneticinin, politikalara, prosedürlere, emirlere, isteklere ve kendi talimatlarına astlarının uygun davranmasını sağlamak için kullandığı bir etkileme türüdür. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, organizasyonun politikaları doğrultusunda pozisyona dayalı kişisel yetkisini kullanarak emirler verirler (Boyatsiz, 1982: 149).
- *İçtenlik:* Bu yetkinliğe sahip yöneticiler kendilerini serbest bir biçimde ya da kolayca ifade edebilirler (Boyatsiz, 1982: 152).

2.5. Diğerleri Üzerine Odaklanma Yetkinlik Grubu

Bu grupta, algılamada nesnellik, kişisel kontrol, dayanma gücü ve uyum sağlama, yakın ilişkilerle ilgilenme yetkinlikleri yer almaktadır. Bu gruptaki yetkinliklere sahip yöneticiler olaylar ve insanlar arasında denge kurabilirler (Boyatsiz, 1982: 160).

- *Kişisel Kontrol Yetkinliği:* Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler, kendilerini kontrol altında tutarlar. Organizasyonun ihtiyaçları söz konusu olduğunda kişisel özveride bulunabilirler (Boyatsiz, 1982: 161).
- *Algılamada Nesnellik Yetkinliği:* Bu yetkinliğe sahip yöneticiler nispeten daha objektif olabilirler ve bakış açıları kişisel önyargılar, sübjektif bakış açıları tarafından sınırlandırılmamıştır (Boyatsiz, 1982: 165).
- *Dayanma Gücü ve Uyum Sağlama Yetkinliği:* Bu yetkinlik grubu, yöneticinin uzun saatler çalışmak için enerjiye, fiziksel dayanıklılığa ve esnekliğe sahip olması, yüksek stres altında yüksek performansını sürdürmesi, yaşantısında ve örgütsel çevresinde değişimlere uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir (Boyatsiz, 1982: 169).
- *Yakın İlişkilerle İlgilenme Yetkinliği:* Bu yetkinlik yöneticinin kişilerle yakın ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürmesi ile ilgilidir. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, özel bir iş gerekliliği olmasa da astlarıyla ve iş arkadaşlarıyla konuşmak için vakit ayırırlar, çeşitli konularda onların görüşlerini alırlar; ayrıca astlarının aileleri, hobileri gibi konularda da sohbet için zaman ayırırlar (Boyatsiz, 1982: 176).

Boyatsiz'in yukarıda ele alınan yönetsel yetkinlikler gruplandırması dışında yönetsel yetkinlikler alanında çalışan Dreyfus (2008) etkin yönetici için duygusal zeka ve sosyal zekanın en önemli iki yetkinlik olduğunu ileri sürerek kişileri anlayabilme, kişiler arası ilişki yönetimi, açıklık, teknik bilgi, yönetim becerisi, kavramları öğrenme, deneyim, ekip yönetimi, geribildirim ve pratik yapma, deneysel öğrenme, planlama, liderlik, kendini ifade etme, stres yönetimi, kendini geliştirmenin de diğer önemli yetkinlikler olduğunu belirtmiştir.

Hopkins ve Bilimoria (2008:18) ise yönetsel yetkinlikler içinde özellikle duygusal ve sosyal zeka yetkinlik kümesi üzerinde durmuşlardır. Bu küme içinde dört yetkinlik grubu yer almaktadır: “kişisel farkındalık”, “kendini yönetme”, “sosyal farkındalık” ve “ilişki yönetimi” gruplarıdır. Kişisel farkındalık grubunda özgüven, duygusal kontrol ve farkındalık yetkinlikleri yer almaktadır. Kendini yönetme grubunda, şeffaflık, kontrol, uyum, inisiyatif ve başarıya odaklanma; sosyal farkındalık grubunda, empati, organizasyonu tanıma ve hizmet oryantasyonu yer almaktadır. İlişki yönetimi grubu ise kişileri geliştirme, ilham veren liderlik, değişimi yönetme, etki, kriz yönetimi ve ekip çalışması yetkinliklerini içermektedir (Hopkins ve Bilimoria, 2008: 21).

3. YABANCI ÜLKELERDE GÖREVLENDİRİLECEK YÖNETİCİLERDE (EXPATRIATE) BULUNMASI GEREKEN YETKİNLİKLER

Yukarıda bahsedilen tüm yetkinlikler hem ulusal bağlamda hem de uluslararası görevlendirme verilmiş yöneticiler için son derece önem taşıyan temel yönetsel yetkinlikler olarak değerlendirilebilir. Ancak uluslararası görevler için gerek yönetici seçiminde gerekse görevlendirilen yöneticilerin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gereken yetkinliklerin birtakım özelliklere sahip olması gerektiği farklı yazarlar tarafından incelenmektedir.

Uluslararası görevlendirmelerde ilgili yöneticinin seçim kriterlerinin başında psikolojik stres faktörü ölçümü gelmektedir. Bu alanda; farklı kültürlerdeki yaşama uyum, farklı çalışma ortamlarına uyum, atanılan ülkedeki meslektaşlarla uyum, aileden ayrı yaşama uyum ya da aileyle yeni yaşama uyum gibi faktörler yer almaktadır (Hurn, 2006:280). Uyum psikometrik testlerle, kişisel, algısal, bağlantısal ve kültürel boyutta ölçülür. Kişisel boyutta uyum, kişinin kendini koruma güdüsü, kendini eğlendirmesi, zihinsel tepkisi ile ölçülür. Algısal boyutta uyum, tolerans ve anlayış, yargı, esneklik ve tavırlar ile ölçülür. Bağlantısal uyum, başkaları ile olan uyumu, yabancı kişilere yaklaşımı, iş ve sosyal kaynaşmayı, iletişime istekliliği, yerel kültüre ilgiyi ve yerel dili öğrenme isteğini ölçer. Kültürel boyutta uyum ise kültürel şokla baş etme ve tam uyum sağlama durumunun ölçümü ile ilgilidir (Hurn, 2006: 281).

