
Yıldız

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 127-140

Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi

Haldun Şecaattin Çetinarslan*

Esin Can**

Özet

Bu araştırmanın amacı Türk Çokuluslu İşletme (ÇUI)'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal 8 Türk ÇUI'si oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması seçilmiştir. 8 Türk ÇUI'sinin her birinin üst düzey İnsan Kaynakları (İK) yöneticisi (Örneğin; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü/başkanı) ile yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre; Türk ÇUI'lerinin tamamında "yazılı" kadrolama stratejileri bulunmakta ve kadrolama planları hazırlanırken insan kaynağına ilişkin üstünlüklere ve zayıflıklara dikkat edilmektedir. Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğu diğer bölümlerin üst düzey yöneticilerinin katıldıkları toplantılara katılmakta ve üst yönetim ekibinin içinde yer almaktadır. Türk ÇUI'leri çoğunlukla "geosentrik" ve "etnosentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih etmektedir. Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararı her zaman Türkiye'deki ana merkezler tarafından verilmektedir. Türk ÇUI'leri İK'nın kadrolama fonksiyonunu stratejik seviyede ele almakta, stratejik kadrolama faaliyetlerini yurt dışındaki bağlı kuruluşlar ile koordineli bir şekilde uygulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; Türk ÇUI'leri stratejik kadrolama faaliyetlerini etkinlikle icra etmektedir. Bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalara rehber niteliğinde olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler

Çokuluslu İşletme (ÇUI)
Kadrolama
Stratejik Kadrolama
Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluş

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 31.07.2017
Kabul Tarihi: 21.09.2017
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

* Doktora Öğrencisi, YTÜ SBE İşletme ABD

** Prof. Dr., YTÜ İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD

The Examination of the Strategic Staffing Activities of Turkish MNEs

Abstract

The aim of this study is to examine the strategic staffing activities of Turkish Multinational Enterprises (MNEs). The sample of the study consists of leading, large and institutional 8 Turkish MNEs. The data gathering instrument was selected as a questionnaire. The data obtained from the questionnaire, which was conducted with each high-level human resources (HR) executives (e.g., vice president HR, HR director/president) of 8 Turkish MNEs, were analysed. According to the findings, all Turkish MNEs have “written” staffing strategies and they take the strengths and weaknesses of the HR into account when preparing staffing plans. Most of the high-level HR executives of Turkish MNEs attend the meetings in which the high-level executives of other departments participate and they are the members of the top management teams. Turkish MNEs mostly prefer “geocentric” and “ethnocentric” multinational staffing approaches. The decision of selection of high-level executives (e.g., general manager, chief executive officer) for foreign subsidiaries of Turkish MNEs always belongs to the headquarters in Turkey. Turkish MNEs handle with the staffing function of HR in a strategic way and they implement strategic staffing activities in coordination with their foreign subsidiaries. According to the results, Turkish MNEs efficiently implement strategic staffing activities. It is estimated that this study will be a guide for future studies.

Keywords

Multinational Enterprise (MNE)
Staffing
Strategic Staffing
Foreign Subsidiary

About Article

Sending Date: 31.07.2017
Acceptance Date: 21.09.2017
Electronic Issue Date: 28.10.2017

GİRİŞ

Dünya genelinde yaklaşık 100.000 Çokuluslu İşletme (ÇUI) bulunmaktadır. Bu ÇUI'lerin ana ülkelerinde *genel müdürlük* veya *merkez ofis* olarak da adlandırılan *ana merkezleri* ve çeşitli *bağlı kuruluşları* faaliyet gösterdiği gibi diğer ülkelerde de birçok *bağlı kuruluşları* faaliyet göstermektedir. Günümüzde ÇUI'lerin ana ülkelerinin dışında 860.000'den fazla *bağlı kuruluşunun* bulunduğu bilinmektedir (UNCTAD, 2017). Yurt dışındaki faaliyetlerini geliştiren uluslararası işletmeler, önce çokuluslu, daha sonra küresel ve sonunda uluslararası işletmeler haline gelebilmektedir (Nemli Çalışkan, 2011).

Küresel ekonomik faaliyetlerin baş aktörü olan ÇUI'ler (Aktan & Vural, 2006) “iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm *bağlı kuruluşları* veya *şubelerinde* uygulayan işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Can, 2015, s. 9). Bir başka tanıma göre ÇUI'ler “en az iki ülkede yer alan üretim birimleri yöneten ve kontrol eden” işletmelerdir (Johnson & Turner, 2010, s. 212).

