

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İŞE ALMA POLİTİKASI
ANKARA VE İSTANBUL'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Halit Yıldırım

T 99916

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Özlem ÖZKANLI**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Ankara-2001

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İŞE ALMA POLİTİKASI
ANKARA VE İSTANBUL'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Özlem Özkanlı

**Tez Jürisi Üyelerinin
Adı ve Soyadı** _____

Prof.Dr.Ali Erkan EKE

Prof.Dr.Öznur YÜKSEL

Yrd.Doç.Dr.Özlem ÖZKANLI

İmzası _____

.....

.....

.....

Tez Sınav Tarihi: 15.02.2001

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHİ GELİŞİMİ, TANIMI, YÖNETSEL İŞLEVLER VE İŞE ALMA POLİTİKASI

1.1.ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	1
1.1.1.Ticaret Dönemi	2
1.1.2.Sömürgecilik Dönemi	3
1.1.3.İmtiyazlar Dönemi	4
1.1.4.Uluslararası Dönem	5
1.1.4.1.1945-1970 Yılları Arasındaki Gelişmeler	6
1.1.4.2.1970'den Günümüze Kadar Olan Gelişmeler	7
1.2.ÇOKULUSLU İŞLETMELERLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR	9
1.3.ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETSEL İŞLEVLER	10
1.3.1.Planlama	10
1.3.2.Örgütlenme	12
1.3.3.Yöneltme	15
1.3.4.Eşgüdüm (Koordinasyon)	18
1.3.5.Kontrol (Değerlendirme ve Denetim)	20
1.3.6.Motivasyon	24
1.3.7.İletişim (Haberleşme)	25
1.4.ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE PERSONEL POLİTİKASI	27
1.4.1.Uluslararası Personelin Seçimi	27
1.4.2.Uluslararası Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi	31
1.4.3.Uluslararası Personelin Ücretlendirmesi	33
1.4.4.Çokuluslu İşletmelerin Personel Politikalarında Uyguladıkları Kadrolama Yaklaşımları	36

1.4.4.1.Etnosentrik Yaklaşım	38
1.4.4.2.Polisentrik Yaklaşım	40
1.4.4.3.Regiosentrik Yaklaşım	42
1.4.4.4.Geosentrik Yaklaşım	44
1.4.5.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yönetici Seçiminde Kullandıkları Kriterler	46
1.4.5.1.Genel Kriterler	46
1.4.5.2.Kültürel Farklılıklara Uyum Sağlayabilme	47
1.4.5.3.Bağımsızlık ve Özgüven	48
1.4.5.4.Fiziksel ve Ruhsal Sağlık	49
1.4.5.5.Yaş, Deneyim ve Öğrenim	49
1.4.5.6.Lisan Eğitimi	50
1.4.5.7.Yurtdışı Görev İçin Motivasyon	51
1.4.5.8.Eşler ve Bakmakla Yükümlü Olunanlar	52
1.4.5.9.Liderlik Vasfı	53
1.4.6.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yönetici Seçim Yöntemleri	54
1.4.6.1.İş Deneyiminin İncelenmesi Yöntemi	54
1.4.6.2.Test Yöntemleri	56
1.4.6.3.Mülakat Yöntemleri	57
1.4.7.Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yöneticilerin Yurda Geri Dönüşü, Telfi Ücret ve İşçi-İşveren Politikaları	59
1.4.7.1.Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yöneticilerin Yurda Geri Dönüşü	59
1.4.7.2.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Telfi Politikaları	63
1.4.7.3.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Ücret ve Sosyal Haklarla İlgili Politikaları	66
1.4.7.4.Çokuluslu İşletmelerin İşçi-İşveren İlişkileri İle İlgili Politikaları	67
1.4.7.5.Çokuluslu İşletmelerin Gücü Konusunda Sendikal Görüş	69

İKİNCİ BÖLÜM

ANKARA VE İSTANBUL'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE UYGULAMA

2.1.AMAÇ	71
2.2.KAPSAM VE YÖNTEM	72
2.3.BULGULAR	75
2.3.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmeler Hakkındaki Bulgular	75
2.3.1.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Bulundukları Ülkeler	75
2.3.1.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyete Başlama Yılları	76
2.3.1.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bağlı Kuruluşlarında İstihdam Ettikleri Personel Sayıları	77
2.3.1.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranları	78
2.3.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticileri Hakkındaki Bulgular	79
2.3.2.1.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaşları, Eğitim Durumları, Medeni Durumları, Çocukları ve Eşlerinin Çalışma Durumları	79
2.3.2.2.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin İşletmede Kaç Yıldır Çalıştıkları, Hangi Düzeyde Yönetici Olarak Bulundukları ve Daha Önce Başka Bir Ülkede Çalışıp Çalışmadıkları	82
2.3.2.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Üst, Orta ve Alt Düzeyde, Ana Ülkeden, Evsahibi Ülkeden ve Üçüncü Ülkeden Yönetici Görevlendirip Görevlendirmedikleri	85
2.3.2.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin “Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri” Sorusunun Önem Sırasına Göre Değerlendirilmesi	88
2.3.2.5.”İşletmenin Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri” Sorusunu Oluşturan Seçeneklerin Ayrı Ayrı Önem Derecelerine Göre Dağılımı	94
2.3.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarıyla İlgili Bulgular	102

2.3.3.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programları Uygulayıp Uygulamadıkları	102
2.3.3.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarını Hangi Düzeydeki Yöneticilerine Uyguladıkları	104
2.3.3.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticileri Hangi Kriteria Göre Belirlediklerinin Önem Sırasına Göre Değerlendirilmesi	105
2.3.3.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Derecelerinin Ayrı Ayrı Değerlendirilmesi	108
2.3.3.5.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Hangi Ülkenin Eğitim ve Geliştirme Programlarını Uyguladıkları, Eğitim ve Geliştirme Programlarını Kimin Hazırladığı ve Hangi Ülkelerde Uygulandığı	113
2.3.4.Araştırma Verilerinin Khi Kare (x^2) Dağılımıyla Değerlendirilmesi	116
2.3.4.1."İşletmenin Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri" Sorusunun " x^2 " Testi ile Değerlendirilmesi	117
2.3.4.1.1.Evsahibi Ülkenin Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiği Yasal Zorunlulukların Olması	119
2.3.4.1.1.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	119
2.3.4.1.1.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	120
2.3.4.1.2.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri	122
2.3.4.1.2.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	122
2.3.4.1.2.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	123
2.3.4.1.3.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları	125
2.3.4.1.3.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	125
2.3.4.1.3.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	127
2.3.4.1.4.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu	128
2.3.4.1.4.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	128

2.3.4.1.4.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	130
2.3.4.1.5.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri	131
2.3.4.1.5.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	131
2.3.4.1.5.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	133
2.3.4.1.6.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması	135
2.3.4.1.6.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	135
2.3.4.1.6.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	136
2.3.4.1.7.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmesiyle İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması	137
2.3.4.1.7.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	137
2.3.4.1.7.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	139
2.3.4.1.8.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetmel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması	140
2.3.4.1.8.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre	140
2.3.4.1.8.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre	141
2.4.BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	143
SONUÇ VE ÖNERİLER	150
ÖZET	156
ABSTRACT	158
EKLER	160
1-ANKET FORMU	161
KAYNAKÇA	168

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil-1.1.	: Ulusal ile Uluslararası Planlama Arasındaki Farklar	12
Şekil-1.2.	: Çokuluslu İşletmelerin Merkez-Bağlı İşletme Kontrol ve Feed-Back İlişkisi	23
Şekil-1.3.	: Personel Seçim Süreci Aşamaları	28
Şekil-1.4.	: Geri Dönüş Yapan Yöneticilerin Verimliliği	62



TABLÖLAR CETVELİ

Tablo-1.1.	:Firmaların Uluslararası Faaliyet ve Organizasyon Yapıları	14
Tablo-1.2.	:Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar	37
Tablo-2.1.	:Araştırma Kapsamına Alınan Çokuluslu İşletmelerin Bölgesel Açidan Durumları	73
Tablo-2.2.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Bulundukları Ülkelere Göre Dağılımı	75
Tablo-2.3.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyete Başladıkları Yıllara Göre Dağılımı	76
Tablo-2.4.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bağlı Kuruluşlarında İstihdam Ettikleri Personel Sayılarının Dağılımı	77
Tablo-2.5.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranlarına Göre Oransal Dağılımı	78
Tablo-2.6.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Kuruluşlarında Çalışan Yöneticilerin Yaş Dağılımı	79
Tablo-2.7.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	80
Tablo-2.8.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Lisansüstü Eğitim Durumları	80
Tablo-2.9.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Yüksek Lisans Alanlarına Göre Dağılımı	81
Tablo-2.10.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarının Dağılımı	81
Tablo-2.11.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Çocuklarının Sayısının Dağılımı	82

Tablo-2.12.	:Anket Çalışmasına Katılan ve Evli Olan Yöneticilerin Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı	82
Tablo-2.13.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	83
Tablo-2.14.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Hangi Düzeyde Yönetici Olarak Bulunduklarının Dağılımı	83
Tablo-2.15.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Daha Önce Başka Bir Ülkede Çalışıp Çalışmadıklarına Göre Dağılımı	84
Tablo-2.16.	:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Daha Önce Çalıştıkları Ülkelere Göre Dağılımı	84
Tablo-2.17.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Üst Düzeyde, Ana Ülke, Evsahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmelerine Göre Dağılımı	85
Tablo-2.18.	: Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Orta Düzeyde, Ana Ülke, Evsahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmelerine Göre Dağılımı	87
Tablo-2.19.	: Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Alt Düzeyde, Ana Ülke, Evsahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmelerine Göre Dağılımı	87
Tablo-2.20.	:İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Olarak Sizi Görevlendirmesinin Nedenleri	89
Tablo-2.21.	:İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri ve Önem Sıraları	90
Tablo-2.22.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Evsahibi Ülkenin Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin	

	Getirdiği Yasal Zorunluluklar” Sorusuna Verdikleri Cevapların Önem Derecesine Göre Dağılımı	94
Tablo-2.23.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri” Sorusuna Verdikleri Cevapların Önem Derecesine Göre Dağılımı	95
Tablo-2.24.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Devlet ve sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	96
Tablo-2.25.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	97
Tablo-2.26.	: Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	98
Tablo-2.27.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	99

Tablo-2.28.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticileri Görevlendirmekle, İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	100
Tablo-2.29.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “İşletmenin Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Gerekli Olan Teknik ve Yönetmel Yeteneklere Sahip Olduğuna İnanması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı	101
Tablo-2.30.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerine Eğitim ve Geliştirme Programı Uygulayıp Uygulamadıklarının Dağılımı	103
Tablo-2.31.	:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Programlarının Hangi Düzeydeki Yöneticilere Uygulandığının Dağılımı	104
Tablo-2.32.	:Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri ve Ortalama Değerleri	105
Tablo-2.33.	:Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri ve Önem Sıralamasının Ortalama Değer Olarak Sıralanmış Şekli	106
Tablo-2.34.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yaş” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	108
Tablo-2.35.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Eğitim Düzeyi” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	109
Tablo-2.36.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Teknik Bilgi Yetersizliği” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	110

Tablo-2.37.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yönetmel Bilgi Yetersizliğı” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	110
Tablo-2.38.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yabancı Dil Yetersizliğı” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	111
Tablo-2.39.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Uyum Yetersizliğı” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	112
Tablo-2.40.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yaş” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı	113
Tablo-2.41.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Hangi Ülkenin Eğitim ve Geliştirme Programlarını Uyguladıklarına Göre Dağılımı	114
Tablo-2.42.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarının Kimler Tarafından Hazırlanmışının Dağılımı	115
Tablo-2.43.	:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarının Hangi Ülke veya Ülkelerde Düzenlediklerinin Dağılımı	115
Tablo-2.44.	:Evsahibi Ülkenin, Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiğı Yasal Zorunluluklarla İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	119
Tablo-2.45.	:Evsahibi Ülkenin, Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiğı Yasal Zorunluluklarla İşletmelerin İstihdam Ettiğı Personel Sayıları Arasındaki İlişki	121

Tablo-2.46.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	122
Tablo-2.47.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri ile İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Arasındaki İlişki	124
Tablo-2.48.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	126
Tablo-2.49.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları ile İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Arasındaki İlişki	127
Tablo-2.50.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	129
Tablo-2.51.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu ile İşletmelerin İstihdam ettikleri Personel Sayıları Arasındaki İlişki	130
Tablo-2.52.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	132

Tablo-2.53.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki	134
Tablo-2.54.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	135
Tablo-2.55.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki	137
Tablo-2.56.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Görevlendirilmesiyle İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	138
Tablo-2.57.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Görevlendirilmesiyle İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki	139
Tablo-2.58.	:Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetmel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki	140
Tablo-2.59.	: Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetmel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki	142

GİRİŞ

Çokuluslu işletmeler, dünya üzerinde ekonomik hareketliliğin en büyük kaynağı ve vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Çokuluslu işletmelerin ekonomik hareketliliğe, dolayısıyla ticaret hayatına girmesi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle 1950'lerin sonlarına rastlamıştır. Büyük miktarda sermaye ile ileri düzeyde teknolojiye sahip olarak faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin önemli bir bölümü gelişmiş ekonomi ve teknolojiye sahip ülkelere mensup işletmelerdir.

Ülkelerarasında siyasal, kültürel ve ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin artmasına neden olmuştur. Bu artış küreselleşme sürecini de beraberinde getirmiştir. Ülkelerarasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, kısaca gelişmiş toplumların sahip olduğu tüm değerlerin, bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak, dünya ölçeğinde yaygınlaşması küreselleşme yada global entegrasyon anlamına gelmektedir.

Küreselleşme aynı zamanda devletin, ekonomi ve finans alanındaki inisiyatiflerinin, global aktörlerin başında saydığımız çokuluslu işletmelerin eline geçtiği bir süreci ifade etmektedir. Uluslararası arenada politika belirleyen ve onları uygulayan küresel aktörlerin sayısı iyice artmış, ulus-devletlerin dışında, çokuluslu işletmeler de, dünya ölçeğinde siyaset ve politika belirlemeye başlamıştır. Bu nedenle tüm dünyada gözlemlenen değişim sürecinde, değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yönetim anlayış ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekmektedir.

Uluslararası alanda rekabet güçlerini korumak isteyen çokuluslu işletmeler faaliyette bulundukları ülkelerdeki personel politikalarını belirlerken ülkenin ekonomik ve gelişmişlik düzeyini, deneyimli ve nitelikli yönetici personel sağlanabilirliğini, sosyo-kültürel yapıyı, yabancı personel sınırlaması olup olmadığı gibi konuları gözönünde bulundurmak zorundadırlar.