Harris ve Kumra'ya (2000:604) göre uluslararası yöneticide olması gereken yetkinliklerin başında yeni duruma/ortama uyum yetkinlik kümesi gelmektedir. Bu kapsamda adapte olma, farklı kültürlere duyarlılık, uluslararası ekipte çalışabilme ve uyum, yeni yabancı dil yetkinlikleri yer almaktadır. Ayrıca zor ve karmaşık bilgileri edinebilme, içsel enerji (içsel güven, riskleri kabullenme), psikolojik olgunluk (öğrenme merakı, zamana adapte olma ve kişisel moral) da önemlidir. Bilginin karmaşıklığında kültürel empati, aktif dinleme önemlidir. Geleneksel olarak bakıldığında, teknik uzmanlık yetkinliği; şirket bilgisi, deneyim ve potansiyeli içermektedir. Yüksek performans ise ancak bu kişiler atılgansa, agresif hedef sahibi ise, zamanı iyi yönetebiliyorsa, problem çözen, sosyal ilişkileri kuvvetli kişilerse mümkündür.

Fish ve Wood'a (1994:8) göre adaptasyon ve uyum, esneklik, duyarlılık, tolerans, duygu yönetimi, kişisel farkındalık uluslararası yöneticide aranan en önemli yetkinliklerdir. Farklı kültürlere uyum için bu yetkinliklere sahip olmak kaçınılmaz olmalıdır. Farklı kültürel standartlar, değerler, net hedef belirleme, güven, ekip oluşturma, dil becerisi de önemlidir.

Jordan ve Cartwright'a (1998:93) göre ana ülke dışında görevlendirilecek yönetici seçiminde en önemli yetkinlikler deneyime açıklık, ilişki yönetimi, kültürel duyarlılık, dil becerisi ve stres yönetimidir. İlişki yönetiminde atanılan ülkedeki ekiple kaynaşma, pozitif ilk izlenim yaratma, aktif dinleme, olumlu etki bırakmak önemlidir. Ülkenin dilini

öğrenme, kültürün değerlerini ve geleneklerini öğrenme de önemlidir. Başarılı kültürel uyum kişisel gelişime yol açar. Kültürel duyarlılık ise kültürün dinamiklerini anlamak, kültür şoku ile baş etmek, sosyal oryantasyon ve dil öğrenmedir. Kültürel empati sahibi olmaktır. Dil yetkinliği, kültürel uyum ve iletişim için gereklidir. Stres yönetimi, atanma öncesi ve sonrası önemlidir. Ana ülkeden uzakta yaşamak her zaman stres kaynağıdır. Gerçekçi planlama ve uyum stratejileri ile stres yönetilebilir.

Ashridge'e göre uluslararası görevlendirilmiş yöneticide bulunması gereken yetkinlikler; stratejik bilinç, yeni durumlara uyum, yeni kültürlere duyarlılık, uluslararası ekiplerle çalışabilme, dil yeteneği, uluslararası pazarı anlama, ilişki yönetimi, uluslararası müzakere teknikleri, kişisel uyum, açık yargılayıcı olmayan kişilik olarak sınıflanır. Henley'e göre ise; esnek düşünce, diğerlerine karşı duyarlılık, büyük resmi görebilme, liderlik becerileri, dürtü, entelektüel kapasite, aile desteği olarak sınıflanır. Armstrong'a göre ise kültürel duyarlılık, etnik ve kültürel farklılıkları yönetebilme, dil becerisi, çokuluslu ekip oluşturma ve liderlik etme, adaptasyon, iç motivasyon, iş-aile dengesini kurma şeklinde sınıflanır (Hurn, 2006:281).

Ali ve Camp'a (1996:7) göre uluslararası görevlendirmelerde ölçülen yetkinlikler bilgi esnekliği, kültürel esneklik, kültürel adaptasyon ve duyarlılıktır. Yönetimsel deneyim ve yetkinlik, kültürel empati, iletişim, farklı açılardan bakabilme gibi yetkinlikler de dikkate alınmalıdır. Misafir olunan ülkedeki dilin profesyonelce kullanımı, dili öğrenme, uzmanlık, kıdem, önceki başarılar da önemlidir. Yönetimsel ve teknik yetkinlik, geçmiş deneyim ve başarılar, risk ve belirsizlik ortamında karar verebilme, uzun dönem stratejileri anlayabilme, farklı açılardan bakabilme ve çapraz kültürlü bilinç de önemli yetkinliklerdendir.

Global perspektiften iş dünyasını anlama, kültürleri tanıma, farklı kültürden kişilerle beraber çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenme, kültürel sinerji ortamı yaratma, yabancı kültürlerde yaşayabilme, günlük hayata uyum gösterme, herkese eşit davranma, kariyer ve organizasyonel gelişimi bir arada görebilme de kültürel boyutta değerlendirilmelidir. Bilgisel karmaşıklık ile kültürel empati, aktif dinleme ölçümlenmeli, duygusal enerji ile duygusal olarak farkındalık, duygusal uyum ve risklerin kabulü değerlendirilmeli ve psikolojik olgunluk ile de öğrenme merakı, zamana oryante olma, kişisel değerler ölçümlenmelidir. İnsan haklarının eşitliği ve iş-ev-sosyal hayat uyumu en önemli faktörlerdir.

Esnek tavır, adaptasyon, değişime açıklık ve bağlılık, global bakış açısı, sosyal-ekonomik-politik ortamı anlamak ve bilmek önemli; dilde uzmanlık, yabancı bir kültürde yaşama ve çalışma isteği, diğer bireylerle kaynaşma daha az önemlidir. Global yöneticilerde, global bakış açısı, insan kaynakları yönetimi, esneklik, teknik uzmanlık, rahatlık, bilgi, problem çözme, değişim, uzun vadeli hedefler, deneyim, dil, kişisel ilişkiler en önemli yetkinliklerdir.

Yukarıdaki yetkinlikler incelendiğinde uluslararası görevler için yönetici seçiminde dikkate alınması gereken ve üzerinde yaygın ölçüde görüş birliğine varılmış yönetsel yetkinlikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Verimli oryantasyon/adaptasyon, proaktif yaklaşım, kavramların bilişsel kullanımı, organizasyona etki ve katkı, özgüven, iletişim ve sunum, mantıklı düşünce, kavramsallaştırma, global perspektif, esneklik, teknik bilgi birikimi, problem çözme ve karar verme, değişim ve adaptasyon, kişiler arası ilişkiler, deneyim, dil yetkinliği, farklı ülkede çalışma isteği.