Yabancı ülke menşeli ÇUI'lerin bağlı kuruluşlarının bazıları Türkiye'de bulunduğu gibi, Türk ÇUI'lerinin bağlı kuruluşlarının bazıları da yabancı ülkelerde faaliyet göstermektedir. Türk ÇUI'leri hakkında yapılmış en kapsamlı ve güncel çalışma, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından 2014 yılında yayımlanan rapordur. Bu rapor (DEİK, 2014) ile Türk ÇUI'lerinin 2010-2012 yılları arasındaki verilerini kapsayan ve 2013 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada, yurt dışında 100 milyon Amerikan dolarının üzerinde yatırım yapan ve finans sektöründe yer almayan 29 Türk ÇUI'si ele alınmıştır. Rapora göre, 29 Türk ÇUI'sinin yurt dışında toplam 426 bağlı kuruluşu faaliyet göstermektedir. Ayrıca, 29 Türk ÇUI'sinin toplam yurt dışı satışı 23,4 milyar Amerikan doları, yabancı varlığı 36,7 milyar Amerikan doları ve yurt dışı istihdamı 115.539 kişidir.

ÇUI'lere yararlı olacak yönetici adaylarını bulmak ve seçmek, diğer bir deyişle *kadrolamak* İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin önemli bir işlevidir. Bu işlevi, ÇUI'lerin işletme stratejileri ile uyumlu ve gelecek yönelimli olacak şekilde yerine getirmenin, başka bir ifade ile *stratejik kadrolamanın*, günümüzde küresel ticaretin büyük bir kısmını kontrol eden ÇUI'ler için önemi büyüktür.

Stratejik kadrolama ile ilgili yabancı literatürde çok sayıda kaynağa (Örneğin; Bechet, 2000, 2008; Phillips & Gully, 2009) rastlamak mümkün iken, Türkçe literatürde yeterli sayıda kaynak bulunmamaktadır. Öte yandan, "ÇUI'lerde stratejik kadrolama" ile ilgili ne yabancı ne de Türkçe literatürde yeterli kaynak bulunmamaktadır. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili de kaynak bulmak oldukça zordur. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak adına bu araştırmanın amacı Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini incelemek olarak seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda; Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri kapsamında, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçimine odaklanılmıştır. Bu çalışmanın, Türk ÇUI'lerinin karar vericilerine ve İK yöneticilerine, Uluslararası İşletmecilik ve İKY alanlarında çalışan akademisyenlere, araştırmacılara, lisansüstü öğrencilere, ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara rehber niteliğinde olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın 2'nci bölümünde ilgili literatür taranarak stratejik kadrolama kavramı ve ÇUI'ler için önemine yer verilmekte, 3'üncü bölümünde araştırmanın yöntemi ele alınmakta, 4'üncü bölümünde bulgulara değinilmekte, 5'inci bölümde bulgulardan hareketle tartışma ve yorum yapılmakta ve son bölümde ise ulaşılan sonuçlar ortaya konulmaktadır.

STRATEJİK KADROLAMA KAVRAMI VE ÇUI'LER İÇİN ÖNEMİ

Bu bölümde öncelikle İKY'de kadrolama kavramı ve kadrolama süreci, daha sonra stratejik kadrolama kavramı ve stratejik kadrolama süreci ele alınmaktadır. Son olarak stratejik kadrolama kavramının ÇUI'ler için önemi irdelenmektedir.

Kadrolama Kavramı ve Süreci

Kadrolama, örgütsel hedeflere ulaşmak için yetenekli adayların cezbedilmesi, seçilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecidir (Ployhart, 2006). Kadrolama süreci; genel olarak, (1) İnsan Kaynakları (İK) Planlaması (İKP), (2) aday araştırma ve bulma (aday temini) ve (3) işgören seçimi olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Sadullah vd., 2013). İlk aşamada işgören ihtiyacı belirlenmekte, ikinci aşamada işe başvuran adayların iş

seçeneklerinin belirlenmesi, adayların cezbedilmesi ve etkilenmesi için işletme tarafından kolektif çaba sergilenmekte, son aşamada ise işgören seçilmektedir.

