

# TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DENİZAŞIRI GÖREVLİ(EXPATRIATE) YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

Dr. Esin CAN MUTLU

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

## Abstract:

*MNCs annually select thousand of people to staff not only their home country facilities but also their subsidiaries around the world. Home country nationals are managers who are citizens of the country where the MNC is headquartered. These managers commonly are called expatriates. Third country nationals are managers who are citizens of countries other than the one in which the MNC is headquartered or the one in which they are assigned to work by the MNC. Available data on third-country national are not as extensive as those on home -or host- country national.*

*Overseas managers must be able to adapt to change. They also need a degree of cultural toughness. Research shows that many managers are exhilarated at the beginning of their overseas assignment. One analysis noted that many of the most effective international managers suffer this cultural shock. Here is an example provided by a expatriate managers who is assigned the Turkey.*

## I-GİRİŞ

Günümüzün değişen ekonomik koşulları, dünyadaki yeni oluşumlar işletmelerin kendi ülke sınırlarını aşıp, diğer ülkelerde hatta tüm dünyada faaliyet gösterir hale gelmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda başta A.B.D., Japonya ve çeşitli Avrupa ülkeleri kökenli olmak üzere bir çok işletme ülkemizde çeşitli yatırımlar yapmaya, ortaklıklar kurmaya başlamışlardır.

Bu çalışma ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin (Ç.U.İ.) ana ülkeden veya üçüncü ülkeden görevlendirdikleri (expatriate) yöneticilerin ülkemizde karşılaştıkları sorunların neler olduğunun araştırılmasına yöneliktir.

Ç.U.İ. yönetimi, yerel işletmeler göre büyük farklılıklar göstermektedir. Bu büyük farklılıkların nedeni yönetim tekniklerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi değildir. Asıl neden ülkelerarasındaki çevresel farklılıkların büyük olmasıdır. Özellikle de ülkelerarası kültürel farklılıkların denizaşırı göreve gönderilen yöneticiyi ve ailesini doğrudan etkilediği yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır. Bu farklılıklar yönetici ve ailesi için bir takım sorunlar yaratmaktadır.

Burada raporlanan çalışmanın ilk bölümünde ana ülke vatandaşı ve üçüncü ülke vatandaşı yönetici, denizaşırı görev kavramları tanımlanacaktır. İkinci bölüm, araştırma metodolojisini açıklamaktadır. Üçüncü bölümde, ampirik bulgulara yer verilmiştir. Çalışma sonuç bölümüyle sona ermektedir.

## II-GENEL KAVRAMLAR

### A-Ana Ülke Vatandaşı Yönetici:

Ç.U.İ.'lerin kendi ülkelerinden yöneticileri denizaşırı görevlendirmeleri olarak tanımlanabilir. Ç.U.İ.'nin bu yöntemi benimemesindeki en önemli nedenler şöyle sıralanabilir[1]:

- Teknik uzmanlığa yeteri kadar sahip olan evsahibi ülke vatandaşı yönetici bulunmayışı,
- İşletmenin ümit vadeden yöneticilerini uluslararası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi,
- Örgütsel koordinasyon ve kontrolün sağlanması ve kolaylaştırılması,
- Evsahibi ülkede yönetsel yetenek eksikliği,
- İşletmenin yabancı ülkedeki faaliyetlerinin kısa ömürlü olması,
- Evsahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle, bunlardan birine mensup bir yöneticinin siyasi yada sosyal sorunlara yol açabilecek olması,
- Ana merkezin evsahibi ülkede bir yabancı imaj taşıması gerektiğine inanması.

Tüm bu nedenlerden dolayı Ç.U.İ., faaliyet göstereceği ülkelerde ana ülke vatandaşı yönetici görevlendirir. Bu eğilim, bir takım sorunlara da yol açmaktadır. Bu sorunların başında, ülkelerarasında dilden kültüre kadar büyük farklılıklar olmasıdır[2].

### B-Üçüncü Ülke Vatandaşı Yönetici:

Ç.U.İ.'nin ana ülkeden (işletmenin merkezinin bulunduğu ülke) veya evsahibi ülkeden (işletmenin yatırım yaptığı ülke) yönetici görevlendirmek yerine bu ülkeler dışında kalan ülkelere yönetici görevlendirmesine üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendirme adı verilmektedir[3].

Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin, Ç.U.İ.'lerce tercih edilmesinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[4];

- Ana ülkeden ve evsahibi ülkeden işletme için yeterli sayıda teknik uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmaması,
- Ç.U.İ.'nin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından yararlanmak istemeleri,
- Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini, dilini, kültürünü iyi bilmeleri,
- Ana ülke ve evsahibi ülke yöneticilerine yüksek maaş ödenmesi, diğer iki seçeneğe göre üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin işletme maliyetlerinin daha düşük olması.

Bunların dışında dünya çapında faaliyet gösteren global işletmelerde üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler çok fazla görülmektedir.

### C-Denizaşırı Görev:

Amerikan Literatürü orjinli olan bu kelime, ülke dışına çıkarak, okyanus ötesindeki ülkelerde görev alacak personelin görev tipini tanımlamak üzere kullanılmaktadır.