Boyatsiz (1982: 250)'e göre yönetsel yetkinlikler modelinin yönetici seçim sisteminde kullanılması yönetsel işlerde etkililiğin sağlanması ile doğrudan ilişkilidir. Yönetsel yetkinlikler yönetici seçme sistemleri ile birleştirilebilir ancak farklı organizasyonlar için farklı değerlendirme teknikleri gerekebilir. Bazı organizasyonlar kendi seçme tekniklerini tasarlayarak yarı yapılandırılmış görüşmeler, simülatörler ve çeşitli testlerle yetkinlikleri değerlendirirler. Yetkinlik temelli yönetici seçim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için organizasyonların kendi performans beklentilerine, özel işlerine ve iş ailelerine ilişkin geçerli yetkinlik çalışmaları yürütmeleri gerekir (Boyatsiz,1982: 251).

Yetkinlik temelli yönetici görevlendirme yaklaşımları geleneksel yaklaşımlara göre organizasyonların daha fazla kaynak ayırmalarını ve sürece odaklanmalarını gerektirmektedir. Yetkinlik-temelli bir uluslararası yönetici görevlendirme yaklaşımının yarar sağlaması için organizasyona uygun bir yetkinlik modeli çerçevesinde seçim kriteri olacak yetkinliklerin belirlenmesi uygun olacaktır (Dubois ve Rothwell, 2004:123).

Yetkinlik modellerinin yönetici seçim sürecinde kullanılması organizasyonlara bazı önemli yararlar sağlar: iş gerekleriyle ilgili resmin bütünü görmeyi mümkün kılar, işte hangi adayların daha başarılı olacağı olasılığını artırır, firmanın beklentilerini karşılayamayacak yöneticilere yapılacak yatırımı (zaman ve para) en aza indirir, daha sistematik bir mülakat süreci sağlar, yönetici adaylarının geliştirilebilir yetkinlikleri ile geliştirilmesi daha güç olan yetkinliklerini ayırt etmeye yardımcı olur (Lucia ve Lepsinger, 1999: 23).

4. YABANCI ÜLKELERDE GÖREVLENDİRİLEN YÖNETİCİLER İÇİN PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ

Boyatsiz (1982: 251)'e göre ideal olarak yöneticiler için performans değerlendirme süreci iki bileşen içermelidir: (1) Geçmiş performansın değerlendirilmesi; bir performans değerlendirme bileşeni olarak yöneticinin kendisi için belirlenmiş çıktı hedeflerini ya da görevleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin belirlenmesi biçiminde dikkate alınabilir. (2) Geçmiş gelişimin değerlendirilmesi ve gelecekteki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi; gelişimin değerlendirilmesi, geçmiş performans döneminde yöneticilerin sergiledikleri yetkinliklerin belgelenmesi, tanınması ve gelecek performans dönemi boyunca göstermeleri gereken yetkinliklerin

tanımlanması olarak dikkate alınabilir. Yetkinlikleri belgelemek için kullanılacak yöntemler davranışsal ölçekler ya da performans dönemi boyunca meydana gelen özel olayların incelenmesi biçiminde olabilir.

Ayrıca yetkinlik temelli performans yönetimi yaklaşımının bir unsuru olarak iş ya da roller tanımlanmalıdır. Bu tanımlar, çıktı tanımlarını içeren detaylı iş analizlerini, iş aktivitelerini, anahtar yetkinlikleri, performans standartlarını ve başarılı uygulamalara katkıda bulunacak diğer bilgileri içermelidir (Dubois ve Rothwell, 2004:150).

Başka ülkede görevlendirilmiş yöneticinin başarısı işe alım süreci ve atama sürecinin ne kadar iyi tamamlandığına bağlıdır. Avril ve Magnini'ye (2007:55) göre duygusal zekası gelişmiş yöneticinin başarılı olma şansı çok yüksektir. Duygusal zeka, duyguların kontrolü, entelektüel ve duygusal gelişim, problem çözmede duyguların kullanımı olarak ortaya çıkar. Küçük hedefler ve oryantasyon, açık fikirlilik, değişimi tolere etme, iletişim, empati, esneklik, merak, olumlu ve sıcak ilişkiler, motivasyon, kendine güven gibi yetkinliklerde başarılı olan yöneticinin genel başarı düzeyinin yüksek olması beklenir.

Gabel ve diğerlerine (2005:377) göre uluslararası yöneticiler için performans göstergesi olabilecek yetkinlikler; bilgi, kişilik ve çevre faktörlerine göre üç grupta ele alınabilir. Bilgi ile ilgili olanlar; öğrenme becerisi, analitiklik; deneyimsel olanlar politik, kültürel, sosyal, organizasyonel ve çevresel zeka; yaratıcılıkla ilgili olanlarsa yenilikçilik ve yaratıcılıktır. Bireysel, kültürel, sosyal ve organizasyonel olarak da sınıflandırılabilir. Başarı göstergeleri ise çok kültürlü uyum, performans değerlendirme, görevi tamamlama ve hayat tatminidir. Kişinin zekasının bilgisel ve duygusal tarafları uyum içinde olmalıdır. Yönetici, duygularının farkında olmalı, anlamalı, kontrol etmeli ve rahatça ifade etmelidir. Kişilikle ilgili yetenekler, kişinin farkındalığını değerlendirir, başkalarının farkında olmak, onları anlamak ve ilişki içinde olmak; duygusal farkındalık, atılganlık, kendini gerçekleştirme ve duygusal bağımsızlık, empati, sosyal sorumluluk, sosyal ilişkiler; adaptasyon, uyum, yeni durumlara uyum, problem çözme ve karar verme, esneklik; stres yönetimi, olumlu düşünme ve olumlu davranma, mutluluk performans kriterleri olarak kabul edilebilir.

Uluslararası görevlendirilmiş yöneticinin performans ölçümü ayrıca şu üç kritere göre de yapılabilir: sosyo-kültürel uyum, iş uyumu, çevre uyumu. Sosyo-kültürel uyumda, kişi atandığı ülkedeki kişilerle bir ilişki kurar, sosyal ortamda kaynaşma sağlanır. İş uyumunda, kişi yerel kültür, politika, prosedürler, operasyon ve iş gerekliliklerine uyum sağlar. Genel çevresel uyumda ise yeme-içme, ulaşım, hayat tatmini gibi unsurlarla değerlendirilir. Tüm bunlar duygusal zeka uyumunun sonuçlarıdır (Gabel ve diğerleri, 2005:378).