Değerlendirme süreci, işe alım, alıştırma ve eğitime harcanan zaman ve maddi yatırım dikkate alındığında, yanlış adayı işe almak işletmeler tarafından yapılabilecek en pahalı hatalardan biridir.

İşe alım ve kadrolama uygulamaları daha resmî olan işletmeler daha az resmî olanlara oranla rekabet açısından daha etkilidir (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006).

Stratejik Kadrolama Kavramı ve Süreci

Stratejik kadrolama, “örgütlerin işletme stratejileri ve planlarının kadrolama uygulamalarını belirlemek ve ele almak için kullandıkları bir süreçtir” (Bechet, 2008, s. 6). Başka bir tanıma göre, stratejik kadrolama, “örgütün işletme stratejisini destekleyen ve etkililiğini zenginleştiren gelecek yönelimli ve hedefe yönelmiş yöntemleri ile bir örgütü kadrolama sürecidir” (Phillips & Gully, 2009, s. 4). Stratejik kadrolama, bir diğer ifadeyle, “iş planlarının ve stratejilerinin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması süreci ya da değişimin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması sürecidir” (Bechet, 2000, s. 1). Stratejik kadrolama süreci; genel olarak, (1) adayın lokalize edilmesi, araştırılması ve bulunması, (2) adayın seçimi ve (3) işe başlamaya hazırlık olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Phillips & Gully, 2009). Bechet’e (2008) göre, bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: (1) kritik kadrolama hususları/odaklanma alanlarının tanımlanması, (2) kadrolama boşluklarının ve fazlalıklarının tanımlanması, (3) kadrolama stratejilerinin geliştirilmesi ve (4) stratejik planların tanımlanması.

Stratejik kadrolama sürecinin iki temel çıktısı vardır: (1) kadrolama stratejisi ve (2) kadrolama planları. Kadrolama stratejisi; işletmenin planlama periyotları süresince en kritik kadrolama hususlarına yönelik ne yapacağını belirlemektedir. Kadrolama planları ise; boş ve fazla pozisyonları ivedilikle ele almak için işletmenin yakın gelecekte ne yapacağını belirleyen kısa vadeli taktik planlardır (Bechet, 2008).

Stratejik Kadrolama Kavramının ÇUİ’ler İçin Önemi

Stratejik kadrolamanın, ÇUİ’lerin hem ana merkezlerini hem de yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını kapsayacak şekilde uygulanması gerekmektedir. ÇUİ’lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticileri (Örneğin; genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.);

a) Ana Ülke Vatandaşları (AÜV), Evsahibi Ülke Vatandaşları (EÜV) ve Üçüncü Ülke Vatandaşları (ÜÜV) arasından (Daniels, 1974; Dowling, Welch & Schuler, 1999),

b) AÜV, EÜV ve ÜÜV’nin farklı kombinasyonlarından (Dowling, Welch & Schuler, 1999),

c) Yerel olarak işe alınan yabancı yöneticilerden (Collings, Scullion & Morley, 2007; Kühlmann & Hutchings, 2010; Tahvanainen, Welch & Worm, 2005) seçilebilmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz. Can & Çetinarslan, 2017).

ÇUİ’lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici olarak doğru adayları seçmeleri çok önemli bir faaliyettir (Can & Çetinarslan, 2017). Uluslararası yöneticinin seçiminde belirleyici unsur, ÇUİ’nin ana merkezinin ve/veya yurt dışındaki bağlı kuruluşunun benimsediği çokuluslu kadrolama yaklaşımı, diğer bir deyişle, uluslararası

stratejik yönelimdir. Çokuluslu kadrolama yaklaşımları: (1) etnosentrizm, (2) polisentrizm, (3) geosentrizm ve (4) regiosentrizm'dir (Heenan & Perlmutter, 1979; Perlmutter, 1969).

a) *Etnosentrizm* (veya *etnosentrik*). Ana merkez, dünyadaki bağlı kuruluşlarında olup biten her şeyi kontrol etmeye çalışmaktadır (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2004).

b) *Polisentrizm* (veya *polisentrik*). Ana merkez kontrolünün ön planda olmadığı, merkezkaç bir yapı anlamına gelmektedir (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2004).

c) *Geosentrizm* (veya *geosentrik*). Bütün dünyayı dikkate alan bir yaklaşımdır. Ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık vurgulanmaktadır (Perlmutter, 1969).