Faaliyetlerini değişik ülkelerde sürdüren ve çokuluslu niteliğini kazanan işletmeler personel politikalarında çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalmışlar ve

personel sağlamak için yeni yollar denemeye başlamışlardır. Değişen personel politikaları nedeniyle çokuluslu işletmeler ana ülke dışında görevlendirecekleri yöneticileri seçerken birçok yaklaşım üzerinde durmakta ve nitelikli uluslararası personel seçmek amacıyla eğitim ve geliştirme programları uygulamaktadırlar.

Bu çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin bağlı oldukları ülkeler, faaliyete başlama yılları, istihdam ettikleri personel sayıları, yabancı sermaye oranları, işe alma politikalarının oluşturulmasında yönetici seçim kriterleri, evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmelerinin nedenleri, eğitim ve geliştirme programları uygulayıp uygulamadıkları, uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının hangi düzeyde, hangi kriterlere göre, nerede ve bu programların kim tarafından hazırlandığı gibi konuların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde üst, orta ve alt düzey yöneticilerin uyrukları belirlenerek Türk yöneticilerin görevlendirilme oranlarının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çokuluslu işletmelerin tarihi gelişimi, tanımı, çokuluslu işletmelerde yönetsel işlevler ile işe alma politikasının oluşturulmasında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları, uluslararası yönetici seçiminde kullandıkları kriterler, uluslararası yönetici seçim yöntemleri, uluslararası yöneticilerin yurda geri dönüşü, telafi, ücret ve işçi-işveren politikaları incelenmiştir.

İkinci bölümde, tezin araştırma kısmı olan Ankara ve İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde uygulama yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan bu işletmelerin yöneticilerine anket ve görüşme yöntemleri kullanılarak hazırlanan soru formu uygulanmış ve alınan yanıtlarla çokuluslu işletmelerin kadrolama yaklaşımları, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin her düzeyde istihdam edilip edilmedikleri, yöneticilerin uyruklarının belirlenmesi dolayısıyla Türk yöneticilerin görevlendirilme oranları, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin her düzeyde görevlendirilmesinin nedenleri, eğitim ve geliştirme programları uygulayıp uygulamadıkları gibi konular belirlenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölüm, çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerilerinin getirildiği sonuç ve önerileri kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHİ GELİŞİMİ, TANIMI, YÖNETSEL İŞLEVLER VE İŞE ALMA POLİTİKALARI

1.1.ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çokuluslu işletmeler XX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem kazanmaya başlamış olmasına rağmen, uluslararası ticaretin çok eski dönemlere rastladığı ve ülkeler arasındaki bu ticari faaliyetlerin bir gelişim süreci geçirdiği bilinmektedir. Bu gelişim sürecini de dönemlere ayırmak suretiyle incelemek mümkündür.

Çokuluslu işletmelerin tarihsel süreç içindeki gelişimi dört ayrı dönem halinde incelenebilir¹:

- Ticaret Dönemi
- Sömürgecilik Dönemi
- Ayrıcalık Dönemi
- Uluslararası Dönemi

¹ MUTLU (CAN), Esin. **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1999, s.140.

1.1.1.Ticaret Dönemi

XV. yüzyılda başlayıp XVIII. Yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden bu dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir.

Ticaret dönemi, kişisel arayışlar nedeniyle 1500'lü yılların başlarında C.Columbus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850'lerde Sanayi Devriminin ortaya çıkışı ile son bulmuştur².

Sınırlı ticaret faaliyetlerinin yer aldığı ve birçok riskle karşılaşılan bu dönem, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük kârlar sağladığı şeklinde tanımlanmıştır³.

Bu dönemde tüccarlar; uzak kıtalara yaptıkları deniz yolculukları sonucu, değişik tokuş veya satın alma yoluyla topladıkları malları, kıymetli madenleri, baharatları, ipekleri ve esirleri ülkelerine götürüp çok yüksek kârlarla satmışlardır⁴. Bu tür ticari faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ilk büyük İngiliz, Fransız ve Hollanda ticaret firmaları bugünün çokuluslu işletmelerine öncülük etti. Bunlar genellikle üretim işletmelerinden ziyade ticaret işletmeleriydi⁵. İngiltere'deki "British India Company", Hollanda'daki "Dutch East India Company" ve "The Hudson's Bay Company" ilk büyük ticaret işletmelerine örnek olarak verilebilir⁶.

² MUTLU, a.g.e., s.15.

³ ÖZALP, İnan, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1022, Eskişehir 1998, s.24-25.

⁴ BEARDSHAW, John, David, Palfreman, **The Organization in its Environment**, Pitman Publishing Inc., London, 1990, s.11.

⁵ ÖZALP, a.g.e., s.25.

⁶ KABAALIOĞLU, Haluk, **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul 1982, s.7.

1.1.2.Sömürgecilik Dönemi

1850’li yılların sonlarından I.Dünya Savaşı’nın başlangıcına kadar süren döneme sömürgecilik dönemi adı verilmiştir⁷. Bu dönemde Avrupa’da meydana gelen büyük sanayi devrimi neticesinde ticari faaliyetler yapan ve ülke dışından aldıkları malları ülke içinde satmak yoluyla kâr elde eden firmalar; yerini, sanayi mallarına yönelen büyük işletmelere bırakmıştır.

Sömürgecilik döneminde sanayi mallarına yönelmiş olan işletmeler, özellikle işlenmiş maden ve tarım ürünlerine önem vermişlerdir. 19.yüzyılda dış yatırımlar çeşitli sanayi kollarına yönelmiş olup, bu yatırımlar genellikle Avrupa’dan Asya’nın güneydoğusuna ve Latin Amerika’nın gelişmemiş ülkelerine doğru olmuştur.

Bu dönemde batı işletmeleri deniz aşırı ülkelere yaptıkları yatırımlar nedeniyle büyük risklere katlanmışlardır⁸. Yapılan yatırımlardaki temel amaç işletme faaliyetlerini genişleterek büyük kâr sağlamak değil, yatırımın yapıldığı yerlerde politik yönden egemenlik kurmaktır⁹.

Bu dönemde özellikle İngiltere’nin yatırımları hissedilir bir şekilde artmış olup bu ülkeyi diğer Avrupa ülkeleri takip etmiştir. Özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yapmıştır¹⁰.

⁷ RONEN, Simcha, **Comparative and Multinational Management**, Wiley Series in International Business, Canada 1986, s.5.

⁸ RONEN, a.g.e., s.6.

⁹ ÖZALP, a.g.e., s.28.

¹⁰ ÖZALP, a.g.e., s.27.

1.1.3.İmtiyazlar Dönemi

İmtiyazlar dönemi, I. ve II. Dünya Savaşları'nın işletmeler üzerine yaptığı etki bakımından, 1914-1945 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır¹¹.

Sömürgecilik döneminde Amerikan işletmeleri Avrupa işletmelerine nazaran daha pasif durumdaydılar. Ülkede yapılan altyapı yatırımlarının azlığı nedeniyle gelişme yavaşlamış, fakat 1876 yılında yeni Gümrük Vergileri Kanunu'nun çıkarılması sonucunda bir Amerikan silah işletmesi olan “Du Pont” Kanada’da faaliyet gösteren iki barut fabrikasını satın almak suretiyle uluslararası alana girmiş oluyordu. Bundan sonra Du Pont’u başka işletmeler de izlemiştir¹².

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılmasıyla çokuluslu işletmeler yatırım ve sayı olarak artış göstermiştir. Bu nedenle otomobil ve benzeri sanayilerde dış ülkelere yapılan yatırımlar artmıştır. Bu alanda ilk çokuluslu işletme; İngiltere, Fransa ve Almanya’da otomobil üretim işletmesi kuran General Motors olmuştur¹³.

İngiltere’de deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers ilk modern çokuluslu işletme olarak kabul edilebilir. Lever Brothers daha sonra 1929 yılında Hollanda’nın Dutch Margarine Union işletmesiyle birleşerek Unilever adını almıştır. Diğer Avrupa işletmeleri olan; Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell gibi işletmeler de kendi ülkeleri dışında yatırımlar yapmaya

¹¹ MUTLU, a.g.e., s.17.

¹² ÖZALP, a.g.e., s.27.

¹³ MUTLU, a.g.e., s.17.

başlamışlardır. Bu işletmeler de modern çokuluslu işletmelerin temelini oluşturmuşlardır¹⁴.

1929'da meydana gelen büyük dünya buhranı ve daha sonra meydana gelen İkinci Dünya Savaşı sebebiyle dışarıya yapılan yatırımlar durgun bir hale gelmiştir. Bu da çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine büyük ölçüde etki etmiştir. Hem Amerikan işletmeleri hem de Avrupa işletmelerinin yatırımları ve işletme sayıları bu dönemde büyük ölçüde azalmıştır¹⁵. Bu nedenle işsizliğin artması ve üretilen mallara olan talebin azalmasıyla işletmeler olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Bu olumsuzluklar yüksek ücretli batılı yöneticiler yerine çokuluslu işletmelerde ilk kez yatırım yapılan ülke vatandaşı yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır¹⁶.

1.1.4.Uluslararası Dönem

Uluslararası sermaye hareketleri bakımından İkinci Dünya Savaşı sonrasında önemli yeni unsurlar ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin dış yardım ve krediler şeklinde uluslararası sermaye hareketlerini ön plana çıkarması, GATT, Dünya Bankası gibi anlaşma ve kuruluşların ortaya çıkmasıyla, uluslararası mal ve sermaye akımını hızlandırıcı bir ortam hazırlamasına sebep olmuştur. Ayrıca, savaş yılları boyunca ulaşım ve haberleşme alanlarında elde edilen büyük teknolojik gelişmeler ve Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş yılları boyunca AR-GE harcamalarını finanse etmesi ve araştırmaların sonuçlarını kendi firmalarının kullanımına sunması çokuluslu şirketlerin 1950'den sonra yayılmalarında önemli rol oynamıştır¹⁷.

¹⁴ ÖZALP, a.g.e., s.28.

¹⁵ YILDIRIM, Nuri, *Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama Uluslararası Şirketler*, Cem Yayınevi, İstanbul 1979, s.67-68.

¹⁶ MUTLU, a.g.e., s.18.

¹⁷ YILDIRIM, a.g.e., s.69.

Çokuluslu işletmelerin 1950'den sonra yayılmalarına ve gelişmelerine etki eden bir başka etken de yeni bir firma örgütlenme biçimine geçilmesidir. Firmalar tek bir ürün ve endüstriye bağlı kalmayıp çok bölümlü ve birçok endüstriye bağlı firma yapısı şeklinde örgütlenmişlerdir. Bu da hızlı bir dış gelişme sürecine girmelerini sağlamıştır¹⁸.

Uluslararası dönemi, 1945-1970 yılları arası ve 1970'den günümüze kadar devam eden iki aşamada incelemek mümkündür¹⁹.

1.1.4.1.1945-1970 Yılları Arasındaki Gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda başlayan bu dönemde ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasi gelişmelerin neticesinde çokuluslu işletmeler ülke dışı pazarlara girmek için büyük çaba harcamışlardır. İşletmelerin ülke dışında faaliyet göstermeye iten; hammadde maliyetlerinin farklı olması, üretim giderlerinin azlığı, ucuz işgücü bulma olanağı ve üretilen malların kolayca satılması gibi çeşitli faktörler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra belirgin bir hal almıştır²⁰.

Bu dönemde hem yatırım yapan ülkeler, hem de yatırım yapılan ülkeler çokuluslu işletmelerin yayılmalarını açık veya gizli bir biçimde desteklemek suretiyle çokuluslu işletmelerin gelişmesini de sağlamış oldular²¹. Çokuluslu işletmeler bu dönemde yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara "global genişleme yılları" da denilmiştir²².

¹⁸ YILDIRIM, a.g.e., s.70.

¹⁹ MUTLU, a.g.e., s.18.

²⁰ ÖZALP, a.g.e., s.30.

²¹ ÖZALP, a.g.e., s.30.

²² MUTLU, a.g.e., s.19.

Bu dönemde, ulaşım ve haberleşme gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler, çokuluslu işletmelerin dışa açılmalarında kolaylık sağlamakla birlikte, işletmeleri yeni örgütlenme biçimlerinin arayışına da sokmuştur. Çokuluslu işletmeler dışarıya ilk açıldıkları yıllarda dış birimleri daha fazla otonomiye sahipken, dış faaliyetlerinin artmasıyla firma, bünyesinde bir uluslararası birim kurmuş, firmanın uluslararasılaşma derecesi yükseldikçe faaliyetlerini “ulusal” ve “uluslararası” diye ayırmak olanaksız hale gelmiş, firma bütün işlevlerini uluslararası bir bakış açısıyla ele almak zorunda kalmıştır. Bu örgütlenme biçimi de “global yapı” olarak adlandırılmıştır²³.

1.1.4.2.1970’den Günümüze Kadar Olan Gelişmeler

Bu dönem Amerikan dolarının devalüe edilmesiyle Amerikan çokuluslu işletmelerinin sayısının diğer ülkelere göre azalmasına ve aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri’nde yatırım yapmanın cazip bir hale geldiği dönemdir. 1970’den sonra Amerika Birleşik Devletleri’ne; Hollanda, İngiltere, Kanada, İsviçre, Batı Almanya, Fransa ve Japonya gibi ülkeler yatırım yapmışlardır²⁴.

Amerikan işletmelerinin uluslararası alanlardaki egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri de kaynak kıtlığıdır. Avrupa ve Japon işletmeleri kaynak tasarrufu konusunda daha tedbirli davranmışlardır. Bunun sonucunda Amerikan işletmelerine karşı daha büyük avantajlar elde etmişlerdir. Bu da gelişmekte olan ülkelere yaptıkları direkt yatırımlarla ve ellerindeki kaynakları etkili bir biçimde kullanarak Amerikan işletmelerinin yerini almalarını sağlamıştır²⁵.

²³ YILDIRIM, a.g.e., s.191.

²⁴ YÜKSEL, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara 1999, s.115.

²⁵ RONEN, a.g.e., s.11-12.

Japon çokuluslu şirketleri kaynak geliştirme ve küçük ölçekteki imalat projeleriyle, hammadde ihtiyacını karşılamak, işgücü kıtlığı ve yüksek ücretler nedeniyle bazı gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmaya başlamışlardır. 1962-1967 yılları arasında Endonezya, Tayvan, Tayland, Filipinler ve Hong Kong'a emek yoğun endüstrilerde yatırım yapmışlardır. Japon şirketlerinin Avrupa'ya yatırım yapmaları ise 1968'den sonraki yılları kapsar. Japon şirketleri kâr maksimizasyonu sağlamak için değil, kendi endüstriyel gelişmesi için zorunlu olan hammaddeleri ithal edebilmek amacıyla uluslararası yatırım yapmaktadırlar²⁶.