Kişinin performans değerlendirmesinde, kişileri anlayabilme, adaptasyon, stres yönetimi ve ruh hali ölçülür. Genel uyum ve işi erken bırakma yani atanılan ülkede sözleşmede belirtilen süre kadar kalmama da başka kriterlerdir. İş performansında motivasyon, ekip performansını artırma, ilişki yönetimi dikkat çeker. Tatmin, iş ve özel hayat tatmini, kültürel

farklılıklar, organizasyon desteği, çok kültürlü yaşam için oryantasyon ve eğitim programı, eş ve ailenin yeni kültüre ve yaşama uyumu da ölçümlenebilir (Gabel ve diğerleri, 2005:378).

Yetkinlik modellerinin yönetici değerlendirme sürecinde kullanılması organizasyonlara bazı önemli yararlar sağlar. Bunların başında yöneticinin performansı ile ilgili nelerin izlenmesi ve ölçülmesi gerektiği konusunda ortak bir anlayış sağlaması gelmektedir. Diğer yararları arasında ise, yöneticiler için gerekli olan bilgi, beceri ve özelliklerin netlik kazanması, eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik planlara odaklanması sayılabilir (Lucia and Lepsinger, 1999: 30).

5. PERFETTİ VAN MELLE GIDA SAN. TİC. A.Ş.'DE ULUSLARARASI GÖREVLER İÇİN YÖNETİCİ SEÇİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜREÇLERİNDE YETKİNLİKLERİN KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, uluslararası görevlerde yer alacak yöneticilerde bulunması gereken yetkinlikleri tanımlamak ve söz konusu yetkinliklerin uluslararası görevler için yönetici seçiminde ve performans değerlendirmede ne ölçüde kullanıldığını ve önemli görüldüğünü belirlemeye katkıda bulunmaktır. Böylelikle kültürel uyum için gerekli becerileri tanımlamak ve sorgulamak, olası uyum sorunlarını ve performans yetersizliklerini analiz etmek mümkün olacaktır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde yetkinlik tanımlamaları ve gruplamaları çok fazla genellenmiştir. Ülkesel farklar/din-dil-kültür farklılıkları göz önünde bulundurulmamıştır. Yetkinlik ve uluslararası yönetici görevlendirmede yetkinlik bazlı seçim kriterleri, atamalar, performans değerlendirmesi konuları genellikle Amerikalı araştırmacılar tarafından irdelenmiş, incelenmiş ve araştırma konusu yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarının tam olarak Türk kültürüne uyumlu olmadığı görülmektedir. Türk araştırmacılar/akademisyenler tarafından yapılmış araştırma sayısı kısıtlıdır. Ancak bu kısıtlılık bir bakıma ilgili literatüre katkı sağlamak bakımından bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma uluslararası yönetici görevlendirmelerinde, bu yöneticilerde olması gereken yetkinlikleri tanımlaması açısından önemlidir. Böylece şirketler bu çalışmadan faydalanabilir ya da akademisyenler için yol gösterici bir çalışma olabilir. Ayrıca yabancı şirketler için temel yönetsel yetkinlikler ve uluslararası yöneticilerde bulunması gereken yönetsel yetkinlikler tanımlamaları için de yol gösterici olması açısından önemlidir. Şirketin performansı, yöneticilerin ve çalışanların hedeflerine, doğru ve etkin şekilde ulaşmasıyla mümkün olacağından doğru yetkinliklere sahip yöneticilerin seçimi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

5.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı doğrultusunda cevap aranacak temel araştırma soruları ise şunlardır:

- Başta Boyatzis (1981) olmak üzere Dreyfus (2008), Ali ve Camp (1996), Hurn (2006) gibi yetkinlik alanında önde gelen kişiler tarafından ileri sürülen hem tüm yöneticiler için gerekli olan temel yönetsel yetkinliklerin hem de uluslararası yöneticiler için öngörülen yönetsel yetkinliklerin hangileri araştırma birimi firmanın üst düzey uluslararası yöneticileri tarafından önemli olarak görülmektedir?
- Söz edilen bu yetkinlikler, araştırma biriminde uluslararası görevlendirmeler için yönetici seçiminde ve görevlendirilen yöneticilerin performans değerlemesinde ne ölçüde dikkate alınmaktadır?
- Araştırma biriminde yer alan yabancı yöneticilerin yetkinlik temelli performans sorunları onların ve diğer yöneticilerin (ev sahibi ülke yöneticileri eşitler) bakış açısından nelerdir?

5.4. Araştırma Birimine İlişkin Bilgiler: Faaliyet Alanı, Tarihçe, Türkiye'deki Durumu

Araştırma birimi olarak Perfetti Van Melle Gıda San.ve Tic. A.Ş. seçilmiştir. Bu şirketin seçilmesinin ana nedeni, şirketin son 10 yıldır yetkinliklere büyük önem vermesi, yetkinlik değerlendirmesi ve gelişimini her türlü işe alım, performans yönetimi, eğitim ve kişisel gelişim alanında kullanıyor olmasıdır. Ayrıca kurulduğundan bu yana Perfetti Van Melle Türkiye'de üçer yıllık kontratla çalışan toplam 20 yabancı yönetici görev yapmıştır.

Perfetti Van Melle dünya çapında 130'dan fazla ülkede şekerleme-sakız üretimi ve dağıtımını yapan, hızlı tüketim sektöründeki İtalyan gıda firmasıdır. Şirket 1988 yılından beri Perfetti Gıda adıyla Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Mart 2001 yılında Hollandalı Van Melle şirketi ile birleşerek Perfetti Van Melle adını almıştır. Grup, Temmuz 2006'da İspanyol şirketi Chupa Chups'u alarak dünyanın en büyük üçüncü şekerleme+ sakız grubu konumunu güçlendirmiş ve küresel şekerleme piyasasının en büyük oyuncusu haline gelmiştir. Şu anda dünyanın en büyük üçüncü, başlıca Asya pazarlarında ise birinci şekerleme grubudur. Perfetti Van Melle, dünya çapındaki 13.000 çalışanı ve 35 şirketi ile gerçek bir küresel şirkettir. Asya Pasifik bölgesinden, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'ya tüm pazarlarda faaliyet göstermektedir. Şirketin genel merkezi Lainate İtalya ve Breda Hollanda'dadır. Markaların birçoğu beş kıtada bilinen ve yaygın olarak kullanılan ürünlerdir. Örneğin Vivident, Big Babol, Mentos, Frisk, Fruittella, Alpenliebe, Golia, Happydent, Airheads, Chupa Chups, Smint vb... küresel markalara ek olarak, Perfetti Van Melle popülaritesi bireysel, yerel ve bölgesel pazarlara dayanan geniş bir ürün serisi sunmaktadır. Yerel pazarların farklı talep ve olanaklarına uygun yeni ürünler veya versiyonlar ve tatlar geliştirme becerisi grubun başarısının anahtarlarından biridir. Perfetti Van Melle Türkiye bugün %70'lik pazar payı ile şekerli draje sakız sektöründe Türkiye lideridir. İlk 500 şirketin içindedir, ilk 100 firmadan