ç) *Regiosentrizm* (veya *regiosentrik*). Bölgesel iş yapmanın en iyi seçenek olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Heenan & Perlmutter, 1979).

ÇUI'lerde stratejik kadrolamanın yeri ve önemine ilişkin Türkçe literatürdeki en kapsamlı çalışma Çetinarslan (2015) tarafından yapılmıştır. Bahse konu çalışmada, özetle, stratejik kadrolamanın günümüzde az sayıda işletme tarafından uygulandığı ve ÇUI'lerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kâr elde edebilmeleri için stratejik kadrolama kavramını ve sürecini içselleştirmiş ve uygulamaya geçirmiş olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

İşletme yöneticileri genellikle tek kültür içerisinde yetişmiş ve eğitim almışlardır. Ancak, ÇUI'lerin yöneticilerinin kültürlerarası iletişim, koordinasyon ve gözetim/denetim kurmaları/yapmaları beklenmektedir. Bu ikilem, ÇUI'lerin kendisine özgü bir sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. ÇUI'lerin; çokuluslu faaliyetleri için gereken İK işlevi, yerel faaliyetleri için gerekenden oldukça farklıdır. Çokuluslu faaliyetlerde yöneticilerin ve ailelerinin yabancı kültüre uyumu önem arz etmektedir. Aday temin ve gelişiminin ÇUI'nin küresel stratejisi ile örtüşebilmesi için İKP'nin şirketteki tüm planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Robock & Simmonds, 1989).

Bechet'in (2008) stratejik kadrolama ile ilgili yeni yaklaşımları göz önüne alındığında, ÇUI'ler;

- a) Analiz ve raporlama yerine planlama ve harekete geçmeye odaklanmalı,
- b) Kadrolamayı bir uygulama meselesi olarak düşünmek yerine proaktif bir perspektiften ele almalı,
- c) İşletme birimlerine odaklanmak yerine kritik kadrolama hususlarına odaklanmalı,
- ç) Tüm sürece uyacak bir kalıp tanımlamak yerine her bir kadrolama hususuna uyacak planlama parametreleri belirlemeli,
- d) Tüm pozisyonları içermek yerine proaktif olmaya ihtiyaç duyulacak pozisyonlara veya tekrar harekete geçmek için gereken zamana odaklanmalı,
- e) Sonuçları birimler veya gruplar bazında derlemek yerine ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde muhafaza etmeli,
- f) Önceden hazırlanmış bir tabloya göre planlama yapmak yerine değişim veya tartışma meydana geldiğinde hususları belirlemeli ve stratejileri geliştirmeli,
- g) Modeller geliştirmek veya süreçler oluşturmak yerine problemler çözmeli, meseleleri ele almalı ve soruları cevaplamalı,

h) İşgücü planlamayı diğer İK işlevlerinin “yemi” olarak düşünmek yerine diğer İK işlevlerini “besleyen” bir işlev olarak düşünmelidir.