Başlangıçta çokuluslu işletmeler hammadde ihtiyaçlarını karşılamak, üretim faaliyetlerini geliştirmek için yeni pazar arayışlarına girmek ve işgücü kıtlığı ile yüksek ücretler nedeniyle yabancı ülkelere yatırım yapma gereğini duyarlarken günümüzde artık çokuluslu işletmelerin faaliyet alanları genişlemiş, üretim ve hizmet işletmeleri, bankalar, reklâm ajansları, danışmanlık işletmeleri, enerji işletmeleri gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu genişleme ve değişim süreci uluslararası faaliyetleri, dolayısıyla çokuluslu işletmeleri daha da karmaşık bir hale getirmiştir²⁷.

Çokuluslu işletmelerin ABD, İngiltere, Almanya, İsviçre, Fransa, Kanada, Japonya, Hollanda, İsveç ve İtalya gibi gelişmiş ülkelerde yoğunlaşması, bu ülkelerin gerekli sermaye birikimi, teknoloji, yönetim yeteneği gibi kaynaklara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

²⁶ YÜKSEL, a.g.e., s.115-116.

²⁷ MUTLU, a.g.e., s.21.

1.2.ÇOKULUSLU İŞLETMELERLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR

Çokuluslu işletmelerin dünya çapındaki yatırımlarının çok büyük rakamlara ulaşmasına, dünyanın ekonomik yapısına önemli katkılarda bulunmalarına ve gayri safi milli hasılanın büyük bir kısmını oluşturmalarına rağmen herkes tarafından kabul edilebilen bir tanımı yapılamamıştır.

Çokuluslu işletmelerle ilgili terminolojinin zenginliğinden dolayı bu işletmelerin ortaya çıktıkları ülke ya da toplumlara özgü ifade edilen çeşitli kavramlar söz konusudur. Türkçe literatürde de farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Literatürde rastlanan bu değişik kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanılmıştır.

Yukarıda bahsedilen kavramları genel olarak aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür²⁸:

- Çokuluslu Şirket (Multinational Corporation – MNC)
- Çokuluslu Firma (Multinational Firm – MNF)
- Çokuluslu Teşebbüs (Multinational Enterprise – MNE)
- Uluslararası Şirket (Transnational Corporation – TNC)
- Evrensel Şirket (Global Corporation)
- Uluslararası Şirket (International Corporation)
- Uluslararası Firma (International Firm)

Literatürde bunlar ve bunlara benzer birçok kavramın kullanılmasıyla birlikte bu çalışmada “çokuluslu işletme” kavramını kullanacağız.

²⁸ ŞATIROĞLU, Kadir D., **Çokuluslu Şirketler**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara 1984, s.7-8.

Çokuluslu işletmelerle ilgili bu kadar çok kavramın kullanılması tanımlamada güçlük çıkarmakta, kullanılan bu kavramlar ya da terimler çokuluslu işletmelerin en az bir yönünü veya belirli özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle çokuluslu işletmelerin bütün özelliklerini yansıtan aşağıdaki tanım geliştirilmiştir.

“Birden fazla ülkede yatırım yapan ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan, çeşitli yollarla bağlı işletmelerin kararlarını etkileyebilen, işletme varlık ve bütünlüğünü ilgilendiren konularda karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, genel bir yönetim stratejisi altında mülkiyet ve üst yönetimi çokuluslulaşmış ve ekonomik faaliyetleri bütünleşmiş olan işletmelere çokuluslu işletme diyebiliriz”.

1.3.ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETSEL İŞLEVLER

1.3.1.Planlama

İşletmeler; ister yerel olsun ister çokuluslu olsun gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde planlamaya önem verirler ve ihtiyaç duyarlar. Her yöneticinin maksimum örgütsel etkililiğe ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu planlama, yönetim sürecinin temel fonksiyonlarından biridir.

Planlama önceden düşünme, süreç içinde yeniden tasarlama olarak tüm yönetim boyunca devam etmesi gereken küme eylemleridir. Planlama kavramı içinde neyin ve nasıl yapılacağının belirlenmesi gerekir. İşlenecek ana ilkeler ve buna bağlı olarak uygulanacak usulleri belirler. Bu daha çok eyleme geçmeden önceki bölümdür.

İleriyi kestirme, ihtimalleri düşünme, ekonomik ve sosyal durumu inceleme ve bu durumlarda ne yapılacağına karar verme sorunudur²⁹.

Arvind V.Phatak'a göre "Planlama, çevrenin önceden görülebilen bir gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehlikeleri değerlemeyi; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tartmayı, fırsatlardan yararlanmayı ve tehlikeleri bertaraf etmek üzere tasarlanmış amaç ve stratejileri oluşturmayı v.b. gibi hususları içerir."³⁰

Genel anlamda incelediğimiz planlama kavramının sözü edilen tüm yönleri çokuluslu işletmeler için de geçerlidir. Ancak ülke dışında yatırım yaptıkları için uluslararası planlama karmaşık bir hale gelmiştir.

Uluslararası planlama; çokuluslu ortamın değerlemesi, gelecekteki dünya çapında olanak ve tehlikelerin tahmin edilmesi bu çevresel değerlendirme ışığında işletmenin global amaç ve stratejilerinin saptanması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir³¹.

İşletme ister ulusal olsun, ister uluslararası olsun iyi bir planlamanın yapılması organizasyonun başarısı için şarttır. Çokuluslu işletmelerin planlamasında ulusal işletmelerin planlamasından farklı bazı unsurlar vardır. İnan Özalp, ulusal ile uluslararası planlama arasındaki farkları Şekil-1.1'deki gibi göstermiştir³².

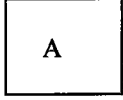
²⁹ ÖZKANLI, Özlem, **İşbirliği ve Yönetim, İstihdam ve Danışmanlık Hizmetleri Eğitim Programları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara 1999, s.24.

³⁰ PHATAK, Arvind A., **Uluslararası Yönetim**, Çevirenler: Atilla BARANSEL, Tomris SOMAY, **The Kent International Business Series**, İşletme Fakültesi Yayını No:213, s.48,49.

³¹ PHATAK, a.g.e., s.49-50.

³² ÖZALP, a.g.e., s.113.

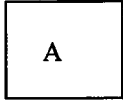
Ulusal Planlama
Tek Bir Kültür



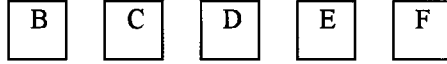
Uluslararası Planlama  e itli K lt rler



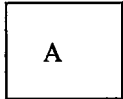
Tek Bir Dil



 e itli Diller



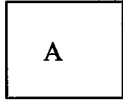
Tek Bir Kambiyo



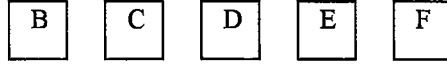
Çeşitli Kambiyoalar



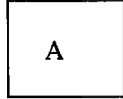
Tek Bir Politik Sistem



Çeşitli Politik Sistemler



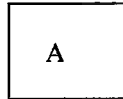
Tek Bir Pazar Düzeni



Çeşitli Pazarlar



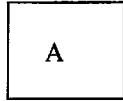
Tek Bir Finansal Ortam



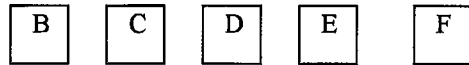
Çeşitli Finansal Ortamlar



Tek Bir Hukuki Sistem



Çeşitli Hukuki Sistemler



Şekil-1.1: Ulusal İle Uluslararası Planlama Arasındaki Farklar

Kaynak:ÖZALP, İnan;  okuluslu İşletmeler:Uluslararası Yaklaşım, 1998, s.113.

1.3.2.Örgütleme

Yönetimin evrensel olduğu kabul edilen işlevlerinden olan planlama işlevinden sonra amaca ulaşmak için gerekli olan i leri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek örgütleme işlevinde söz konusudur.  rg tlemenin tanımını yaparken örgütten bahsetmek gerekir.

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdıkları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bir araya getirme sürecine örgütleme ya da örgütsel tasarım denir³³.

Burada amaçlanan bir kuruluşun yapısının belirlenmesidir. Görev ve yöntemlerin saptanması, kümelendirilmesi, bölümlere ayrılması, departmanların ve alt birimlerin kurulmasıdır. Planlanmış amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken görevler ve onlara bağlı olarak yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır³⁴.

İşletmeler ulusal sınırları aşmaya başlayınca organizasyonla ilgili temel ilkelerdeki karmaşıklık artmaktadır. Çokuluslu işletmeler ülke dışında faaliyet göstermeye başlayınca çeşitli ülkelerle ve değişik toplumlarla ilişkiler kurmak durumunda olurlar. Bu da, faaliyetlerinde bu ülkeler ve gruplara göre düzenlemeler yapmalarını gerektirmektedir. Ülke içinde uygulanan organizasyon biçimleri ve organizasyon ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmakta, ülke içi ilkelerle birlikte ülke dışı organizasyonları meydana getirirken çokuluslu işletmelerin başka değişkenleri de dikkate almalarını gerektirmektedir.

Bu değişkenleri şöyle sıralayabiliriz³⁵:

- İşletmelerin büyümeleri,
- Üst yönetimin felsefesi,
- İşletmenin amaçları,

³³ CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş 4.Baskı, Ankara 1997, s.100.

³⁴ ÖZKANLI, a.g.e., s.25.

³⁵ ÖZALP, a.g.e., s.137.

- Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi,
- İşletmelerin faaliyet gösterdiği bölgeler,
- İşletmelerde yetki ve sorumluluğun saptanması,
- Yetenekli yöneticilerin bulunması,

İşletmeler kuruluş aşamasında genellikle kurulduğu yerde faaliyet gösterir.

İşletmelerin büyüme isteğinden dolayı kurulduğu bölgeden ülke çapına, daha sonra da ülke içi koşullar işletmeyi tatmin etmeyince de ülke dışına çıkarlar. Bu da işletmenin organizasyon yapısında değişiklik yapmasını gerektirir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi çokuluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerde bulunurken bazı aşamalardan geçerler. Firmaların uluslararası faaliyet ve organizasyon yapılarıyla ilgili safhalar Tablo-1.1’de gösterilmiştir³⁶.

Tablo-1.1: Firmaların Uluslararası Faaliyet ve Organizasyon Yapıları
Kaynak: DYMSZA, W.A., Multinational Business Strategy, 1972, s.22.

DIŞ FAALİYET DURUMU	DIŞ FAALİYET BİRİMİ	DIŞ FAALİYET YÖNETİMİ
Dolaylı ve dolaysız ihracat, fakat ticaret hacmi küçük.	İhracat Bölümü	İhracat Yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlı.
Firma faaliyetlerinde ihracat çok önemli.	İhracat Bölümü	İhracat Bölümü Yöneticisi
Lisans anlaşmaları ile ülke dışı üretim.	Uluslararası Bölüm	Uluslararası Bölüm Yöneticisi
Artan uluslararası yatırımlar.	Uluslararası Yönetim	Ana firmada bölümle ilgili Genel Müdür Yardımcısı Bölüm Müdürü olur.
Uluslararası yönetim ve üretim çok önemli.	Coğrafi Bölge ve Fonksiyonel (ya da yapısal) olarak Organizasyon	Uluslararası faaliyetlerle ilgili Yönetici Grubu

³⁶ DYMSZA, W.A., **Multinational Business Strategy**, Mc-Graw-Hill Book Co., 1972, s.22.

Çokuluslu işletmeler faaliyet birimlerine göre farklı organizasyon yapılarında olurlar. Organizasyon yapıları genel organizasyon biçimlerinin kendi koşullarına uygun hale getirilmesi şeklindedir.

Tablo-1.1'den de anlaşılacağı üzere işletmeler çeşitli safhalardan geçmektedirler. Bu safhalar; ihracat safhası, uluslararası bölüm safhası ve uluslararası bölüme bağlı coğrafi bölge bölümleri safhasıdır.

1.3.3.Yöneltme

Planlama ve örgütleme aşamaları ile oluşturulan düzenin, işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, bir başka deyişle işletmenin harekete geçirilmesi gerekir. Bu işin yerine getirilmesi yöneltme fonksiyonuyla olur. Yön verme, örgütsel faaliyet sürdükçe devam edecektir³⁷.

Emir-komuta veya yürütme olarak da adlandırılabilen bu işlevin amacı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri, etken bir biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır. Yöneltme fonksiyonu olmadan planlama ve örgütleme aşamalarında yapılanların, başarıya ulaşması zordur.

Örgüt mekanizmasının harekete geçirilmesi ve bu hareketin düzgün bir yolda devamının sağlanması faaliyetine yöneltme denir³⁸. Yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi; insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarının güdüleyebilecek unsurların neler olduğunu bilmeye bağlıdır. Yani yöneltme, bir yandan etkili iletişimin, diğer yandan davranışları başarılı bir şekilde güdüleyebilecek liderliğin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Lider, etkili iletişim ve

³⁷ GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul 1994, s.25.

³⁸ YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul 1982, s.282.

güdöleme sürecini verdiği emir ve talimatlarla sağlar. Ayrıntılı planların yapılması ya da her ihtimali önceden düşünerek emirlerin verilmesinin etkin yöneltmeye yetmeyip ancak başlangıç olabileceğini, gerçek yürütmenin alınan kararların uygulanmasına dayandığı söylenebilir³⁹.

İşletmede kişi ve gruplar, amaçların gerçekleştirilmesi yönünden motive edilmelidir⁴⁰. Yöneltme belki de, tüm yönetim becerilerinin en önemli olanıdır. Bu beceri aynı zamanda diğer örgütsel faaliyetleri teşvik ve motive eder. Yönetim, yön belirlemeli, vizyon oluşturmali, başarıyı ödüllendirmeli, başarısızlığı ortadan kaldıracak yöntemler geliştirmeli, örnekler oluşturmali ve diğer niceliksel fonksiyonların üstesinden gelebilecek bütün çabaları yönlendirmelidir⁴¹.

Çokuluslu işletmeler ulusal işletmelerde uygulanan yöneltme faaliyetleri ile birlikte, yöneltme fonksiyonunu uygulayacak olan yöneticinin, ana ülke için geçerli olan yönetim, politika, kültür, gelenek, inanç, felsefe ve diğer her türlü soyut değer, yöntem ve uygulamaların faaliyette bulunulan ülkelere taşınması sırasında yaşanan kültürel uyumsuzluklara dikkat etmelidir.

Yabancı yöneticiler, faaliyette bulunulan ülkede yaşadıkları kültür sıkışması ya da kültür şokunu kısa bir sürede atlatmaları, etkin bir yöneltme için uyum ve adaptasyon sürecini kısaltmaları gerekir.