birisidir. Şirkette 1500 mavi yakalı çalışan, 150 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır.

5.5. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Türkiye’de 23 yıldır faaliyet gösteren bir İtalyan şirketinin Türkiye’de görevlendirilmiş yöneticilerini ve şirket’in İtalya’daki merkezindeki İKY üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında firmanın Türkiye’deki biriminde görevlendirilmiş 4 üst düzey yönetici, 1 orta düzey yönetici ve İtalya Milano’da şirket genel merkezindeki Kurumsal İnsan Kaynakları departmanında bulunan 3 İnsan Kaynakları Yöneticisi olmak üzere toplam 8 yönetici yer almaktadır.

Araştırmanın yapıldığı Ocak 2011-Mayıs 2011 döneminde firmada görev yapan üst düzey (birinci seviye) dört, orta düzey bir yabancı yönetici bulunmaktadır. Bu kişiler, Genel Müdür (Hollandalı), Finans Direktörü (İtalyan), Tedarik Zinciri Direktörü (İtalyan), Fabrika AR-GE Direktörü (İtalyan) ve finans departmanında (Cost and Accounting Manager) orta düzey yönetici (İtalyan) olmak üzere toplam beş kişidir. Yöneticilerin kontratları 3 yıllık olarak yapılmakta olup, genel merkez kararı ve ilgili çalışan ve ilgili ülke yönetimi tarafından uygun görülürse bu süre uzayabilmektedir.

Araştırma verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda Boyatzis (1981), Dreyfus (2008), Ali (1996), Camp (1996) ve Hurn (2006) tarafından ileri sürülen yönetsel yetkinliklerden oluşan toplam 17 adet yetkinlik ifadesi yer almaktadır. Bu yetkinliklere araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin verdikleri önem 5’li bir ölçekle (1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli) ölçülmüştür. Söz konusu yetkinliklerin yönetici seçiminde ve performans değerlemesinde kullanılma durumu yine 5’li bir ölçekle (1= Hiç Kullanılmıyor, 5= Kesinlikle Kullanılıyor) ölçülmüştür.

Anket uygulaması Türkiye birimindeki yöneticilerle yüz yüze uygulanmıştır. Milano’daki 3 İnsan Kaynakları üst düzey yöneticisiyle telefonla görüşüldükten sonra e-mail yolu ile gerekli açıklamalar yapılarak anket formu gönderilmiş ve cevaplar telefonla alınmıştır.

Elde edilen verilerin analizi için tanımlayıcı istatistikler uygulandıktan sonra Wilcoxon işaretli sıralar testi kullanılmıştır. Bu test, sosyal bilimlerde az denekli yürütülen grupları içi araştırmalarda sıklıkla kullanılır ve ilişkili iki ölçüm setine ait puanlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla kullanılır. Analiz, fark puanlarının küçükten büyüğe doğru, 1’den başlayarak işaretine dikkat etmeksizin sıra sayılarının verilmesi temeline dayanır. Daha sonra + ve – işaretli olan fark puanlarının sıra sayıları toplanır. Test edilen durum gerçekte, bu iki sıra sayıları toplamı arasındaki farktır. Aynı puanlar analiz dışı tutulur ve analiz küçük olan sıra toplamları üzerine kurulur (Büyüköztürk, 2002:157).

5.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan 8 yöneticinin gerçekten doğru yanıtlar verdiği varsayılmıştır. Ancak kişilerin o anki ruhsal durumları öznel davranışlarına ve yanlı tutum sergilemelerine sebep olabilir. Bunun ölçümü çok zordur. Bu

araştırma sübjektifliğe çok açıktır. Ayrıca, listelenmiş yetkinliklerin ilgili yöneticilerde belli seviyede olduğu varsayılmıştır ancak bu yetkinliklerin listelenmesi yine yönlendirici olabilir.

5.7. Yetkinlikler Açısından Firmanın Mevcut Durumunun Analizi

Araştırma birimi olan firma, uluslararası yönetici görevlendirmede seçim kriterleri olarak ve görevlendirme sonrası performans değerlendirme kriterleri olarak aşağıdaki temel ve fonksiyonel yetkinlikleri kullanmaktadır:

- Temel yetkinlikler: Güven oluşturma, değişim yaratma, iş zekası, müşteri odaklılık, uyum yeteneği, başarılı ekipler kurma, sürekli öğrenme.
- Fonksiyonel yetkinlikler: Risk alma, eylem başlatma, stratejik çalışma, inandırıcılık, satış kabiliyeti, girişimcilik, ekip gelişimi, müşteri sadakati, yetki verme, bağlılık, analiz, kurumsal bilinç, yenilikçilik, sonuç odaklılık.

5.8. Araştırma Bulgularının Analizi

5.8.1. Uluslararası Yöneticiler İçin Öngörülen Yetkinliklere Verilen Önem İle Bu Yetkinliklerin Yönetici Seçiminde Ve Değerlemede Kullanılma Durumu

Yönetimsel yetkinlikler literatürü çerçevesinde, uluslararası yöneticiler için öngörülen yetkinliklere, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin verdikleri cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi, araştırma biriminde öngörülen yetkinliklere verilen önem genel olarak son derece yüksektir. Bu durum yönetsel yetkinliklere ilgili şirket yöneticilerinin aşına oldukları ve yönetsel yetkinliklerin yönetsel faaliyetlerde (işe alım, performans, kariyer planlaması gibi) sıklıkla kullanıldıkları anlamına gelmektedir. Sadece “Farklı Ülkede Çalışma İsteği” yetkinliğine verilen önem orta düzeydedir. Bu durum araştırma biriminde, ana merkezin yurtdışı yönetici görevlendirmelerinde farklı ülkede çalışma motivasyonunu fazla dikkate almadığını düşündürmektedir.