YÖNTEM

Bu çalışma, anket yapılarak konu hakkındaki bilginin derinleştirilmesi ve konunun değişik boyutlarıyla anlaşılmasını istenmesi bakımından keşfedici bir araştırmadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s. 71).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu; DEİK tarafından 2014 yılında yayımlanan raporda (DEİK, 2014) yer alan, yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan, finans sektöründe yer almayan, holding yapısındaki, ana merkezi İstanbul’da bulunan 8 Türk ÇUİ’sinin her birinin üst düzey İK yöneticisi (Örneğin; İK’den sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü/başkanı) oluşturmaktadır. Çalışma grubunun bu şekilde seçilmesinin sebebi bu ÇUİ’lerin sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal işletmeleri olmaları ve İstanbul’da konuşlu oldukları için ulaşım kolaylığıdır. Katılımcıların 5’i (%62,5) 40-49 yaş grubunda, 3’ü (%37,5) 50 yaşından büyüktür. Katılımcıların 4’ü (%50) kadın, 4’ü (%50) erkektir. Katılımcıların 3’ü (%37,5) lisans, 4’ü (%50) yüksek lisans ve 1’i (%12,5) doktora mezundur. Katılımcılardan en az yöneticilik tecrübesi olanın 17 yıl, en çok yöneticilik tecrübesi olanın ise 34 yıl yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla ilgili literatürden faydalanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Formda katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik tecrübesi bilgileri ile Türk ÇUİ’lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini irdeleyen 14 adet liste şeklinde soru bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma 1 Ocak - 1 Haziran 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmadaki tüm veriler gönüllülük ilkesine uygun olacak biçimde toplanmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılara araştırmanın konusu, amacı, süresi, sorulara cevap verilirken hedeflenen ve yerine getirilmesi amaçlanan durumların yerine mevcut durumun dikkate alınması gerektiği, araştırmada kimlik bilgilerinin istenmediği, verilerin araştırmacılar tarafından gizli tutulacağı ve araştırmacıların iletişim bilgileri aktarılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda terim birliği sağlanması amacıyla kritik terimlerin (Örneğin; kadrolama, stratejik kadrolama, AÜV, EÜV, ÜÜV, yerel olarak işe alınan yabancı yönetici, etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik gibi) tanımlarına yer verilmiştir. Hazırlanan anket öncelikle 4 kişilik bir gruba yüz yüze uygulanarak / e-posta ile gönderilerek ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulamadan elde edilen geri beslemeler ile anket formunda küçük düzeltmeler yapılarak son haline getirilmiştir. Tüm gruba anket uygulanırken yüz yüze görüşme / e-posta ile gönderme biçimleri tercih edilmiştir. Elde edilen veriler Microsoft® Excel® 2016 programı ile analiz edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışması ile elde edilen Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri hakkında tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Türk ÇUİ'lerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri Hakkında Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenizde stratejik kadrolama yapılıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda “yazılı” İK stratejileri veya politikaları var mı?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama planı hazırlanırken İKY'ye veya işletmenizin insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama planları, İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
Üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katılıyor musunuz?*		
Evet	7	87,5
Hayır	1	12,5
Üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer alıyor musunuz?*		
Evet	5	62,5
Hayır	3	37,5
İşletmenizin ana merkezindeki İK bölümüne bağlı alt birim yöneticileri stratejik kadrolama sürecine katılıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmeniz tarafından performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususlar (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletmenizin stratejileri ile uyumlu mu?		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İK faaliyetlerini düzenlerken, işletmenizin stratejilerini göz önünde bulunduruyor musunuz?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten üst düzey yöneticiler (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) önemli kararları tek başlarına mı almaktadır?		

Evet (Önemli kararlar alınmadan önce ana merkez ile koordine kurulmamaktadır.)	0	0
Hayır (Önemli kararlar alınmadan önce ana merkez ile koordine kurulmaktadır.)	8	100
İşletmenizin ana merkezinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıtacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısı olmaktadır?		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararını kim vermektedir?		
Türkiye'deki ana merkez	8	100
Yurt dışındaki bağlı kuruluş	0	0
Danışmanlık firmaları	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerini (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçmek için hangi çokuluslu kadrolama yaklaşımını tercih etmektesiniz?***		
Etnosentrik	4	50
Polisentrik	1	12,5
Geosentrik	6	75
Regiosentrik	2	25
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) kaynağı olarak hangisini seçmektesiniz?****		
AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından biri	6	75
AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımı	3	37,5
Yerel olarak işe alınan yabancı yönetici	2	25

* Cingöz ve Akdoğan'ın (2013, s. 111) çalışmasından esinlenilmiştir.

** Bal'ın (2011, s. 207) çalışmasından esinlenilmiştir.

*** Katılımcıların bazıları çokuluslu kadrolama yaklaşımlarından sadece birini seçmiş, bazıları ise birden çok seçimde bulunmuştur.

**** Katılımcıların bazıları üst düzey yönetici kaynaklarından sadece birini seçmiş, bazıları ise birden çok seçimde bulunmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan;

a) Türk ÇUI'lerinin tümünde stratejik kadrolamanın uygulandığı görülmektedir. Bunun nedeninin, araştırmaya katılan ÇUI'lerin büyük ve kurumsal işletmeler olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

b) Türk ÇUI'lerinin tümünde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda "yazılı" İK stratejilerinin veya politikalarının mevcut olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonucun, Cingöz ve Akdoğan'ın (2013) İKY'nin işletmelerde daha stratejik bir nitelik kazanması için yapılması gerekenlere yönelik yaptıkları araştırmayı destekler mahiyette olduğu düşünülmektedir.