Kültür kavramının bir çok tanımı vardır. Fakat bu tanımların tümü, aynı süreci tanımlar. Bu süreç paylaşmaktır. İnsanlar bir toplumun yada bir grubun ortak değer, tutum ve davranışları ile farklı bir yaşam biçimini paylaşırlar. Kültür daima

³⁹ FİŞEK, Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayını, No:387, Ankara 1975, s.323.

⁴⁰ DİNÇER, Ömer, Yahya, FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul 1995, s.174.

⁴¹ DAVIS, William, S., **Management Information and System an Introduction to Business Information System**, West Publishing Company, 1995, s.31.

insanların davranış tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Bu etkileşim biçimi genel kültür açısından karşılıklı (interaktif)dir⁴². Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gelişir.

Örgüt kültürü, bir işletmedeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir⁴³. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları davranışları ve tutumların nelerden ibaret olduğunu ve nasıl bir inanç olduğunu, tutum ve davranış biçimi geliştirmeleri gerektiği konusunda duyu ve sezgi kazandırır. Örgüt kültürü, bireylerin sahip oldukları duygu ve sezgilerin soyut bir toplamını ifade eder. Uluslararası açıdan düşünüldüğünde, örgüt içi kültür ile örgüt dışı kültürün, birbirleriyle uyum içerisinde olmaları gerekir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkenin değerler hiyerarşisine aykırı düşmeyen bir örgüt kültürü geliştirmek, çokuluslu işletmelerin sosyal sorumlulukları arasındadır.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere girişmeleri, yöneticilerin yabancı oldukları değişik ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmalarına yol açar. Çokuluslu işletmenin, faaliyet gösterdiği ülkelerin, kültürlerin ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışmalı, uluslararası yöneticilerin kültürel farklılıklara duyarlılık göstermeleri sayesinde mümkün olacaktır. Yabancı ülkelerdeki uluslararası yöneticilerin karşılaştıkları tüm sorunların kaynağında, iki yada daha çok sayıda insan grubunun, temel değerler arasındaki çatışmanın olduğu söylenebilir⁴⁴.

⁴² SCHULLER, Randal S., **Managing Human Resources**, fifth Edition, New York University, West Publishing Company, 1994, s.50.

⁴³ BOSEMAN, Glenn ve Arvind, V.PHATAK, **Strategie Management: Text and Cases**, 2.Ed., John-Willey and Sons, New York, 1986, s.113'den, DİNÇER, a.g.e., s.171.

⁴⁴ PHATAK, a.g.e., s.27.

1.3.4.Eşgüdüm (Koordinasyon)

Örgütlerde bireylerin ortaya koydukları çabaları grup yada örgüt başarısı için ahenkli bir şekilde sürdürebilmek, yönetimin temel amacıdır. İşletmeyi amacına oluşturacak biçimde işgörenlerin çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanarak birbiri ardı sıra gelmelerinin sağlanması örgütün etkinliği yönünden hayati öneme haizdir. İşin etkili bir biçimde yapılması, gerek çalışanlar ve gerekse kullanılan araç-gereç arasında düzenli, uygun ve sonuca ulaşabilir bir irtibatın sağlanması, eşgüdümün kuvvet ve değeriyle yakından ilgilidir⁴⁵. İşletmede kişilerin ve bölümlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri, örgütsel etkililik açısından yeterli değildir. Her birey ve bölüm aynı zamanda diğer bölüm ve bireylerle uyumlu bir biçimde çalışırsa bütün olarak işletmenin başarısından söz edilebilir⁴⁶.

Diğer yandan örgütlerde bireyler, bölümler ve kaynaklar yönünden bir bütünlük söz konusudur. Hiçbir bölümün, bireyin yada işlemin tek başına örgütte fazla bir etkinliği olamaz. Bölümler, gruplar ve işlemler birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Dolayısıyla işletmelerdeki bütün faaliyetleri, işleri ve çalışanları birbiriyle ahenkli, tutarlı, duyarlı hale getirmek etkili bir eşgüdümlemeyle mümkün olabilir.

Eşgüdümleme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyuşum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir⁴⁷. Henri Fayol'a göre ise eşgüdüm, bir işletmede çalışanlar arasında uyum yaratmak, örgütün rolünü güvenli ve iktisadi bir şekilde başarabilmesi için gerekli olan her fonksiyona uygun oranlarda

⁴⁵ YOZGAT, a.g.e., s.282.

⁴⁶ ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42, Eskişehir 1986, s.197.

⁴⁷ CAN, a.g.e., s.106.

vermektedir. Eşgüdüm, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır⁴⁸.

Eşgüdümün tutarlı, sistemli ve sürekli bir şekilde yürütülebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir. Bu temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁹.

- Sorumlu kişiler birbirleriyle doğrudan görüşerek eşgüdümü sağlamalıdır.
- Planlar yapılırken, amaçlar tespit edilirken ve politikalar oluşturulurken unsurlar arasında başlangıçta eşgüdüm sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerinin üzerine olan etkileri gözönüne alınarak eşgüdüme gidilmelidir.
- Eşgüdüm sürekli ve dinamik bir süreç olarak görülmelidir.

Örgütler büyüdükçe karmaşık hale gelirler. Binlerce çalışanı, yüzlerce bölümü ve onlarca bağlı kuruluşu olan çokuluslu işletmelerde eşgüdüm oldukça zor bir durum alır. Eşgüdümün başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için bazı yollara başvurulabilir⁵⁰. Bu yollar:

- Yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşturma,
- Eşgüdümün doğasını ve derecesini kontrol etmek ve değerlendirmek,
- Etkili iletişimi kolaylaştırma,
- Önderlik becerilerinden yararlanmadır.

Çokuluslu işletmeler bağlı kuruluşlarındaki önemli görevlere kendi ana ülke vatandaşlarını yerleştirme şeklinde bir eğilimdedirler. Bunun nedeni, ana ülkeden görevlendirilen yöneticilerin eşgüdüm ve kontrol faaliyetlerini daha iyi sağladıkları

⁴⁸ GÜVENAL, S.Nihat, **İşletme Organizasyonu ve İdaresi**, T.Y.Ö.Okulu Yayını, Ankara 1960, s.47-48.

⁴⁹ OLUÇ, Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul 1978, s.306.

⁵⁰ CAN, a.g.e., s.111.

düşüncesidir⁵¹. Çokuluslu işletmeler, kendi kültürünü almış kendi özelliklerini taşıyan yöneticilerin, farklı kültür ve farklı özellikleri taşıyan yöneticilere göre eşgüdümün sağlanması açısından daha etkili olduklarını düşünmektedirler. Bu düşünce karmaşık örgüt yapıları, faaliyet gösterilen ülkelerin farklı dil ve kültürel yapıları gözönüne alındığında böyle bir uygulama yapmaları normaldir. Ayrıca çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinde en önemli unsurlardan biri olan iletişimin, hızlı ve doğru olarak sağlanabilmesi için eşgüdümü kolaylaştıracak olan ana ülke vatandaşı yöneticilerden faydalanmak sorunun çözülmesinde etkili olacaktır.

1.3.5.Kontrol (Değerlendirme ve Denetim)

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Yani yönetici, kuruluşu amacına ulaştıracak çalışmalara giriştikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı, gibi önemli konuları saptamak gerekir. İşte bu konuları inceleme ve soruşturma işleri kontrol sürecini oluşturur⁵².

Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir⁵³. Denetimin ölçütü olarak plan kullanılabilecek ilk yönetsel araçtır. Kullanılacak ikinci yönetsel araç ise çıktı, verimlilik, kazanç, maliyet gibi göstergeler kullanarak belirli bir dönemdeki gelişmeleri

⁵¹ PHATAK, a.g.e., s.114.

⁵² TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi, Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, Altıncı Baskı, Ankara 1992, s.279.

⁵³ CAN, a.g.e., s.222.

izlemektir. Ayrıca örgütün eriştiği düzeyin eldeki kaynaklar veya benzer örgütlere göre değerlendirilmesi yapılabilir⁵⁴.

Kontrol, mevcut faaliyetleri önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma, varsa sapmaları düzeltme sürecidir.

Kontrol sürecinde dört ana aşama söz konusudur⁵⁵.

-Standartların belirlenmesi,

-Kişi ya da örgütsel sistemin performansını izlemek üzere bazı teknik ve yöntemlerin geliştirilmesi,

-Değişik performans izleme yöntemlerinden elde edilen sonuçların planlarla karşılaştırılıp mevcut performans durumunun planlanan duruma yeterli ölçüde uygun olup olmadığının belirlenmesi,

-Önemli performans sapmalarını düzeltmek üzere çeşitli önlemlerin alınması.

Çokuluslu işletmeler birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevrede faaliyet gösterdiği için bu durumda kontrol sorunları, tek bir ülkede faaliyet gösteren işletmede olduğundan çok daha karmaşıktır. Bu karmaşıklıklar, ana işletme ile yabancı bağlı kuruluş arasındaki coğrafi mesafeden kaynaklanan haberleşme sorunları, haberleşmede ana işletme ile bağlı kuruluştaki kullanılan dil farklılığı, kültürel farklılıklar nedeniyle iletilen mesajların ayrı kültürlerde ayrı anlamlarda yorumlanması şeklindedir⁵⁶.

Çokuluslu işletmeler doğrudan ve dolaylı kontrol sistemleri kullanırlar.⁵⁷

Doğrudan kontroller arasında, düzenli toplantılar, ana ülke yöneticilerinin yabancı

⁵⁴ ÖZKANLI, a.g.e., s.27.

⁵⁵ PHATAK, a.g.e., s.165.

⁵⁶ PHATAK, a.g.e., s.170, 171.

⁵⁷ PHATAK, a.g.e., s.172.

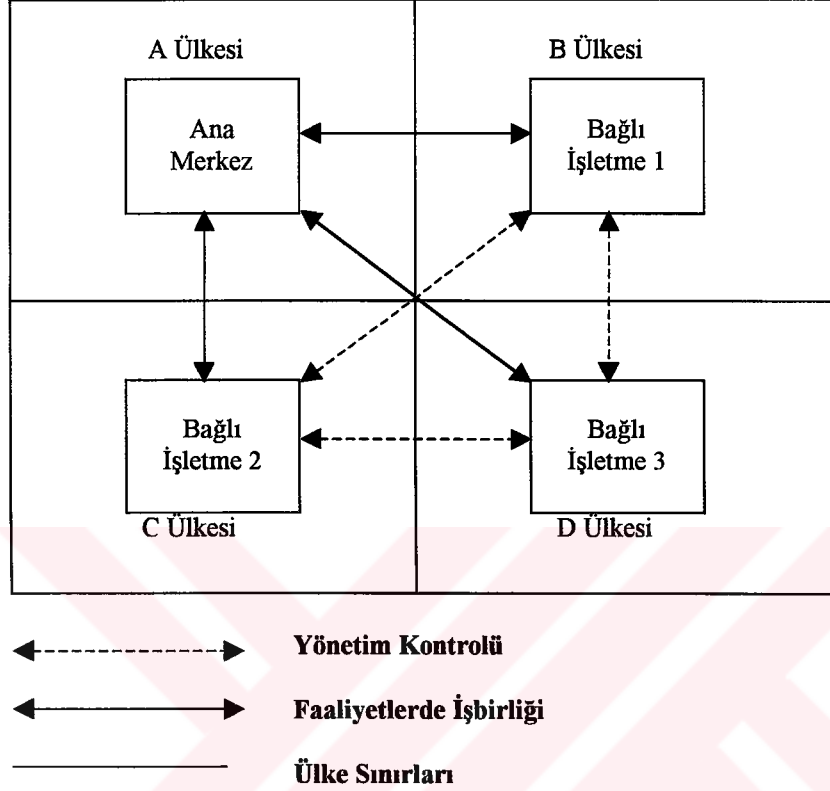
bağlı kuruluşlara yaptıkları ziyaretler ve yabancı bağlı kuruluşlarda ana ülke vatandaşlarının yönetici olarak görev yapması gösterilebilir.

Dolaylı kontrollerde ise yabancı bağlı kuruluşun belli bir dönemdeki performansı hakkında tepe yönetimine ayrıntılı bilgi veren çeşitli raporların düzenlenmesi ve bütçe ile finansal kontroller yer alır. Bunlar; bilanço, kâr zarar tablosu, nakit bütçesi ve bağlı kuruluşun finansal durumunu belirten çeşitli finansal oranlardır.

Çokuluslu işletmelerde kontrol faaliyetlerini yürütürken kalite kontrolü, maliyet ve bütçe kontrolü, feed-back ve rapor sistemleri gibi kontrol faktörleri oluşturmak ve alanlarında eğitim görmüş nitelikli elemanlar istihdam ederek, kontrol faaliyetlerinin küresel boyutta sürdürülmesi sağlanabilir. Burada gerek geleneksel, gerekse çokuluslu işletmelerde, yönetimde kalitenin artması ve doğrudan karar sistemlerine katılmaya olanak tanıyan bir yönetim anlayışıyla, kontrole olan ihtiyaç arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı gözardı edilmemelidir.

Çokuluslu işletmelerde feed-back ve kontrol sürecinin işleyişinde bu işletmelerin ana merkezi ile bağlı kuruluşları arasındaki ilişkiler aşağıdaki Şekil-1.2’de ele alınmıştır⁵⁸.

⁵⁸ SEYİDOĞLU, Halil, **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 12.Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul 1994, s.730.



Şekil-1.2.Çokuluslu İşletmelerin Merkez-Bağlı İşletme Kontrol ve Feed-Back İlişkisi

Kaynak: SEYİDOĞLU, Halil; Uluslararası İktisat, 1994, s.730.

Buna göre, dört farklı ülkede faaliyet gösteren bir çokuluslu işletmede, ana işletme ile bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkiler siyah, bağlı kuruluşların kendi aralarındaki ilişkiler ise kesik çizgiler ile belirtilmiştir. Ana işletmeden bağlı işletmelere doğru emir ve denetim, bağlı işletmelerden ana merkeze doğru ise mal, nakit ve bilgi akımı söz konusudur. Bağlı işletmeler arasındaki ilişkileri ise, üretim faaliyetlerinin gerektirdiği planlama, teknik hizmetler ve işletme içi ticaret gibi konuları belirler.

1.3.6.Motivasyon

Motivasyon, başka bir deyişle güdüleme, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurlarken bilinçli veya bilinçsiz belirli hedefleri vardır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek suretiyle onlardan en etkili bir biçimde yararlanmaya çalışır. İşte bu durum motivasyon kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir⁵⁹. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir.