Öngörülen yönetsel yetkinliklerin uluslararası yönetici görevlendirmeleri için yönetici seçiminde kullanım durumu incelendiğinde “Verimli Oryantasyon/Adaptasyon”, “Proaktif Yaklaşım” ve “Kişilerarası İlişkiler” yetkinliklerinin araştırma biriminde kullanımının yüksek olmadığı, diğer yetkinliklerin ise yaygın olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Öngörülen yönetsel yetkinliklerin yurtdışında görevlendirilmiş yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde kullanımının ise genel olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sürecinde kullanımı net olan yetkinliklerin, “Kavramların Bilişsel Kullanımı”, “Organizasyona Etki ve Katkı”, “Özgüven”, “İletişim ve Sunum”, “Mantıklı Düşünme”, “Kavramsallaştırma”, “Global Perspektif”, “Değişime Uyum”, “Kişilerarası İlişkiler” ve “Deneyim” olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Yetkinliklere Verilen Önem ile Bu Yetkinliklerin Yönetici Seçiminde ve Değerlemede Kullanılma Durumu

YÖNETSEL YETKİNLİKLER		Yetkinliklere Verilen Önem		Yönetici Seçiminde Kullanımı		Performans Değerlemede Kullanımı	
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
1.	Verimli Oryantasyon /Adaptasyon	4.750	.462	3.250	.886	3.625	1.187
2.	Proaktif Yaklaşım	4.375	.517	3.500	.534	3.625	1.187
3.	Kavramların Bilişsel Kullanımı	4.375	.517	4.375	.517	4.250	.462
4.	Organizasyona Etki ve Katkı	4.125	.834	4.250	.886	4.250	.886
5.	Özgüven	4.250	.462	4.000	1.309	4.000	.755
6.	İletişim ve Sunum	4.125	.834	4.250	.886	4.125	.834
7.	Mantıklı Düşünme	4.500	.534	4.500	.534	4.500	.534
8.	Kavramsallaştırma	4.375	.517	4.250	.462	4.375	.517
9.	Global Perspektif	4.250	.886	4.250	.886	4.000	.925
10.	Esneklik	4.625	.517	4.250	.886	3.875	1.246
11.	Teknik Bilgi Birikimi	4.375	.517	4.500	.534	3.750	1.388
12.	Problem Çözme ve Karar Verme	4.625	.517	4.125	.834	3.875	.991
13.	Değişime Uyum	4.500	.534	4.000	1.309	4.250	.886
14.	Kişilerarası İlişkiler	4.500	.534	3.875	1.246	4.500	.534
15.	Deneyim	4.250	.886	4.125	.834	4.125	.640
16.	Dil Yetkinliği	4.000	.755	4.250	.886	3.625	.517
17.	Farklı Ülkede Çalışma İsteği	3.750	1.164	4.250	.462	3.250	.886

5.8.2. Uluslararası Yöneticiler İçin Öngörülen Yetkinliklere Verilen Önem İle Bu Yetkinliklerin Kullanılma Durumu Arasındaki Farklılıkların Analizi

Uluslararası yöneticiler için öngörülen yetkinliklere araştırma kapsamında yer alan yöneticiler tarafından verilen önem ile bu yetkinliklerin yönetici seçiminde ve değerlendirilmesinde kullanılma durumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için “İlişkili Ölçümler İçin Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi (Wilcoxon Signed Rank Test for Paired Samples) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 2: Öngörülen Yetkinliklere Verilen Önem İle Bu Yetkinliklerin Yönetici Seçiminde Kullanılması Arasındaki Fark Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları

Yönetimsel Yetkinlikler Ort- Yönetici Seçiminde Kullanımı Ort.	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Negatif Sıra	6	4.25	25.50	1.95*	.050
Pozitif Sıra	1	2.50	2.50		
Eşit	1	-	-		
Liderlik Yetkinlikleri Ort.-Yönetici Seçiminde Kullanımı Ort.					
Negatif Sıra	3	3.17	9.50	.552*	.581
Pozitif Sıra	2	2.75	5.50		
Eşit	3	-	-		
Diğer Yetkinlikler Ort.- Yönetici Seçiminde Kullanımı Ort.					
Negatif Sıra	3	4.33	13.00	.530*	.596
Pozitif Sıra	2	2.67	8.00		
Eşit	2	-	-		

*Negatif sıralar temeline dayalı, N=8

Tablo 2’de yer alan analiz sonuçları, yönetsel ($z=1.951$, $p<0.05$), liderlik ($z=0.552$, $p>0.05$) ve diğer yetkinlikler ($z=0.530$, $p>0.05$) gruplarında yer alan yetkinliklere verilen önem ile bu yetkinliklerin yönetici seçim sürecinde kullanılması arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Fark puanlarının sıra toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın negatif sıralar yani yetkinliklere verilen önem puanı lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırma biriminde yönetsel yetkinliklerin (verimli oryantasyon, proaktif yaklaşım, kavramların bilişsel kullanımı, organizasyona etki ve katkı) yöneticiler tarafından önemli görülmesiyle birlikte, şirketin uluslararası görevler için yönetici seçim sürecinde bu yetkinliklerin, verilen öneme göre daha az dikkate alındığı ifade edilebilir.