c) Türk ÇUI'lerinin tümünde kadrolama planları hazırlanırken İKY'ye veya insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alındığı görülmektedir. Bu kapsamda; işletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanlarının "artı" ve "eksi"lerinin Türk ÇUI'leri

tarafından kadrolama planları hazırlanırken göz önüne alınmasının Türk ÇUI'lerine rekabet avantajı sağlayacağına inanılmaktadır.

c) Türk ÇUI'lerinin tümünün kadrolama planlarının, İKY'ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içerdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'leri tarafından kadrolama planlarının İK hedefleri/politikaları/uygulamaları ile ilişkilendirilmesinin, rakiplerine kıyasla fark yaratmalarını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

d) Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun (%87,5) işletmelerindeki üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katıldıkları görülmektedir. Elde edilen bu bulgu ile Türk ÇUI'lerinin, İK bölümlerine diğer bölümlere verdikleri kadar değer verdikleri, İK bölümlerini diğer bölümler ile aynı seviyede gördükleri anlaşılmaktadır.

e) Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun (%62,5) işletmelerindeki üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerini üst yönetim ekibinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerini söylemek mümkündür.

f) Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerindeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda; Türk ÇUI'lerinin ana merkezlerindeki İK bölümlerinde görev yapan yöneticiler arasında stratejik kadrolama sürecine yönelik iş birliği ve koordinasyonun yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

g) Türk ÇUI'lerinin tümü tarafından performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletme stratejileri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Türk ÇUI'lerinin performans değerlendirme sistemlerinin işletme stratejileri ile ilişkilendirilmiş olmasının Türk ÇUI'lerine pek çok açıdan (Örneğin; terfi/atama, yedekleme planlaması, yeteneği elde tutma gibi) katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

ğ) Türk ÇUI'lerinin tümünün İK faaliyetlerini düzenlerken işletmelerinin stratejilerini göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. İK stratejileri ile işletme stratejilerinin uyumlandırılmasının Türk ÇUI'lerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında kritik bir "çarpan" olacağı düşünülmektedir.

h) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) önemli kararları tek başlarına almadıkları (Önemli kararları almadan önce ana merkezleri ile koordine kurdukları) görülmektedir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yansiyacak kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgilerinin ve katkılarının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin Türkiye'deki ana merkezleri ile yurt dışındaki bağlı kuruluşları arasındaki iş birliği ve koordinasyonun yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

ı) Türk ÇUI'lerinin tümünün yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararının Türkiye'deki ana merkezleri tarafından verildiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'lerinde İK faaliyetlerinin (özellikle yönetici "seçim" işlemlerinin) merkezî olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

i) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçiminde en çok "geosentrik", daha sonra sırasıyla "etnosentrik", "regiosentrik" ve "polisentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih ettikleri görülmektedir. En çok "geosentrik" yaklaşımın tercih edilmesinin nedeninin, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici olarak ÜÜV'larına - AÜV'ları ile kıyaslandığında- daha düşük ücret ödeyecek olmalarından ve EÜ'nin çevresi hakkında -AÜV'larına kıyasla- ÜÜV'larından daha fazla bilgi edinebilecek olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

j) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) kaynağı olarak en çok "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini", daha sonra sırasıyla "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını" ve "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri" seçtikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulgu irdelendiğinde, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak yabancı ÇUI'ler ile benzer kaynakları tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

TARTIŞMA VE YORUM

Scullion ve Starkey (2000) tarafından uluslararası işletmelerin ana merkezlerinin değişen rolüne yönelik olarak 30 İngiliz işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin üç grupta toplandıkları görülmektedir: (1) İK faaliyetleri merkezî yürütülen işletmeler, (2) İK faaliyetleri merkezkaç yürütülen işletmeler ve (3) İK faaliyetleri geçiş evresinde olan işletmeler. Yazarlara göre, stratejik kadrolama, İK faaliyetleri merkezî yürütülen ve geçiş evresinde olan işletmelerde kontrolü sağlamaktadır. Araştırmaya katılan Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerinde büyük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Bu işletmelerdeki İK'nın rolü, bölge ve bağlı kuruluşların üst düzey yöneticilerinin kontrolünü sağlamaktadır. Ayrıca, yurt dışındaki bağlı kuruluşların üst düzey yöneticilerinin seçim kararı Türkiye'deki ana merkezler tarafından verilmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'lerinde İK faaliyetlerinin merkezî olarak yürütüldüğü sonucuna ulaşmak yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, Scullion ve Starkey'in (2000) çalışmasında olduğu gibi, Türk ÇUI'lerinde de stratejik kadrolama kontrolü sağlamaktadır.