Denizaşırı görev. (overseas assignment) araştırmamızın konusunu oluşturan yöneticiler için kullanılmaktadır.

## III-ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ,

### A-Örnek Seçimi ve Araştırma Sonuçları:

Uluslararası alanda faaliyet gösteren ve İstanbul bölgesi sınırları içinde bulunan Ç.U.İ.'ler araştırmanın ana kümesini oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ana ülke içerisinde seçilen örnek küleye, hazırlanan anket formunun uygulanması ile elde edilmiştir. Örnek küleyi oluşturan kurumların belli bir büyüklükte olmasına ve denizaşırı görevlendirilmiş yöneticiler bulunmasına dikkat edilmiştir.

Anketler, denizaşırı görevlendirilmiş Ç.U.İ.'lerdeki yöneticilerde yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu tamamlanmıştır. Toplam 72 adet yönetici ile ilişki kurulmuştur. Bu anketlere verilen cevap sayısı 55 ve cevap oranı %76.4 dür.

### B-Anket

Anket 3 bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde; İşletme ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm; kişisel bilgilerin derlendiği bölümdür. Üçüncü bölümde ise örgütsel ilişkiler ve yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili sorular bulunmaktadır.

## IV-TEMEL BULGULAR

Burada rapor edilen bulgular denizaşırı görev nedeniyle ülkemizde bulunan yöneticilere uygulanan anket sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

### A-Genel Bilgiler:

Bu bölümde işletmenin tüm dünyada bilinen adı, Türkiye'de ki adı; hangi ülke orjinli olduğu; Türkiye'de kaç yıldır faaliyet gösterdiği ve başka hangi ülkelerde faaliyet gösterdiği sorgulanmıştır.

Aşağıda Tablo 1'de anket sorularına cevap veren 55 yöneticinin bağlı bulunduğu işletmelerin ülkemizdeki faaliyetlerinin yıllar itibarıyla dağılımı görülmektedir:

Tablo A: Ç.U.İ 'lerin Faaliyet Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı

Faaliyet Yılları	İşletme Sayısı	Oran (%)
1-5 yıl	7	12.7
6-10 yıl	15	27.3
11-15 yıl	12	21.8
16-20 yıl	10	18.1
21-25 yıl	5	9.1
26 yıl ve üstü	6	11.0
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 1'den de, görülebileceği gibi uygulama yapılan 55 işletmenin 15'i, (%27.3) 6-10 yıl arası Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

Tablo 2'de, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin dökümü gösterilmiştir.

**Tablo B: Ç.U.İ'lerin Faaliyet Gösterdikleri Ülkelere Göre dağılımı**

Ülkeler	İşletme Sayısı	Oran (%)
Amerika	12	21.8
Avrupa	25	45.5
Orta Doğu	5	9.1
Arap Ülkeleri	2	3.7
Latin Amerika	10	18.1
Uzak Doğu	1	1.8
Diğer	-	-
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere görüşülen C.U.İ'lerin çoğunluğu Avrupa ülkelerinde (% 45.5) faaliyet göstermektedir.

**B-Kişisel Bilgiler:**

Bu bölümde deniz aşırı görevlendirilmiş Yöneticilere ait sorular bulunmaktadır. Bu sorular isim, soyad, menşe, doğum tarihi, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı ve yaşları, eşin eğitim durumu, eşin mesleği gibi genel bilgilerin yanı sıra bir takım özel bilgileri de kapsamaktadır. Bu özel bilgiler; ailenin adapte olabilirliğini ve karşılaşılan zorlukları ölçen sorulardır.

Tablo 3'de görüşülen yöneticilerin vatandaşı olduğu ülkelerin dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo C : Yöneticilerin Mensup Oldukları Ülkelere Göre Dağılımı**

Ülke Adı	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Avrupa Ülkeleri	32	58.2
Amerika	15	27.3
Japonya	2	3.6
Diğer	6	10.9
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 3 'de görüldüğü gibi, görüşülen yöneticilerin % 58.2'si Avrupa ülkelerinden (İngiltere, Fransa, Almanya vb..) birinin vatandaşıdır. Sadece 2 Yönetici (% 3.6) Japon asıllıdır.

Tablo 4-a 'da, görüşülen yöneticilerin medeni durumu; Tablo 4-b 'de ise ailelerinin kendileriyle birlikte olup olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4-a : Yöneticilerin Medeni Durumu**

Medeni Durum	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Evli	48	87.3
Bekar	3	5.5
Dul	4	7.2
GENEL TOPLAM	55	100

**Tablo 4-b : Ailelerin Yöneticilerle Birlikte Türkiye'de Olup Olmadığı**

Ailenin Durumu	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Aile Türkiye'de	45	93.8
Aile Kendi Ülkesinde	3	6.2
GENEL TOPLAM	48	100

Tablo 4-a 'da evli yöneticilerin sayısı 48 (% 87.3) dür. Tablo 4-b 'de görüldüğü gibi yöneticilerin 45'inin (93.8) aileleri kendileriyle birlikte Türkiye'de yaşamaktadır. Oranın bu kadar yüksek çıkmasının nedeni olarak ülkemizde yabancı dille eğitim yapan ilk ve orta dereceli okulların, üniversitelerin bulunması, bunun

sonucunda eğitim sorununun en aza indirilmesi gösterilebilir. Ayrıca Ç.U.İ büyük şehirlerde faaliyet göstermesi ve yaşam koşullarının kendi ülkelerindekine hemen hemen benzer şekilde olması diğer bir avantaj getirmektedir.