Tablo 3: Öngörülen Yetkinliklere Verilen Önem İle Bu Yetkinliklerin Yönetici Değerlemede Kullanılması Arasındaki Fark Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları

Yönetimsel Yetkinlikler Ort.-Yönetici Değerlemede Kullanımı Ort.	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	4	4.38	17.50	1.472*	.141
Pozitif Sıra	2	1.75	3.50		
Eşit	2	-	-		
Liderlik Yetkinlikleri Ort.-Yönetici Değerlemede Kullanımı Ort.					
Negatif Sıra	3	2.50	7.50	1.000*	.317
Pozitif Sıra	1	2.50	2.50		
Eşit	4	-	-		
Diğer Yetkinlikler Ort.-Yönetici Değerlemede Kullanımı Ort.					
Negatif Sıra	7	4.00	28.00	2.371*	.018
Pozitif Sıra	0	.00	.00		
Eşit	1	-	-		

*Negatif sıralar temeline dayalı, N=8

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yönetsel ($z=1.472$, $p>0.05$), liderlik ($z=1.000$, $p>0.05$) ve diğer yetkinlikler ($z=2.371$, $p<0.01$) gruplarında yer alan yetkinliklere verilen önem ile söz konusu yetkinliklerin yönetici değerlendirme sürecinde kullanılması arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Fark puanlarının sıra toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın negatif sıralar yani yetkinliklere verilen önem puanı lehine olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici değerlendirme yönetsel yetkinliklerin ve liderlik yetkinliklerinin verilen öneme yakın düzeyde dikkate alınmakla birlikte diğer yetkinlikler grubunda yer alan (global perspektif, esneklik, teknik bilgi birikimi, problem çözme ve karar verme, değişim ve adaptasyon, kişilerarası ilişkiler, deneyim, lisan, farklı ülkede çalışma isteği) yetkinliklerin verilen öneme göre daha az dikkate alındığı ifade edilebilir.

5.8.3. Araştırma Biriminde Görev Yapan Uluslararası Yöneticilerin Yaşadıkları Yetkinlik Temelli Sorunlar Ve Nedenleri

Araştırma biriminde görev yapan uluslararası görevlendirilmiş yöneticiler ve beraber çalıştıkları yerel yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, global perspektif konusunda bu kişilerin yetkinliklerinin son derece yüksek olduğu, esneklik konusunda kültürel normları daha iyi kavramaları gerektiği, teknik bilgi birikimi, problem çözme ve karar verme konusunda son derece yetkin oldukları, değişim ve adaptasyon konusunda

oryantasyon eğitimi ve işe alışma dönemlerinde oryantasyon ve kültürel uyum eğitimleri almaları gerektiği, kişiler arası ilişkiler konusunda son derece başarılı oldukları bunda da İtalyan kültürü ile Türk kültürünün benzer özellikler gösterdiği, deneyim konusunda en az 5 yıllık yönetim deneyimi olan kişilerin uluslararası görevlendirmelerde başarılı oldukları inancı, dil yetkinliği konusunda İtalyan yöneticilere Türkçe dilinin çok zor geldiği ve bu dili öğrenmek için herhangi bir çaba sarfetmedikleri, şirkette konuşma ve raporlama dilinin İngilizce olmasının bunda etkili olduğu, farklı ülkede çalışma isteği yetkinliklerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ

Yetkinlikler, yöneticilerin performanslarını doğrudan ve dolaylı etkileyen önemli faktörlerdir. Yetkinlik temelli performans değerlendirme yaklaşımında, yurtdışında görevlendirilmiş yöneticinin performans sonuçları organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması ile ilişkilendirilmelidir ve yöneticinin performans sonuçlarının örgüte katkısı açık bir biçimde tanımlanmalıdır ve çoğunlukla ölçülebilir nitelikte olmalıdır (Dubois ve Rothwell, 2004:150).

Yetkinliklerin tanımlanması, gruplanması, yıllık periodlarda yetkinlik değerlendirmelerinin yapılması ile kişilerin gelişim alanları saptanabilir, buna bağlı olarak rotasyon/görev değişikliği/atama/eğitim ve gelişim planları organize edilebilir.

Uluslararası görevlendirilmiş yöneticinin başarısızlığı ana ülkeye erken dönmesi, düşük performansı ve uyum sorunları ile anlaşılır. Bu kişilere ülke yöneticisi ve iş arkadaşları tarafından düzenli geri bildirim yapılmalı, organizasyonun stratejisini iyi anlaması sağlanmalı, bireysel hedefler belirlenmeli, performans gelişimi için olanaklar sağlanmalı ve performans-ödül stratejileri oluşturulmalıdır. Uluslararası görevler için yönetici seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi, ücret ve yan hakları ilgili ülkeye göre biçimlenmelidir. Bu kişilere hedefler verilmeli, bu hedeflerin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç odaklı ve zaman sınırlarının olmaları sağlanmalıdır. Çapraz kültürel uyum etkili performans için gereklidir, ancak önce çapraz kültür için gerekli eğitim ve oryantasyon alınmalıdır. İş tatmini için kişinin görevi net ve açık tanımlanmalı, organizasyonel destek sağlanmalıdır. Kişinin şirkete bağlılığı ve iş tatmini için atama olanakları değerlendirilmeli, kariyer fırsatları gözden geçirilmelidir (Harzing ve Christensen, 2004).

Kişinin performansı/başarısında ayrıca işin durumu, kültürel oryantasyon-uyum, dil eğitimi, iş çevresi ve ortamı, duyarlılık eğitimi, alan ziyaretleri, sağlık sigortası ve imkanlar, ev ve komşu seçimi, çocukların okul seçimi, sosyal ilişkiler, eş için iş olanakları, ülke ile ilgili önemli bilgiler, ülkedeki yönetsel faaliyetler önemlidir. Oryantasyon eğitiminde özellikle ülkenin tarihçesi, dili, kültürü, değerleri, inançları, alışkanlıkları, dini üzerinde durulursa çok daha etkili olacaktır (Yavaş ve Bodur, 1999).

Foldes, Ones ve Sinangil'e (2003) göre yukarıdaki kriterlere ilave olarak yabancı ülkelerle yapılan iş anlaşmaları, yeni iş alanlarının bulunması ve ilgili sözleşmelerin yönetimi, teknik yetkinlik, başkaları ile çalışabilme, iletişim/ikna, inisiyatif ve güç, kişisel disiplin, kişiler arası ilişkiler, yönetme ve koordine etme, verimlilik ve genel iş performansı ilgili yöneticinin performans kriterleri olarak dikkat çeker. Uluslararası görevlendirilmiş yöneticinin ilgili ülkeye uyumu için sağlık olanakları, sağlık sigortası kapsamı, alışveriş olanakları, eğlence, evin durumu, yemek, yaşam maliyetleri ve ana ülke ile kıyaslanması, yaşam standartları/olanakları, günlük hayatta yerel halkla iletişim, yerel halkla sosyalleşme gibi unsurlar önem arz etmektedir (Foldes, Ones ve Sinangil, 2003).