Belderbos ve Heijltjes (2005) ile Delios ve Björkman (2000), yurt dışındaki bağlı kuruluş ve ÇUI arasındaki performans uyumunda, yurt dışındaki bağlı kuruluş için üst düzey yönetici seçiminin stratejik bir faktör olduğunu belirtmektedir. Gaur, Delios ve Singh (2007) ise bilgi paylaşımı, faaliyetlerin koordine edilmesi ve yurt dışındaki bağlı kuruluşun kontrol edilmesi için ÇUI'lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına üst düzey yönetici seçmesinin ana araç olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticileri işletmeleri ile ilgili önemli kararları tek başlarına almamaktadır. Bununla birlikte, ana merkezlerde yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıtacak kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgilerinin ve katkılarının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinde stratejik kadrolama faaliyetlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlar ile koordineli bir şekilde uygulandığından söz etmek mümkündür.

Türk ÇUI'lerinde; kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda "yazılı" İK stratejilerinin veya politikalarının olması, kadrolama planları hazırlanırken İKY'ye veya insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alınması ve kadrolama planlarının İKY'ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içermesi, bu işletmelerde stratejik

kadrolamanın etkinlikle yürütüldüğüne işaret etmektedir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun, işletmelerindeki diğer bölümlerin üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; üretim, pazarlama veya finans müdürleri/direktörleri) katıldığı toplantılara katılmaları ve üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer almaları da bu işletmelerde stratejik kadrolamanın etkinlikle yürütüldüğünün bir diğer işareti olarak görülmektedir.

Bunun yanında, stratejik kadrolamanın ÇUI'ler için anlamı ve önemi göz önüne alındığında, Türk ÇUI'lerinde (1) üst düzey İK yöneticilerinin İK faaliyetlerini düzenlerken işletmelerinin stratejilerini göz önünde bulundurmaları, (2) ana merkezdeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katılmaları ve (3) performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletmelerin stratejileri ile uyumlu olması da bu işletmelerdeki stratejik kadrolama faaliyetlerinin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan Türk ÇUI'leri yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçmek için en çok "geosentrik", daha sonra sırasıyla "etnosentrik", "regiosentrik" ve "polisentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih etmektedir. Geosentrik ve etnosentrik yaklaşımların tercih edilme oranlarının birbirine yakın olması (sırasıyla, %75 ve %50) ve diğer yaklaşımlara (regiosentrik ve polisentrik) göre oranlarının hayli yüksek olması dikkat çekmektedir. Zira, geosentrizmde, diğer bir deyişle Dünya Merkezli Yaklaşım'da işletmelerde özel bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde genellikle ÜÜV'dan yararlanılmaktadır. Bu kişiler gelişmiş ülke vatandaşlarından seçilmekte ve yabancı ülkede üst düzey göreve atandıklarında uzun süreli çalışabilmektedirler. Etnosentrizmde, başka bir ifadeyle Ana Ülke Merkezli Yaklaşım'da ise tek merkezli bir yönetim anlayışı ön plana çıkmakta ve kilit pozisyonlara AÜV'ları yerleştirilmektedir (Sadullah vd., 2013).

Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak en çok "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini", daha sonra "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını" ve son olarak "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri" seçtikleri görülmektedir. Literatürde ve iş dünyasında yeni bir yönetici kaynağı olarak ele alınan "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler" in (Ayrıntılı bilgi için bkz. Rozkwitalska, 2012), Türk ÇUI'leri tarafından (tercih edilme oranı düşük [%25] olsa da) yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak seçilmesi, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu konu ile ilgili teorik ve ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma ile hem ilgili literatürden hem de Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticileri ile yapılan anket çalışmasından yararlanılarak Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri incelenmiştir. Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak ülkemizde yapılmış yeterli sayıda araştırma bulunmadığından, bu çalışmanın Türkçe literatürde öncül olacağına inanılmakta, ayrıca bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara yön vereceği değerlendirilmektedir. Örneğin; araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan istifade ile Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçimine yönelik çeşitli uygulamalar (Analitik Hiyerarşi Süreci veya Analitik Ağ Süreci gibi Çok Kriterli Karar Verme teknikleri ile üst düzey yönetici seçimi) yapılabilecektir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçiminde

kullanılmak üzere karar destek sistemlerinin geliştirilmesinde de bu çalışmadaki bulguların kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Çoğu akademik araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da işletmelerden bilgi ve veri toplamak son derece zor olmuştur. Özellikle Türkiye ekonomisine yön veren, sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal ÇUİ'lerinin gizlilik mülahazaları nedeniyle katılımcı sayısı kısıtlı kalmış, bu durum elde edilen bulguların tüm Türk ÇUİ'leri için genellenmesini kısıtlanmıştır. Bu da araştırmanın temel kısıtlaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini etkinlikle icra ettikleri görülmektedir. Günümüz iş dünyasında ÇUİ'lerin hedeflerine ulaşabilmeleri için hesaba katmaları gereken kritik faktörlerden biri olan stratejik kadrolamanın az sayıda işletme tarafından kavranabildiği ve uygulanabildiği bilinmesine rağmen, Türk ÇUİ'leri tarafından etkinlikle icra ediliyor olması mutluluk vericidir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2006). *Çokuluslu şirketler: Global sermaye ve global yatırımlar*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri – SPSS uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bal, Y. (2011). Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bechet, T. P. (2000). Developing staffing strategies that work: Implementing pragmatic, nontraditional approaches. *Public Personnel Management*, 29(4), 465-478.

Bechet, T. P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning*. 2nd Edition. NY, USA: AMACOM.

Belderbos, R. A. & Heijltjes, M. G. (2005). The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.

Can, E. (2015). *Uluslararası işletmecilik: Teori ve uygulama*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Can, E. & Çetinarslan, H. Ş. (2017). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of multinationals: A literature review. In K. Tamzini, T. L. Ayed, A. W. Boulanouar & Z. Boulanouar (Eds.), *Driving multinational enterprises through effective global talent management* (pp. 19-49). Hershey, PA: IGI Global.

Cingöz, A. & Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122.

Collings, D. G., Scullion, H. & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Çetinarslan, H. Ş. (2015). Çok uluslu işletmelerde stratejik kadrolama. İ. Tamer (Edt.). *Örgüt yönetimi: Bir derleme* içinde (s. 95-114). Ankara: Nobel.

Daniels, J. D. (1974). The non-American manager, especially as third country national, in U.S. multinationals. *Journal of International Business Studies*, 5(2), 25-40.

DEİK. (2014). *Değerlenen Amerikan dolarına rağmen Türk şirketlerinin yurtdışı yatırımları artmaya devam ediyor.*

http://www.deik.org.tr/2890/%C3%87okuluslu_T%C3%BCrk_%C5%9Eirketleri.html
adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 01.01.2015)

Delios, A. & Björkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.

Dowling, P. J., Welch, D. E. & Schuler, R. S. (1999). *International dimensions of human resource management*. Belmont, CA: Wadsworth.

Gaur, A. S., Delios, A. & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.

Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational organizational development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Johnson, D. & Turner, C. (2010). *International business: Themes and issues in the modern global economy*. New York: Routledge.

Kühlmann, T. & Hutchings, K. (2010). Expatriate assignments vs localization of management in China: Staffing choices of Australian and German companies. *Career Development International*, 15(1), 20-38.

Nemli Çalışkan, E. (2011). *Uluslararası yönetim: Stratejik bir yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *The Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.

Phatak, A. V., Bhagat, R. S. & Kashlak, R. (2004). *International management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2009). *Strategic staffing*. New Jersey: Pearson Education.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

Ployhart, R. E., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. 3rd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Robock, S. H. & Simmonds, K. (1989). *International business and multinational enterprises*. 4th Edition. USA: Richard D. Irwin.

Rozkwitalska, M. (2012). Staffing top management positions in multinational subsidiaries – A local perspective on expatriate management. *Journal on GSTF Business Review*, 2(2), 50-56.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. & Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı, İstanbul: Beta.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061-1081.

Tahvanainen, M., Welch, D. & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663–673.

UNCTAD. (2017). *World investment report 2017: Investment and the digital economy - Key messages and overview*. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_en.pdf adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 23.07.2017)