### C - Ç.U.İ. Yöneticilerinin Türkiye'de Karşılaştıkları Zorluklar

Ç.U.İ. Yöneticilerinin ülkemizde karşılaştıkları zorlukları belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

- Yöneticilerin % 93.8'i kendilerinin denizaşırı görevlere alışı ve hazırlıklı olduklarını, buna karşılık %75.2 eşlerinin ve çocuklarının çelişkiler yaşadıklarını, adaptasyon güçlüğü çektiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin Sadece %6.2'si ilk kez denizaşırı görev aldıklarından dolayı zorluk çektiklerini bildirmişlerdir.
- %89.3'ü gelmeden önce Türkiye'yi tanıyan kişilerde görüştiklerini ve bu göreve işletmelerin çok hazırlandıklarını %10.7'si ise daha önce Türkiye'de çalıştığını ifade etmiştir. Bu nedenle karşılaştıkları sorunlara hazırlıklı olduklarını söylemişlerdir. Yönetici eşlerinin çoğunluğu (%86.4) ev hanımıdır. Ülkesinde kariyer sahibi olan eşler ise kendi ülkelerinde kalmayı tercih etmişlerdir. Ailesini beraberinde getirmeyen yöneticiler (Tablo 4-b: % 6.2) sık sık aileleri ile birlikte olabilmek için ülkelerine gittiklerini zaten seyahatin işlerinin bir parçası olduğunu düşündükleri için bu konuda sıkıntı duymadıklarını ifade etmişlerdir.
- Denizaşırı görevin, yaşam standartlarını ekonomik olarak yükselttiğini bütün yöneticiler onaylamaktadır. Hemen hepsi Türkiye'nin ucuz olduğu konusunda hem fikirdirler.
- Görüşülen yöneticilerin % 78.8'lik bölümü Türkiye'de tam anlamıyla bir sosyal çevre oluşturamamış olmalarından şikayet etmektedirler. Bu konuda yakınmayan yöneticilerin çoğu, sadece çevrelerinde bulunan kendi ülkelerinden insanlarla veya benzer görevlerle ülkemizde bulunan kişilerle görüştiklerini söylemektedirler (% 21.2).

Bu nedenle denizaşırı görev nedeniyle ülkemizde bulunan bu yöneticilerin ve ailelerinin yalnız olduğunu söyleyebiliriz.

- Türkiye'de en çok yaşadıkları sorunun trafik olduğu konusunda hepsi hemfikirdirler.
- Ailesi ile gelen yöneticiler önceleri adaptasyon sorunu ( %93.8) gelmeyenlerin ise (%6.2) aile bağlarının zayıflaması konusunda endişeleri olmuştur.
- Yöneticilerin hiçbiri ülkemizde iletişimle ilgili bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da çevrelerindeki insanların yeterli derecede İngilizce biliyor olmasını göstermektedirler.
- Yalnızca görüşülen 5 yönetici birlikte çalıştıkları bazı Türk Yöneticilerin disipline fazla önem verdiklerini ve mesai arkadaşları ile astlarıyla aralarında çok az mesafe bıraktıkları için işte bir takım zorluklarla karşılaştıklarını vurgulamışlardır.

### V-SONUÇ

Tüm dünyada araştırmacıların yaptığı karşılaştırmalı yönetim araştırmaları, her ülkenin çalışanlarının davranışlarının ve kültürel değerlerinin farklı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler kendi ülkelerinde yöneticilik yaparken çalışanlar arasındaki farkları hissetmekte daha az hassasken, denizaşırı ülkelerde yaptıkları görevlerde daha fazla hassas olmakta ve kültürel bir takım değişimlerden daha fazla etkilenmektedirler. Bu nedenle bir takım küçük sorunları daha çok büyüttükleri de görülmüştür.

Türkiye'de denizaşırı görev için bulunan yöneticilere uygulanan bu çalışma göstermiştir ki, ülkemiz bir çok yönden yöneticiler açısından tercih edilen görev yerlerindedir. Yöneticiler yaşam standardı, iletişim, ailenin adaptasyonu, çocukların eğitimi, sosyal çevre ve imkanlar konusunda büyük zorluklar yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-R.L. TUNG; "Selection and Training of Personal For Overseas Assignment", Columbia Journal Of Wold Business, C: XVI, Sonbahar, 1981, s.68-71.
- [2]-Arvind V.PHATAK; International Dimensions Of Management, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1989, s.124.
- [3]-Richard HODGETTS, Fred LUTHANS; International Management, McGraw Hill, International Editions, Singapore, 1997, s.389-389.
- [4]-Simcha RONEN; Comparative and Multinational Management, Wiley Series in International Business Canada, 1986, s.509-510.