Motivasyon, çokuluslu işletmeler içinde önemli ve bir o kadar da karmaşıktır. Kişilerin yurtdışı görevlere gönderilmeleri onların istekleri ile olmasına rağmen, her zaman motivasyon için yeterli değildir. Uluslararası yönetim uzmanları, adayların görevin önemine inanmaları ve hatta bunu bir idealin parçası olarak görmeleri veya görev duygusuna mutlaka sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Adayların mevcut işlerinden memnun olmamaları nedeniyle yurtdışına gitmek istemeleri halinde nadiren başarılı olmaktadır.

Uluslararası yöneticilerin motivasyonu için kişilerin atılganlıkları ve öncü ruhu taşımaları kabul edilebilir bir sebep olmakla birlikte başka faktörler de vardır. Bu

⁵⁹ CAN, a.g.e., s.168.

faktörler arasında genellikle, yükselme arzusu ve ekonomik durumu iyileştirmek sayılabilir. Örneğin; çokuluslu Amerikan işletmeleri, uluslararası deneyimi üst basamaklara yükselmek için önemli bulmaktadırlar. Ek olarak, çokuluslu Amerikan işletmelerinin yöneticileri bazen, ülkede kalmaları halinde alacakları ücret ve yan ödemelerden daha fazla kazanıp, birikim yapabilecekleri için yurtdışına gitmeyi tercih ederler⁶⁰. Bu durum onları motive etmeye bir sebep olarak gösterilebilir.

1.3.7.İletişim (Haberleşme)

Herhangi bir örgütün, başarılı ve etkili bir biçimde işletilebilmesi için etkili bir iletişime ihtiyaç duyulur. Örgüt bir bakıma bir iletişim sürecinden ibarettir. Örgüt yönetiminde iletişime ihtiyaç hissettirmeyen hiçbir faaliyet yoktur. Kişi veya grup arasındaki ilişkilerin başlatılması, bitirilmesi ve değiştirilmesi ancak iletişim süreci ile mümkün olabilir. Aslında örgütün kendi bile çok hassas bir biçimde bilgilerin toplandığı, değerlendirildiği ve yeniden dağıtıldığı bir iletişim sisteminden başka bir şey değildir⁶¹. Kısacası bir yazarın dediği gibi, kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise iletişimin örgütlerde oynadığı rol ve önem de aynıdır⁶².

Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasındaki sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır⁶³. İletişimin her zaman olmamakla birlikte, bazen “iletme”

⁶⁰ HODGETTS, Richard, M., Fred LUTHANS, **International Management**, McGraw-Hill, Inc.1991, s.235.

⁶¹ MIHÇIOĞLU, Cemal, **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler**, S.B.F.Yayını, Ankara 1955, s.61.

⁶² COOPER, Ken, **Sözsüz İletişim**, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul 1987, s.14.

⁶³ CAN, a.g.e., s.250.

ya da “alma” niyeti veya amacı da vardır. İletişim şunların hepsi veya herhangi birisi olabilir⁶⁴:

- Başkaları üzerinde bir eylem yapma,
- Başkalarıyla bir etkileşime girme,
- Başkalarına karşı bir reaksiyon gösterme.

Genel hatlarıyla incelediğimiz iletişim çokuluslu işletmeler için de önemli ve karmaşıktır. Çokuluslu işletmelerde yetki ve sorumlulukların saptanması etkili bir iletişim sistemine bağlıdır. İletişim sisteminin genel politika ve amaçları çeşitli ülkelerde sayısız kuruluşlara yayılma ve gelişme için en önemli faktördür.

Çokuluslu işletmeler karar verme mekanizmasında başarılı olabilmek için etkili bir iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. İletişimin öneminin iyi anlaşılamaması çokuluslu işletmeler için önemli sorunlar yaratır. İletişim sorunlarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları aşağıda sıralanmıştır⁶⁵:

- Ülkelerarası iletişim araçlarının zayıflığının yarattığı zorluklar önemli bir sorun yaratır. Özellikle gelişmemiş ülkelerde ileri teknik gelişmelerin yetersiz oluşu iletişimi zorlaştırmaktadır.
- Ülkelerarası dil farklılıkları iletişimi zorlaştırır. Örneğin bir Amerikan işletmesinin Fransa’daki şubesi ile haberleşmesi oldukça zordur.
- Ülkelerdeki değişik milliyetli olan yöneticilerin kültürel özellikleri iletişimi zorlaştıran başka bir faktördür.
- Ülkelerarası uzaklık iletişimde önemli bir etkidir. Uzaklık arttıkça iletişim zorlaşır.

⁶⁴ Mc Quail, Denis, Sven WINDAHL, **İletişim Modelleri**, Çev.: Mehmet KÜÇÜKKURT, İmaj Yayınları, Ankara 1993, s.5.

⁶⁵ ÖZALP, **Çokuluslu İşletmeler**, s.167,168.

1.4.ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İŞE ALMA POLİTİKASI

1.4.1.Uluslararası Personelin Seçimi

Personel seçimi, personelin ne biçimde alınacağı, alınırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsar⁶⁶. Personel seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline, gerekse dışarıya karşı izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir personel seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir⁶⁷.

Personel seçimine ilişkin olarak aşağıdaki konuların açıklığa kavuşmuş olması gerekmektedir⁶⁸.

- Ne tür işgücü arandığı, işgücünün hemen mi istihdam edileceği, yoksa ilerde boşalması muhtemel kadrolar için mi arandığı, işgücünde aranan nitelikler ve miktar,
- Ne tür kişiler arandığı; verimli olabilecek biri mi, uzun dönem işletmede kalabilecek biri mi yada yetişmiş işgücü mü, yoksa potansiyeli olan işgücü mü?

⁶⁶ TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş 5.Baskı, Ankara 1994, s.35.

⁶⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Politika ve Yönetmelikler 7.Baskı, Bursa 1994, s.106,107.

⁶⁸ EKE, Ali Erkan, **Personel Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ders Notları, (Hizmete Özel) Tıpkı Basım, Ankara 1989, s.23.

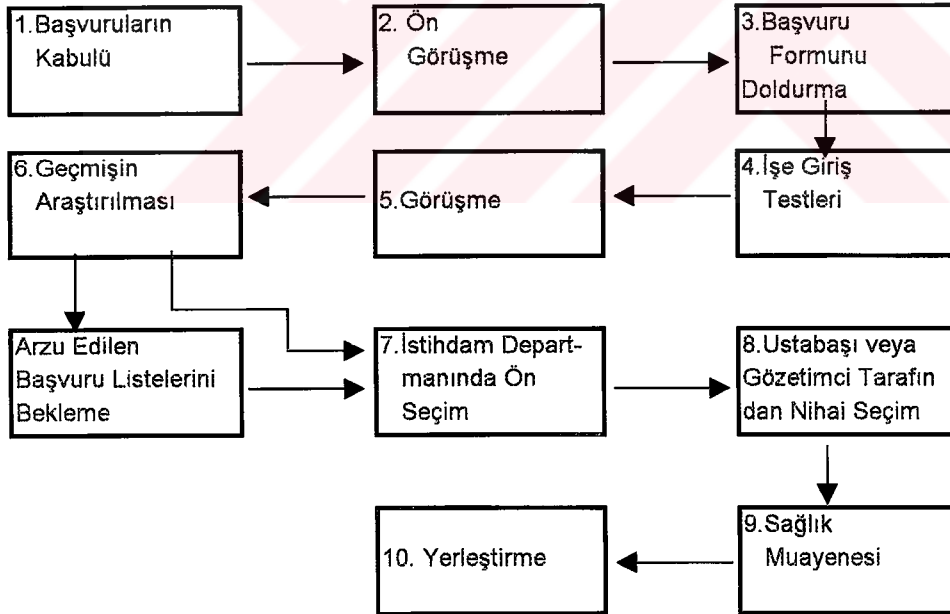
-Seçim sürecinin başarısı iş hakkında ve başvurular hakkında yeterli bilgiye sahip olmayı gerektirir. Dolayısıyla, ne tür bilgilerin toplanacağı önceden saptanmalıdır.

-Başvuranların iyi olanları ile yetinilecek midir, yoksa “en iyileri mi” aranacaktır?

-Zamanlamanın da iyi yapılması gerekir.

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ile söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda, aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir⁶⁹.

Personel seçim sürecinin aşamaları aşağıdaki Şekil-1.3’de gösterilmiştir⁷⁰.



Şekil-1.3: Personel Seçim Süreci Aşamaları

Kaynak: BİNGÖL, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, 1998, s.125.

⁶⁹ BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 1998, s.124.

Şekilde görüldüğü gibi her aşamada aday hakkında çeşitli bilgiler elde edilir. Bu bilgiler işletmenin istediği biçimde olursa bir aşamadan diğerine geçilir. Bu işlem bütün aşamalarda uygulanır. Herhangi bir aşamada işletmenin aradığı özellikler adayda bulunmuyorsa, aday reddedilir ve sonraki aşamaya geçilmez.

Uluslararası görevlerde çalışacak personelin seçimi, yerel personelden oldukça farklıdır. Yurt dışında görevlendirilecek çalışanların, seçilme yöntem ve aşamalarında bazı değişik kriterleri hesaba katmak gerekir. Teknik yetenek ve idari becerinin yanında, personel gideceği ülke kültürünü bilmeli ve diplomatik yeteneğe sahip olmalıdır.

Çokuluslu işletmeler, ülke dışında faaliyetlere başlamadan önce, buralarda kimleri çalıştıracakları konusu üzerinde ayrıntılı olarak durmalıdır. Ülke dışına çıkmak, çokuluslu işletmelere başarı sağlayan temel öğelerin başındadır. Bu başarıların sağlanması, işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez kaynağı olan yöneticilerle mümkündür. Dolayısıyla, ülke dışında çalışacak personelde, ülke içinde çalışan personelde aranan niteliklerin dışında ilave nitelikler aranmaktadır. Bu nitelikler şöyle sıralanabilir⁷¹:

a.Sonuç Elde Etme Özelliği: Çokuluslu işletmelerin ülke dışına çıkma istekleri bazı nedenlere dayanır. Özellikle kısa zamanda sonuçlara ulaşmak gerekli olabilir. Veya en azından karar alma ve bu karar için geçecek süre, işletmenin politikaları için önemli olabilir. Bu süreçleri kullanan personel, bu alanda büyük bir yeteneğe sahip olmalıdır.

⁷⁰ BİNGÖL, a.g.e., s.125.

⁷¹ ÖZALP, İnan, **Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru Uluslararası İşletmecilik**, (Der.) İ.ÖZALP, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:37, Eskişehir 1986, s.315-317.

b.Teknik ve Yönetmel Yetenekler: Ülke dışında çalışacak personelde, çalışma konusyla ilişkili bazı özellikler aranır. Özellikle gelişmemiş ülkeler, çokuluslu işletmelere kapılarını açarken, yeni teknolojilerin geleceğini beklerler. Bunun için işletmeler, yeni teknolojilere göre çalışanlarını önceden hazırlamalılrlar.

c.Enerjik ve İnisiatif Sahibi Olmak: Bu özellikler, iyi bir yönetici olmanın temel faktörlerinden biridir.

d.Uyum Yeteneği: Çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları sorunların nedeni, yönetim sistemlerinden doğan sorun değil, çeşitli ülkelerin çevresel faktörlerinin farklı oluşudur. Ülke dışına çıkılınca, faaliyet koşulları birden farklılık göstermeye başlar. Personelin bu farklılıklarına uyum süreleri, onların başarıları ölçüsünde kısılacaktır.

e.Diplomatik Yetenek: Dış ülkelerde çalışan yöneticiler, temelde işletmelerinin temsilcisidirler. Dolayısıyla işletmelerini tanıtmak ve başarısını hazırlamakla sorumludurlar. Bu yöneticiler aynı zamanda ülkelerinin de temsilcisidirler.

f.Kültürel Anlayış ve Uyum: Kültürel değişmelere karşı duyarlılığı olan yöneticilerin, ülke dışına yollanmasında yarar vardır. Yöneticiler, yabancı kültüre karşı anlayışlı olmalı ve diğer kültürleri kendi değerleri ile inceleme yoluna gitmemelidirler.

1.4.2.Uluslararası Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Eğitim ve geliştirme, personelin tutum ve davranışlarını değiştirerek veya onların bilgi ve yeteneklerini geliştirerek, başarılarını artırma çabalarının tümüdür. İşletmelerde eğitim fonksiyonu personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanı sıra, örgütün etkenlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunur⁷². Personel eğitimi, personeli şimdiki işleri için hazırlarken, personel geliştirme personeli gelecekteki işler için hazırlar. Bu nedenle, eğitim olmadan geliştirme olmayacağı gerçeğinden hareketle eğitim ile geliştirme aynı anlamda kullanılmıştır⁷³.

Çokuluslu işletmenin, ne tür bir yönetici istihdam politikası uygularsa uygulasin, küresel strateji ve ticaret planlamasıyla iç içe geçmiş, uzun erimli ve sürekli yönetim geliştirme programına ihtiyacı vardır. İşletmenin üst kademelerindeki personeli de dahil, tüm yönetici personelin deneyim ve bakış açılarını uluslararası zihniyetle bütünleştirmede kararlı davranmaları gerekir. Çokuluslu bir işletmenin yöneticilerinin gelişiminde en önemli ve olmazsa olmaz koşul, üst kademe yöneticilerinin ufuklarının darlığının önlenmesidir. İşletmenin geleceği açısından, uluslararası yönetimin dünyanın çehresindeki değişmelere ve bunlara uyum sağlamadaki esnekliklere ciddi duyarlılıklarının olması gerekir⁷⁴.

Çokuluslu işletmelerin yurtdışına görevlendirdikleri yöneticiler ve ailelerini en iyi şekilde hazırlaması gerekir. Bu nedenle yönetici ve aileleri için bir eğitim programı hazırlanır. Hazırlanan bu tür bir eğitim programı iki aşamalıdır. Birinci aşamada

⁷² DİNÇER-FİDAN, a.g.e., s.330.

⁷³ GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1995, s.121.

⁷⁴ ROBOCK, Stefan H., Kenneth SIMMONDS, **International Busines and Multinational Enterprises**, Richard D.Irwin, INC. Third Edition, 1983, s.561.

yönetici tek başına eğitilir. İkinci aşama da ise yönetici ailesi ile birlikte eğitilir. Bu aşamaları şöyle açıklayabiliriz⁷⁵:

Programın, yönetici için düzenlenen birinci aşamasında aşağıdaki unsurların incelenmesi ve tartışılması gerekir.