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, literatür incelemesi sonucu ortaya konulan "Verimli Oryantasyon/Adaptasyon", "Proaktif Yaklaşım", "Kavramların Bilişsel Kullanımı", "Organizasyona Etki ve Katkı", "Özgüven", "İletişim ve Sunum", "Mantıklı Düşünme", "Kavramsallaştırma", "Global Perspektif", "Esneklik", "Teknik Bilgi Birikimi", "Problem Çözme ve Karar Verme", "Değişime Uyum", "Kişilerarası İlişkiler", "Deneyim", "Dil Yetkinliği" ve "Farklı Ülkede Çalışma İsteği" yetkinliklerinin araştırma kapsamında yer alan yöneticiler tarafından uluslararası görevlendirmeler için yönetici seçiminde ve görevlendirilen yöneticilerin performans değerlemesinde oldukça önemli görüldüğünü ortaya koymakla birlikte, araştırma biriminde söz konusu yetkinliklerin bu yetkinliklere verilen önemle eşit düzeyde olmamakla birlikte, performans değerlendirme sürecine göre seçim sürecinde nispeten daha yüksek düzeyde kullanıldığını ortaya koymuştur.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren firmalar için yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikleri belirlemek kadar bu yetkililere sahip yöneticileri bulmak ve seçmek de önem taşımaktadır. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren firmaların yönetici ve kilit pozisyonları için öngörülen yetkinliklere sahip adayların temini ve seçimi ulusal düzeydeki pozisyonlar için geçerli olan aday bulma ve seçme sürecinden daha kapsamlı olması gerektiği ve yönetici seçiminde görüşme, testler, değerlendirme merkezleri gibi çeşitli yöntemlerin veya bunların karma olarak birlikte kullanılmasının gerekliliği açıktır. Diğer taraftan uluslararası yöneticilerin performansının nasıl değerlendirileceği ve yönetileceği, çokuluslu işletmeler için belki de en zorlayıcı durumlardan biridir. Bu konuda performans kriterlerinin doğru ve kapsamlı belirlenmiş olması önem taşımaktadır. Bu bağlamda yetkinliklerin davranışsal performans kriterleri olarak performans yönetim sistemi içinde yer alması yöneticilerin performansının objektif olarak değerlendirilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi bakımından yararlı olacaktır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da vardır. Zaman kısıtı ve firmalardaki yabancı yöneticilere ulaşma zorlukları nedeniyle bu çalışmada yalnızca bir uluslararası firma ele alınmıştır. Dolayısıyla sonuçlar sadece bu firma ile ilgili ve bu firmanın Türkiye ofisinde/fabrikasında çalışan yabancı yöneticiler ile ilgili olacaktır. Bu da sonuçların genellenmesi konusunda ciddi bir kısıttır.

Bundan sonraki çalışmalarda mümkün olursa Türkiye'deki tüm yabancı firmaları içine alan bir örneklem kullanılabilir ya da sadece bir ana ülke grubunda yer alan firmalar örneğinin sadece "İtalyan" firmaları araştırılabilir. Farklı karakteristik özellikleri olan yabancı yöneticiler ve yabancı kültürler için gösterilen tepkiler/alışkanlıklar/uyum sorunlarının farklı olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, sonraki çalışmalarda farklı ana ülke kökenli yabancı firmalar ele alınabilir ve farklı kültürler irdelenebilir, farklı kültürlerden gelen yöneticilerin yetkinlikleri ve performans problemleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

1. ADEKOLA, A. (2007) *Global Business Management: A Cross-Cultural Perspective*, GBR: Ashgate Publishing, Abingdon, Oxon.
2. ALİ, A. J. ve CAMP, R. C. (1996) "Global Managers: Qualities for Effective Competition", *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. (6/7), s. 5-8.
3. AVRIL B.A. ve MAGNINI P.V. (2007) "A Holistic Approach to Expatriate Success", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, s. 53-64.
4. BOYATZIS, E. R. (2007) "Competencies in the 21st Century", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, s. 5-12.
5. BOYAZIS, E. R. (1982) *The Competent Manager, A Model for Effective Performance*, John Wiley&Sons, Inc. New York.
6. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
7. DREYFUS, R. C. (2008) "Identifying Competencies that Predict Effectiveness of R&D Managers", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, s. 76-91.
8. DUBOIS, D.D. ve Rothwell, W.J. (2004) *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing, USA.
9. FISH, A. ve WOOD, J. (1994) "Integrating Expatriate Careers with International Business Activity, Strategies and Procedures", *The International Journal of Career Management*, Vol. 6, No. 1, s. 3-13.
10. FOLDES, H.J., ÖNES, S.D.VE SİNANGİL, K. H. (2006) "Neither Here, Nor There: Impression Management Does Not Predict Expatriate Adjustment and Job Performance", *Journal of Psychology Science*, Vol. 48, s. 357-368.
11. GABEL, S.R., DOLAN, L.S. ve CERDIN, L.Jean (2005) "Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments", *Journal of Career Development International*, Vol. 10, No. 5, s. 375-395.

12. HARRIS, H. ve KUMRA S. (2000) “International Manager Development–Cross Cultural Training in Highly Diverse Environments”, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No.7, s. 602-614.
13. HARZING, A. ve CHRISTENSEN C.(2004) “Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept”, *Journal of Career Development International*, Vol. 9, No. 7, s. 616-626.
14. HOPKINS, M. M. ve BILIMORIA, D. (2008) “Social and Emotional Competencies Predicting Success for Male and Female Executives”, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, s. 13-35.
15. HURN, J.B.(2006), “The Selection of International Business Managers: Part 1”, *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No. 6, s. 279-286.
16. JORDAN, J. ve CARTWRIGHT, S. (1998) “Selecting Expatriate Managers: Key Traits and Competencies”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 2, s. 89-96.
17. LUCIA, A.D. ve LEPSINGER, R. (1999) *The Art and Science of Competency Models*, John Wiley&Sons, USA.
18. http://www.perfettivanmelle.com.tr/aboutus_history.html
19. YAVAS, U. ve BODUR, M. (1999) “Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in an Emerging Country”, *Journal of Management Decision*, Vol.37, No. 3, s. 267-278.