- Ev sahibi ülkenin ekonomisi, politik yapısı, politik istikrarı ve yasal çevresinin özellikleri.
- Bağlı kuruluşla şirketin geri kalan bölümleri arasındaki ilişki.
- Bağlı kuruluş faaliyetlerinin ana şirket ve diğer bağlı kuruluşların faaliyetlerine ne ölçüde bağımlı olduğu.
- Evsahibi ülkenin hükümet politikalarında yansıtıldığı şekliyle ekonomik ve politik hedefleri ve hükümetin bağlı kuruluştan çalışma olanakları yaratma, dış-satım, yerel kaynakların geliştirilmesi gibi alanlarda beklentileri.
- Evsahibi ülkeye özgü yönetim uygulamaları.
- Yöneticinin yabancı bağlı kuruluştaki pozisyonuna ilişkin yetki, sorumluluk, görev ve işlerini belirleyen ayrıntılı bir iş tanımı.
- Yöneticinin ulaşması beklenen genel amaç ve hedefler.

Programın yönetici ve ailesini ilgilendiren ikinci aşaması, eğitilenlerin yabancı ortama mümkün olduğu kadar kolaylıkla uyum göstermesini sağlamaya yöneliktir. Bu amaca ulaşmak için program dil eğitimi, alan incelemesi ve kültürlerarası eğitim gibi unsurları içermelidir.

Çokuluslu işletmelerin yurtdışı personelinin eğitiminde kullandıkları bir yöntem olan özel eğitim programlarından bahsetmek mümkündür.

⁷⁵ PHATAK, a.g.e.,s.132,133.

Rugman ve Hodgetts'e göre, yurtdışına gönderilecek yöneticilerin ihtiyaçlarına göre hazırlanmış olan özel eğitim programları şu konulardan oluşmaktadır⁷⁶.

-Çevre Tanıtımı: Yöneticinin gideceği ülkenin coğrafi yapısını, iklimini, ev ve okul durumunu tanıtmak.

-Kültürel Tanıtım: Yöneticinin gideceği ülkenin kültürel kurumlarını ve değer sistemlerini tanıtmak.

-Kültürel Kaynaşma: Yöneticinin gideceği ülkenin kültürüyle kaynaşmasını sağlayacak kültürlerarası örneklerle uygulama yapmak.

-Dil Eğitimi: Yöneticinin gideceği ülkenin dilini öğrenmesini sağlamak.

-Duyarlılık Eğitimi: Davranışsal esneklik sağlamaya yönelik uygulamalar yapmak.

1.4.3.Uluslararası Personelin Ücretlendirmesi

İşletmelerin ve dolayısıyla personel politikalarının en sıkıntılı işlevlerinden biri de ücret yönetimidir. Personel yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olmasına özen gösterilir. Böyle bir politika ekonomik ve sosyal ortam ile dış koşullara bağlıdır.

Ücret ekonomi alanında, “emeğin fiyatı” olarak tanımlanırken, sosyal siyaset alanında, “işgörenin geçim aracı” ve iş hukuku alanında da “işgörenin düşünsel ve bedensel çalışmaları” karşılığı olarak tanımlanmıştır⁷⁷.

⁷⁶ RUGMAN, Alan M., Richard M.HODGETTS, **International Business, A Strategic Management Approach**, Int. Ed., New York, McGraw-Hill, 1995, s.330,331.

⁷⁷ ARTAN, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, No:239, Eskişehir 1981, s.37.

Ücret, işgörenler yönünden ve işverenler yönünden olmak üzere iki yönlü olarak ele alınması gerekir. Çalışanlara ödenen ücret işletme açısından bir gider, çalışan kişi için ise hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan gelir kaynağıdır. Bu nedenle konunun ulusal ve uluslararası işletmeler için önemi büyüktür. Çokuluslu işletmelerde ödenen maaş ve eklentiler yukarıdaki nedenlerden dolayı önemli sorunlar yaratabilir⁷⁸.

Çokuluslu işletmeler bir taraftan en iyi uluslararası yöneticiyi istihdam etmeye çalışırken diğer taraftan maliyetleri denetim altında tutarak kârı artırmak isteyecektir. Ana ülkeye göre daha düşük maliyetli olduğundan çokuluslu işletmeler yerel işletmelerden daha yüksek ücret ödeyerek nitelikli evsahibi ülke vatandaşı personelini kendilerine çekmeye çalışırlar⁷⁹.

Çokuluslu işletmeler yurtdışına gönderdikleri yöneticilere temel maaş ve yan ödemeler yapmaktadırlar. Temel maaş yöneticinin ülke dışına gitmeden önce aldığı maaştır. Ancak çokuluslu işletmeler bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin ücret farklarını temel maaşa ekleyerek bir ödeme stratejisi geliştirmişlerdir.

Günümüzde yurtdışı göreve yapılan ödemeler üç standart yaklaşım çerçevesinde gruplanabilir. Bu gruplar aşağıdaki gibidir:⁸⁰

Merkez Ölçek Artı Bağlı Kuruluş Farkları: Ana ülkenin yöneticilerinin taban maaşı o iş için merkezde ödenen maaş olarak belirlenir. Bağlı kuruluş farkları olumlu

⁷⁸ ÖZALP, İnan, “Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yöneticilerine Uyguladıkları Maaş ve Yan Ödeme Politikaları”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt II, Sayı:1, Ocak 1984, s.48,49.

⁷⁹ YÜKSEL, Öznur, “İç Beyin Göçü: Çokuluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülkelerde Yetiştirilmiş Yönetici İstihdamı”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 4:1-2, Ankara 1988, s.405-414.

⁸⁰ PHATAK, a.g.e., s.147,148.

yansıyabileceği gibi, belli bir dış görevle ilgili ek yararlar karşılığı ödenen bir tahsisat olarak olumsuz bir azalmaya da yol açabilir.

Vatandaşlığa Bağlı Maaş Sistemi: Üçüncü ülke vatandaşı yöneticileriyle ilgili sorunun çözülmesini sağlar. Bir yöneticinin normal maaşı vatandaşı bulunduğu ülkenin standartlarına göre belirlenir. Bunun üzerine, yöneticinin kendi ülkesi ile ev sahibi ülke arasındaki karşılaştırmalara dayanarak bir bağlı kuruluş farkı eklenir.

Global Ödeme Sistemi: Bu sistemde, ülkeye bakılmaksızın aynı işe aynı taban maaş ödenir. Bağlı kuruluş farkları bu taban maaşa eklenir. Farklar bağlı kuruluşun yeri veya işin düzeyine göre belirlenir.

Ülke dışında çalışan yöneticileri özendirmek ve yaşam standartlarının korunması için maaşlarına ilave olarak yan ödemelerin yapılması gerekir. Maaşa bağlı olarak ödenen eklentiler çeşitli isimlerle yöneticinin ülke dışındaki maddi sorunlarına çözüm bulabilmek için yapılır. Ödenen bu eklentiler (yan ödemeler) şunlardır:⁸¹

-Primler

-Yaşama Standartı Tazminatı

-Barınma Tazminatı

-Eğitim başta olmak üzere kambiyo farkı, vergi dolayısıyla ödenen tazminatlar ve ülkelerine dönüşte masraflarını karşılamak için ödenen tazminatlar gibi değişik tazminatlardır.

⁸¹ ÖZALP, a.g.m., s.52-54.

1.4.4.Çokuluslu İşletmelerin Personel Politikalarında Uyguladıkları

Kadrolama Yaklaşımları

Çokuluslu işletmelerin başarısı, önemli ölçüde yetişmiş yönetici ve çalışanların başarısına bağlıdır. Bu nitelikteki personelin seçimi için gerekli kriterlerin belirlenmesi oldukça zordur. Hele bu faaliyetler dünya ölçeğinde gösterilince, zorluk bir kat daha artar. Dünyanın her tarafında görev yapabilecek, buralardaki yerel ve ulusal değerlerle bütünleşebilecek veya asgari şartlarda onlara uyum sağlayabilecek nitelikte olmak, uluslararası yönetici ve çalışanlarda aranan özelliklerdir. Bunun için çokuluslu işletmelerde, yukarıda sayılan özelliklere sahip bir kadrolama politikasına ihtiyaç vardır.

Kadrolama süreci, örgütün insangücü gerekleri ile ilgilidir. Kadrolama, örgütlenme sonucunda ortaya çıkan işleri verimli ve etkili bir şekilde yapabilecek nitelikte ve nicelikte, personelin tedariki ve yerleştirilmesi işlemidir⁸². Çokuluslu işletmeler, uluslararası düzeyde faaliyet göstermeye başlayınca bir genişleme sürecine girmişlerdir. Bu genişleme personel politikaları üzerinde değişimler meydana getirmiş ve personel sağlamak için yeni yollar denemelerini zorunlu kılmıştır. Çokuluslu işletmelerin personel politikalarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımlarıyla ilgili araştırmalar ve literatür başlıca dört yaklaşımın kullanıldığını göstermektedir.

Çokuluslu işletmelerin uyguladıkları kadrolama yaklaşımları sırasıyla, etnosentrik yaklaşım, polisentrik yaklaşım, regionsentrik yaklaşım ve geosentrik yaklaşımdır⁸³.

⁸² BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1996, s.24.

⁸³ PERLMUTTER, H.V., D.A.HEENAN, **Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective**, Addison-Wesley inc., 1979, s.52.

Bu yaklaşımları ele almadan önce aralarındaki farklılıkları Tablo-1.2’de görmek mümkündür⁸⁴.

Tablo-1.2: Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar
Kaynak:PERLMUTTER; H.V., D.A.HEENAN, Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, 1979, s.52.

Örgütün Durumu	Kullanılan Yaklaşımlar			
	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Örgütün Karmaşıklığı	Ana merkezde karışık, şubelerde ise basit örgüt söz konusudur.	Ana merkez, merkezler ve şubeler birbirinden farklı ve bağımsızdır.	Şubeler, bölgesel çapta, yüksek derecede birbirinden bağımsızdır.	Dünya çapında gittikçe artan karmaşıklıkta yüksek derecede bağımsız
Otorite, Karar verme Fonksiyonları	Her iki fonksiyon da merkezlerde toplanmıştır.	Ana merkezlerde daha yüksek, şubelerde ise daha düşüktür.	Bölgesel çapta, şube ve merkezler arasında yüksek derecede işbirliği vardır.	Dünya çapında şubeler ve merkezler arasında yüksek derecede işbirliği vardır.
Değerlendirme ve Kontrol Fonksiyonları	Ana merkezin kendi standartları kişilere ve kişilerin gösterdiği başarıya uygulanır	Yerel standartlara göre değerlendirilmeye yapılmaktadır.	Bölgesel standartlar saptanır ve uygulanır.	Yerel ve uluslararası standartlar saptanır ve uygulanır.
Personele Verilen Ödüller, Cezalar ve Teşvikler	Merkezlerde yüksek, şubelerde ise düşüktür.	Çeşitlilik gösterir. Şubenin gösterdiği başarıya göre yüksek veya düşüktür.	Bölgesel hedeflere varılmasına katkı için ödüller yüksektir.	Yerel ve dünya çapında hedeflere ulaşmada yerel ve uluslararası yöneticilere ödüller.
Şubelerarası İletişim ve Bilgi Akışı	Merkezlerden şubelere doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir.	Şubelerarası ve bir merkezden diğer bir merkeze doğru oldukça azdır.	Ana merkezden merkezlere az fakat bölgesel merkezlerden diğer merkezlere ve ülke lerarası yüksek olabilir.	Merkezler ve şubelerarası dünya çapında geniş iletişim ağı ve bilgi akışı vardır.
Örgütün Coğrafi Kimliği	Tamamiyle ana merkezin mülkiyetindedir.	Evsahibi ülkenin mülkiyetindedir.	Bölgesel işletme.	Gerçek dünya çapında işletme, fakat ulusal çıkarlar ön plandadır.
İşe Alma, Kadrolama ve Personel Yetiştirme Politikaları	Dünyanın her yerindeki şubelerdeki kilit pozisyonlara ana ülkeden yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi.	Sadece ana merkezden kilit pozisyonlar için ana merkezdeki yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi.	Bölgede herhangi bir yere kilit pozisyonlarda ana ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi.	Dünyanın her yerindeki kilit pozisyonlar için özel yetiştirilmiş milliyetsiz yöneticilerin görevlendirilmesi.

⁸⁴ PERLMUTTER-HEENAN, a.g.e., s.18,19.

1.4.4.1.Etnosentrik Yaklaşım

Çokuluslu işletmeler, fiziksel olarak çok geniş bir alanda faaliyet göstermektedirler. Bunun nedeni işletmelerin ülke dışı pazarları en iyi şekilde değerlendirip, yüksek düzeylerde kâr elde etme isteğidir. İşletmeler geniş alanlarda faaliyet göstermeleri sonucunda bağlı kuruluşları ile aralarında koordinasyon ve kontrol sorunları meydana gelmektedir. Bu sorunları gidermek için işletme, bağlı kuruluşların bulunduğu evsahibi ülkelerde özellikle üst yönetici kadrolarında ana ülkeden etkin bir yönetici kadroyu görevlendirmeyi tercih ederler.

Etnosentrik yaklaşım; ana merkezdeki ve tüm bağlı kuruluşlardaki üst yönetim kadrolarında sadece ana ülkeden gönderilen yöneticilerin bulundurulmasını ifade eder⁸⁵. Bu yaklaşım, ana ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak bilinir. Bağlı kuruluşlar, ağırlıklı olarak ana işletme personeli tarafından yönetilir. Burada, işletme yönetiminin, yerel ülke personelinin teknik ve yönetim kapasitesinin ötesinde, ileri düzeyde bilgi ve beceriler gerektiği düşüncesi vardır. Yabancı ülkedeki bağlı kuruluşun yaklaşık tüm üst düzey yönetim kadroları, ana ülke uyruklu personel tarafından doldurulur.

Çokuluslu işletmelerin etnosentrik yaklaşımını, bir başka deyişle, ana ülkeden yönetici sağlama yaklaşımını tercih etmelerinin pek çok nedeni vardır. Rosalie Tung'ın yaptığı bir araştırmada, ana ülkeden yönetici tercih edilmesinin nedeni olarak işletmelerin %70'inden aldığı yanıtı göre, birinci tercih nedeni işletmenin yeni işe başlaması, ikinci en yaygın tercih nedeni ise (%68 oranında) ana ülke kökenli

⁸⁵ PHATAK, a.g.e., s.143.

yöneticilerin gerekli teknik uzmanlığa sahip olması şeklindedir. Söz konusu bu araştırmada elde edilen diğer nedenler de aşağıda sıralanmıştır⁸⁶.

- İşletmenin gelecek vaat eden yöneticilerini, daha iyi, sorumluluk isteyen pozisyonlara hazırlamak için uluslararası tecrübe kazandırmak istemesi,
- Organizasyonel koordinasyonun ve kontrolün tesis edilip, yürütülebilmesine olan ihtiyacı,
- Evsahibi ülkede yöneticilik yeteneğinin olmaması,
- İşletmenin, yabancı ülkedeki faaliyetlerini kısa ömürlü olarak görmesi,
- Evsahibi ülkenin karışık ırklı bir nüfusunun olması,
- İşletmenin kanaatine göre, evsahibi ülkede “yabancı imajı”nın tesis edilmesi gerekliliği,
- Bazı şirketlere göre de, ana ülke yöneticilerinin, o iş için en iyi personel olacağını düşünmeleridir.

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerde faaliyete başlamaları aşamasında, ana ülke personelinin istihdamı en iyi yaklaşım olabilir. Ancak, dezavantajlar hızla ortaya çıkar. Eğer şube sayısı çoksa, ana ülke yöneticileri tarafından dış görevler doldurulduysa bu durumlar yöneticilerin işletme içindeki yükselmelerini engelleyebilir⁸⁷. Bu ve buna benzer dezavantajlar başarılı yöneticilerin ülke dışında görevlendirilmek istemediklerini ortaya koymaktadır.

Etnosentrik yaklaşımda, çokuluslu işletmelerin örgüt yapıları, bağlı kuruluşlarda basit bir yapıya sahip olmakla birlikte, ana ülkedeki işletme merkezinde daha karmaşık yapının sebebi, otoritenin ve karar verme yetkisinin tamamiyle ana

⁸⁶ TUNG, Rosalie L., “Selection and Training of Personal for Overseas Assipnment”, **Colombia Journal of World Business**, C:XVI, S:1, 1981, s.68-71.

⁸⁷ ROBOCK-SİMMONDS, a.g.e., s.559.

merkezde toplanmış olmasıdır. Örgütte, iletişim ve bilgi akışı işletme merkezinden bağlı kuruluşa doğru emir ve tavsiye şeklinde olmaktadır. Bağlı kuruluşların başarısı ve yöneticilerinin başarısı işletme merkezinin standartları ile merkez yöneticilerinin başarılarıyla karşılaştırılmak suretiyle yapılmaktadır. Çokuluslu işletmeler ve bağlı kuruluşlarının faaliyet ortamları birbirlerinden farklılıklar göstereceğinden, başarı ve başarısızlıklar tartışma konusu yaratmaktadır⁸⁸.

1.4.4.2.Polisentrik Yaklaşım

Çokuluslu işletmeler ülke dışında faaliyetlerini genişletirken öncelikle merkezdeki yöneticilerini yurtdışı görevlere atama eğiliminde olurlar. Ancak, bağlı kuruluşlarda üst yönetim kademelerinin ana ülke yöneticileri tarafından oluşması, merkezdeki yönetim felsefesi ve politikasının yerel koşullarla çelişmesine neden olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle çokuluslu işletmeler personel politikalarında olanaklar dahilinde bir değişikliğe giderek bağlı kuruluşun bulunduğu evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme yoluna başvurular.

Polisentrik yaklaşıma sahip olan bir çokuluslu işletme, bağlı kuruluşlardan her birini ayrı bir ulusal birim olarak görür. Evsahibi ülkedeki kültür ve davranışların evsahibi ülke vatandaşlarının daha iyi kavrayabileceğini, bu nedenle de bağlı kuruluşun evsahibi ülke vatandaşı olan yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşıma göre, işletmenin merkezinde sadece ana ülke vatandaşı yöneticiler

⁸⁸ HOLMEN, M.G., **Organizational and Staffing of Foreign Operations of Multinational Corporations**, Paper Presented at the Academy of International Business Meeting, New Orleans, LA, 1980, s.7.

görevlendirilirken, bağlı kuruluştaki evsahibi ülke yöneticilerinin merkezde bir göreve terfi edilmeyeceği görüşü hakimdir⁸⁹.

Çokuluslu işletmelerin, faaliyette bulundukları evsahibi ülke vatandaşlarından yöneticileri işe almaları, işletmeye birçok avantajı da beraberinde getirir. Faaliyette bulunulan evsahibi ülke vatandaşlarının istihdamı, dil engelini, pahalıya mal olan uzun süreli eğitimleri, yönetici ve ailesinin kültürel uyum problemlerini büyük oranda ortadan kaldırır. Politik hassasiyetin yüksek olduğu zamanlarda, yabancı şirketin profiline zarar uğramasına engel olur. Yüksek nitelikli personeli çekebilmek için ülkedeki ortalama primden daha yüksek prim ödeyerek, düşük düzeyde ücret uygulama avantajı sağlar. Ayrıca, evsahibi ülke yöneticisinin kariyeri kendi ülkesinde geçerli olacağı için, bağlı kuruluşun devamlılığını sürdürmek isteyecektir⁹⁰.

Çokuluslu işletmelerde evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin görevlendirilmesi işletmeye birçok avantaj sağladığı gibi, bu yöneticilerin görevlendirilmesinin dezavantajları da vardır.

Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin çokuluslu işletmelerde görevlendirilmesinin dezavantajları şunlardır⁹¹:

-Çokuluslu işletmelerin ana ülke politikaları ve personeli ile uygulamalarının yerel yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılamayışı ve yabancı kalışı ile ilgilidir. Evsahibi ülke yöneticileri terfi konusunda ve yabancı bir işletmenin ana ülke merkezi ya da şubelerinde çalışmak konusunda isteksiz davranabilirler. Bunun sebebi, güçlü ailevi ve kültürel bağlarıdır. Bu nedenle ülke dışına gitmek istemezler.

⁸⁹ PHATAK, a.g.e., s.144.

⁹⁰ ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.557.

⁹¹ MUTLU, a.g.e., s.416,417.

-Başka bir sorun da evsahibi ülkenin vatandaşlarının yetiştirilmesi sorunudur.

Bu kişilerin çoğu yetişip faydalı olacakları zamanda, diğer yerel firmalar ve çokuluslu işletmeler tarafından transfer edilirler.

-Evsahibi ülke ile işletme sahibi arasında bağlılık ve sadakat konusunda çatışmalar olabilir. Evsahibi ülke vatandaşı yönetici, yerel firmaları da tercih edebilir. Yerel yöneticiler ayrıca düşük transfer fiyatlarına ve evsahibi ülkeye ödenen düşük vergiler konusunda merkezin isteklerine mani olmak pozisyonuna girebilirler.

Polisentrik yaklaşımın uygulandığı çokuluslu işletmelerde, evsahibi ülke vatandaşı yöneticiler sadece kendi ülkelerinde görevler almaktadırlar. İşletmenin merkezinde ise ana ülke vatandaşı yöneticiler görevlendirilmektedirler. Dolayısıyla otorite ve karar verme mekanizması ana merkezden bağlı kuruluşa doğru olmaktadır. Her bağlı kuruluş ana merkeze bağlı olmakla birlikte, bağlı kuruluşlar birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet gösterirler. Bağlı kuruluşlar arasındaki iletişim ve bilgi akışı, birbirlerinden bağımsız olarak çalıştıkları için yok denecek kadar azdır. Bu nedenle örgüt yapısı bağlı kuruluştan bağlı kuruluşa farklılık gösterir⁹².

1.4.4.3.Regiosentrik Yaklaşım

İşletmelerin faaliyetleri ülke dışına yöneldikçe ve daha geniş coğrafik alana yayıldıkça, belli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin, gruplandırılması ve bunların bir yöneticinin sorumluluğu altında toplanması gerekmektedir. Gruplandırılmış faaliyetler,

⁹² HOLMEN, a.g.e., s.9.

örgütte esneklik ve küçülme getireceği için bölgedeki her türlü çevresel şartlara uyumu kolaylaştıracaktır.

Yöneticiler, faaliyet gösterilen alanda bizzat bulundukları için, bölgenin özel koşullarını merkezden daha iyi değerlendireceklerdir. Bundan dolayı çokuluslu işletmeler, bağlı kuruluşlarının bulundukları bölgelerden yönetici atama yoluna giderler. Böylece genel yönetim, daha düşük risk ve maliyetle, faaliyet gösterdiği alanın fırsatlarından yararlanacaktır.

Regiosentrik Yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkez dışında, şubelerinde aynı bölgesel alan içinde değerlendirilen yöneticilerin üst yönetim kademelerine getirilmesidir. Bu tanıma uygun bir örnek verecek olursak, bazı Amerikan işletmeleri Latin Amerika'daki faaliyetlerinde, üst düzey yönetici kadrolarında Küba ve Arjantin asıllı yöneticilerden faydalanmışlardır⁹³.

Regiosentrik Yaklaşım'a göre faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde karar verme yetkisi bölge merkezlerine devredilmiştir. Böylece, işletme faaliyetleri ile ilgili kararları, faaliyetlerini yaptığı alanlara yakın noktalarda verir. Ayrıca bölge yöneticisi tüm bölgedeki faaliyetleri optimize ederek, bağlı kuruluşlar arasındaki çatışmaları çözümleyebilir⁹⁴. İletişim ve bilgi akışı, bölgesel merkezlerden diğer merkezlere doğru ve ülkelerarası düşük, buna karşılık ana merkezden bölgesel merkezlere doğru yüksektir. Yöneticilerin uyrukları faaliyet gösterilen bölgelerdeki ülkelerin vatandaşlarıyla sınırlıdır. Şubelerarası dayanışma ve karşılıklı bağlılık bölgesel çapta çok yüksektir. Bölge merkezleri karar verme yetkisini kullanırlarken ana merkeze karşı da sorumludurlar⁹⁵.

⁹³ RONEN, a.g.e., s.510.

⁹⁴ PHATAK, a.g.e., s.101.

⁹⁵ HOLMEN, a.g.e., s.11.

Çokuluslu işletmeler regiosentrik yaklaşımı benimsediklerinde, bölgesel alanda olsa bile üçüncü ülkeden yönetici sağlama yoluna gitmiş olurlar. Regiosentrik Yaklaşım bölgesel çapta değerlendirildiği için dar kapsamlıdır. Üçüncü ülkeden yönetici sağlama yoluna gitmiş olmaları regiosentrik yaklaşımı da içine alan daha geniş kapsamlı geosentrik yaklaşımı benimsedikleri ortaya çıkmaktadır⁹⁶.

Regiosentrik Yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmeler çeşitli birliklerin olduğu bölgelerden yönetici bulma yoluna da başvurumaktadırlar. Örneğin, Ortak Pazar, EFTA gibi kuruluşlardan yönetici bulma yoluna gitmişlerdir⁹⁷.

1.4.4.4.Geosentrik Yaklaşım

Geosentrik Yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmeler, örgütleniş tarzı bakımından tümüyle evrenseldir. Yönetimde ana ülke ve evsahibi ülke ağırlıklı olmaktan çıkmıştır. Yönetim kadroları, beceriye göre farklı uluslardan profesyonel yöneticiler tarafından doldurulur. Bağlı kuruluşlar daha bağımsız ve içinde bulundukları ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarıyla daha fazla bütünleşmiş durumundadırlar.

Geosentrik Yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkezdeki ve şubelerdeki üst yönetim kademelerine ve kilit pozisyonlarına getirilerek yönetici adaylarının uyrukları gözönüne alınmaksızın sadece yetenekleri ve uzmanlıklarının değerlendirilerek seçilmesi ve belirlenmesidir⁹⁸.

Çokuluslu işletmelerin çevresinin global olması nedeniyle, merkezdeki tepe yönetimi sadece uluslararası bakış açısına sahip olmakla kalmamalı, bileşiminde çeşitli

⁹⁶ ÖZALP, a.g.m., s.328.

⁹⁷ ÖZALP, a.g.e., s.302.

⁹⁸ ÖZALP, a.g.m., s.328.

Ülkelerin yöneticilerini de barındırmalıdır⁹⁹. okuluslu işletmeler üçüncü ülke yöneticilerini sağlayarak daha güçlü bir kadro kurabilirler. Daha geniş bir kadronun kurulması, çokuluslu işletmelere çeşitli çıkarları beraberinde getirmektedir. Geniş kadro, ana ülke ve evsahibi ülke vatandaşlarının yönetici olarak atanmasının yanında üçüncü ülke vatandaş yöneticilerinin atanmasına ihtiyaç doğurabilir. nc lke vatandaş yöneticilerinin atanması ihtiyaç olmakla birlikte diğer iki seçeneğin dezavantajlarına karşılık bir tercih sebebi de doğurmaktadır.

okuluslu işletmelerin, üçüncü ülke vatandaşlarını yönetici olarak tercih etmelerindeki sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁰:

- Ana ülkeden ve evsahibi ülkeden işletme için yeterli sayıda teknik uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmayışı,
- okuluslu işletmenin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından faydalanmak istemeleri,
- nc lke vatandaş yöneticilerin, faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini, dilini ve kültürünü iyi bilmeleri,
- Ana lke ve evsahibi ülke yöneticilerine yüksek maaş ödenmesi, diğer iki seçeneğe göre, üçüncü ülke vatandaşlarının, işletmeye maliyetlerinin daha düşük olması.

okuluslu işletmelerin üçüncü ülke vatandaş yöneticileri tercih etme sebepleri aynı zamanda işletmeye sağladıkları yararları da göstermektedir. nc

⁹⁹ BORRMAN, W.A., "The Problem Of Expatriate Personel and Their Selection in International Enterprises", **Management International Review**, C.VIII, S.4-5, 1968, s.37,38; PHATAK, a.g.e., s.144.

¹⁰⁰ TUNG, Rosalie L., **U.S.Multinationals: A Study of Selection and Training Procedures for Overseas Assignment**, Academy of Management Proceeding, 1979, s.233,234; RONEN, a.g.e., s.509,510.

ülkeden yönetici seçmenin bu avantajları yanında dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar iki şekildedir¹⁰¹. Birincisi, dünyanın belli bölgelerinde, komşu ülkeler arasındaki geçimsizliklerdir. (Örneğin, Hindistan ile Pakistan, Yunanistan ile Türkiye) üçüncü ülke vatandaşlarının transferinde bu gibi faktörler dikkate alınmalı ve doğabilecek olumsuz sonuçlardan kaçınılmalıdır. İkinci dezavantaj ise, gelişmekte olan ülke hükümetlerinin kendi vatandaşlarını tepe yönetim pozisyonlarına getirme isteğidir. Bu hükümetler, üçüncü ülke vatandaşı ilgili pozisyon için daha uygun olsa bile kendi vatandaşlarını tercih etme eğilimindedirler.

1.4.5.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yönetici Seçiminde Kullandıkları Kriterler

Çokuluslu işletmelerin uluslararası atamalarda personel seçimi, uluslararası seçim kriterlerine dayanır. Bazen düzinelerle kriter kullanılırken, çokuluslu işletmelerin bir çoğu ciddi anlamda 5-6 kriter kullanırlar¹⁰².

1.4.5.1.Genel Kriterler

İlk kez yabancı ülkelere personel gönderen bir firma, bu konuda tecrübe kazanmış, dolayısıyla kısa liste kullanan çokuluslu işletmelere kıyasla daha uzun bir liste kullanmaktadır. Örneğin, bir çalışmada Rosalie Tung, çokuluslu işletmeler tarafından dış ülkelere gönderilen personelin, üst yöneticiler, fonksiyonel başkanlar, sorunları çözenler ve çalışanlar olarak dört kategoride toplandığını tespit etmiştir¹⁰³. Her kategorinin kendi seçim kriterleri vardır. Üst yöneticilerin iyi bir iletişimci,

¹⁰¹ PHATAK, a.g.e., s.116.

¹⁰² HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.231.

¹⁰³ TUNG, Rosalie L., "U.S. Multinationals", s.298.

yönetme kabiliyetine sahip, olgun ve duygusal anlamda yerine oturmuş kişilik yapılarının yanısıra, iş hakkında teknik bilgi sahibi olmaları da gerekmektedir. Problem çözücüler, işleri hakkında teknik bilgilere sahip olması gerekirken, girişim ve yaratıcılık alanında deneyim sahibi olmalıdırlar. Çalışanların ise; olgun kişilikli, yasalara ve misafir oldukları ülke insanlarına karşı saygılı olmaları beklenir. Kısaca, farklı işler için farklı kriterler gerekir.

Teknik ve kişisel kriterler birlikte göz önüne alınmaktadır. Bu iki genel faktörü bir arada düşünmeyen işletmelerin yanılma olasılıkları fazladır. İlerleyen bölümlerde, yabancı ülkelere gönderilecek yönetici seçimlerinde yaygın olarak kullanılan kriterler incelenmektedir.

1.4.5.2.Kültürel Farklılıklara Uyum Sağlayabilme

Yabancı ülkelerde çalışacak yöneticiler kültürel farklılıklara ve değişikliklere uyum sağlayabilmelidir. Bunun yanısıra, belli bir kültürel esnekliğe ihtiyaç vardır. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, pek çok yönetici yabancı ülkelerdeki görevlerine ilk başladıklarında büyük bir coşku duymalarına rağmen, birkaç ay sonra kültür şokuna girip, hayal kırıklığı ve şaşkınlık yaşamaktadırlar¹⁰⁴.

Yurtdışında çalışacak olan yöneticinin başarılı olabilmesi için kendi ülkesiyle evsahibi ülke kültürü arasındaki farklılıklara duyarlı olması gerekir. Yöneticinin “deneyime açık, ilgili ipuçlarına gerçekçi tepkiler vermeye istekli, dogmatizmden uzak,

¹⁰⁴ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.232.

esnek ve dinamik bir tutum içinde olması gerekir”¹⁰⁵. Uluslararası bir yöneticinin sahip olması gereken bazı uyum ve esneklik türleri aşağıdaki gibidir¹⁰⁶.

- Diğer insanlar, diğer kültürler ve diğer türde faaliyetlerle bütünleşebilme yeteneği.
- Değişime uyum: Evsahibi ülkedeki gelişmeleri hissedebilme; farkları kavrayabilme, bunları değerleyebilme ve sorumlu olduğu faaliyetleri etkileyen faktörleri nicel ve nitel olarak ifade edebilme yeteneği.
- Sorunları değişik çevrelerde ve değişik bakış açılarından çözebilme yeteneği.
- Endüstriyel farklılıkların yanı sıra, kültür, politika, din ve ahlak konularındaki ince farklılıklara duyarlılık.
- Yardım olmaksızın ve bilgi eksikliğine rağmen faaliyetleri sürekli olarak yönetme esnekliği.

1.4.5.3.Bağımsızlık ve Özgüven

Yöneticiler, yurtdışı görevlerinde, alışkın olduklarından daha fazla görev ve sorumluluklar yüklenmek zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda, yöneticilerin yardım alacakları çok az kimse vardır. İşletmenin merkezinde ise, teknik danışmanlık hizmeti verebilecek pekçok eleman bulunabilmektedir. Yurtdışı görevde, yöneticinin daha fazla özgüvene ihtiyacı vardır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre; bağımsız karar verebilme ve özgüvenin göstergeleri, yöneticinin, kendi ülkesinde ya da yabancı ülkelerde kazandığı iş tecrübeleri, özgüven gerektiren hobiler ile yükseköğrenim

¹⁰⁵ VORIS, William, **Considerations in Staffing for Overseas Management Needs**, *Personel Journal*, June 1975, s.354; PHATAK, a.g.e., s.124.

¹⁰⁶ HELLER, Jean E., **Criteria for Selecting an International Manager**, *Personel* 57 May-June 1980, s.49; PHATAK, a.g.e., s.125.

faaliyetlerinde normal programın dışındaki aktiviteleri, cemiyet çalışmalarını ve bu faaliyetlerin birikimiyle oluşan tecrübeleri içerir¹⁰⁷.

1.4.5.4.Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

Birçok işletme, yurtdışında görev yapacak olan yöneticilerde iyi bir fizik ve ruh sağlığı arar. Kalp rahatsızlığı olan bir yöneticinin yurtdışı görev için kabul edilmeyeceği gibi, ruhsal rahatsızlığı olan biri de kabul edilmeyecektir.

Kişilerin psikolojik durumları da, karşılaşacakları kültür şoku nedeniyle göz önünde bulundurulmaktadır. Tıpkı medeni durumlarının yabancı bir çevredeki uyumları bakımından önemli olması gibi. Örneğin, Ortadoğu'da faaliyet gösteren bir Amerikan Petrol Şirketi'nde, çocukları yetişmiş, orta yaşlı bir çalışanın karşılaşacağı kültür şokuyla daha rahat başedebileceği, ayrıca, çölde çalışmak için de Teksas'tan veya Güney California'dan gelen birinin, New England'dan gelecek birine kıyasla daha kolay uyum sağlayabilmesi gibi¹⁰⁸.

1.4.5.5.Yaş, Deneyim ve Öğrenim

Çokuluslu işletmelerin bir çoğu yaş ve deneyim arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadır. Genç yöneticiler yurtdışı görevler için daha isteklidirler. Bu yöneticiler yaşlı olanlara kıyasla maddiyata daha fazla önem verip, diğer kültürlerle daha fazla değer vermektedir. Bunların yaşlı olanlara göre deneyimleri azdır. Pek çok işletme, bu durumu dengelemek için yurt dışındaki aynı göreve genç ve tecrübeli yöneticileri birlikte göndermektedirler.

¹⁰⁷ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.234.

¹⁰⁸ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.234.

Bazı işletmeler yüksek öğrenimi uluslararası yönetim için çok önemli görmektedir. Bununla birlikte, uluslararası atamalarda ideal bir öğrenim derecesi belirtilememiştir. Teknolojik değeri yüksek olan ürünleri üreten işletmeler, gen konusunda öğrenim görmüşleri tercih ederlerken, diğer firmalar, başarılı yöneticilerin yaratıcı, ileri görüşlü yönetim kabiliyeti fazla olan kişilerin daha esnek eğitim veren sosyal birimlerden yetiştiğini düşünerek, onları tercih ederler. Fakat en başarılı kombinasyon, bir lisansın kabul gören okuldan alınacak lisansüstü derece ile tamamlanmış olanıdır¹⁰⁹.

1.4.5.6.Lisan Eğitimi

Çokuluslu işletmelerin en belirgin olan zayıf yönleri, lisan eğitimine gereği kadar önem vermemeleridir. Uluslararası işlerde İngilizce birinci lisandır ve farklı ülkelerden birçok yönetici İngilizce konuşabilmektedir. Bununla birlikte, sadece İngilizce konuşabilenler, İngilizce konuşulmayan ülkelerde çalışmaları halinde önemli bir dezavantajla karşı karşıya kalırlar¹¹⁰.

Yöneticilerin dil sorunlarının yanında, ailelerinin de dil sorunları çok önemlidir. Ülke dışına giden yöneticinin çocuklarının eğitimi önemli bir konudur. Ana dili ve eğitim olanakları olan bir ülkede yönetici çocuklarının eğitimi nasıl sağlayacaktır. Birçok yönetici bu sorunu düşünerek ülke dışına gitmeyi istememektedir. Çokuluslu işletmelerin çok azı ülke dışına okul kurabilme yeteneğine sahiptirler¹¹¹. Bu nedenle, dil eğitimi tüm aile için bir zorunluluktur. Ailenin yeni ortama alışmasını sağlayıcı bir başlangıç aşaması olarak görülebilir. Dil eğitiminde

¹⁰⁹ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.234, 235.

¹¹⁰ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.235.

¹¹¹ ÖZALP, a.g.e., s.290.

ailenin evsahibi ülkeye ulaştığında çevresiyle iletişim kurabilmesi için bilmesi gereken bazı temel cümle ve kelimeler öğretilir. Aile ülkelerinden ayrılmadan önce 20-30 saatlik bir eğitime tabii tutulmalı ve ülkelerinden ayrıldıktan sonra başlangıç için gerekli olan güvenin verilmesi sağlanmalıdır¹¹².

1.4.5.7.Yurtdışı Görev İçin Motivasyon

Kişilerin yurtdışı görevlere gönderilmelerinin onların istekleri ile olmasına rağmen, bu her zaman motivasyon için yeterli değildir. Uluslararası yönetim uzmanları, adayların görevin önemine inanmaları ve hatta bunu bir idealin parçası olarak görmeleri veya görev duygusuna mutlaka sahip olmaları gerektiğini ileri sürerler¹¹³.

Çokuluslu işletmeler, ülke dışında görev alacak olan yöneticilerin bulundukları görevden dolayı veya kişisel nedenlerle ülke içindeki problem ve zorluklardan kaçmak için yurtdışında görev yapmak isteyip istemediklerini kontrol etmelidirler, çünkü yönetici karşılaştığı zorluklardan kurtulmak isterken ülke dışında daha fazla zorluklarla karşılaşabilir. Yöneticinin yurtdışı görevlere olan istekliliğini tespit etmek için, yabancı ülkelere karşı duydukları ilgi, yabancı dil çalışmaları, uluslararası konularda alınan özel eğitimler, yabancı ülkelere yapılan seyahatler... v.b. konular ölçüt olarak alınabilir¹¹⁴.

Bu ölçütlerin yanında yurtdışında görev yapacak olan yöneticilerin, yükselme arzuları ve ekonomik durumlarını iyileştirmek için yurtdışında görev alma istekleri de motivasyon için ölçüt olarak kabul edilebilir. Örneğin; birçok Amerikan işletmesi,

¹¹² LANIER, Alison R., *Selecting and Preparing Personnel for Overseas Transfers*, Personnel Journal 58, March 1979, s.162, 163; PHATAK, a.g.e., s.133.

¹¹³ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.235.

¹¹⁴ EDSTRÖM, A., P.Lorange, *Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies, Sonbahar 1984, s.125.

uluslararası deneyimi üst basamaklara yükselmek için önemli bulmakla birlikte yöneticilerin ülke dışında daha fazla kazanıp birikim yapmak istemelerini, yurtdışı görev için bir motivasyon aracı olarak görmektedirler¹¹⁵.

1.4.5.8.Eşler ve Bakmakla Yükümlü Olunanlar

Yurtdışı görevler için personel seçiminde önemli olan diğer bir nokta da eşler ve bakmakla yükümlü olunanlardır. Eğer aile mutlu değilse, yönetici ekseriya başarısız olur. Yurtdışı görevlerde başarısızlığın nedenlerinden en önemlisinin, eşlerin farklı fiziksel ve kültürel ortamlara uyum sağlayamamaları olduğunu çokuluslu işletmeler yaptıkları araştırmalarda ortaya koymuşlardır. Bu sebeple bazı işletmeler karar vermeden önce yönetici ve eşleriyle birlikte görüşmektedirler.

Ailenin yurtdışı göreve uygunluğunu değerlendirmede “uyum elemesi” kabul gören bir yaklaşımdır. Bu yöntem, ailenin yurtdışındaki hayatın zorluk ve stresine nasıl dayanacağını değerlendirir. İşletme bu elemeye, aile bağlarının kuvveti, stresle nasıl başedebilecekleri, yeni bir kültür ve ortama nasıl uyum sağlayacakları gibi nitelikleri araştırır. Aile faktörünün bu kadar önemli olmasının nedeni, çokuluslu işletmelerin mutsuz bir yöneticinin işinde verimsiz olduğunu ve işin tamamlanmasından daha önce memleketlerine dönmek istediklerini tecrübe ile öğrenmiş olmalarından kaynaklanmaktadır¹¹⁶.

Aşağıda, ümit vadeden bir yöneticinin atandığı ülkenin koşullarına uyum sağlayamayan ailesinden dolayı işletmeye getirdiği külfeti gösteren bir örnek yer almaktadır.

¹¹⁵ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.235.

¹¹⁶ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.236.

Birkaç yıl önce Nijerya'daki bir iş için ümit vadeden genç bir eleman seçmiştik. Ancak, bu elemanın Pittsburgh'un batısına hiç geçmemiş olan iki çocuk ve Mantelair'li eşten oluşan bir ailesi vardı. Nijerya'ya vardıklarında genç hanım Lagos'taki böceklerin ne kadar büyük olduğunu keşfetti. Üç hafta sonra bu aileyi 15.000 dolar harcayarak geri getirmek zorunda kaldık¹¹⁷.

Bu örnekte de görüldüğü gibi, yöneticinin yetenekli ve işe uygun olup olmadığından çok ülke dışında başarılı olmasının ailesinin, özellikle eşinin uyum yeteneğine bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Geri dönme isteğinde olan bir ailesinin olması yöneticinin başarılı ve verimli çalışmasını engellemektedir. Bu nedenle, işletme büyük masraflara girerek onları geri getirmek durumunda kalmaktadır. İşletme bu ve benzeri durumlarla karşılaşmamak için başlangıçta, yukarıda bahsettiğimiz uyum elemesi yöntemini kullanma ihtiyacını duyar. Böylece sorunları başlamadan önlemiş olur.

1.4.5.9.Liderlik Vasfı

İnsanları belli bir yönde harekete geçirebilecek yetenek veya yaygın kullanımıyla liderlik vasfı, uluslararası görevler için yönetici seçimindeki bir diğer önemli kriterdir. Yurtdışında görev alacak olan bir yönetici etkili bir yönetici olmanın anlamını bilmelidir. Yönetici adayı, yönetim sanatı ve bilimini kavramış bulunmalı ve bilimin sağladığı bilgileri uygulamaya koyacak yeteneğe sahip olmalıdır¹¹⁸.

¹¹⁷ MADDOX, Robert C., "Solving the Overseas Personnel Problem", *Personnel Journal*, c.44, S.2, Şubat 1965, s.93; PHATAK, a.g.e., s.127,128.

¹¹⁸ PHATAK, a.g.e., s.124.

Bir yönetici adayının arzu edilen düzeyde liderlik vasfının olup olmadığını tespit etmek için, işletmeler bazı özelliklerini incelerler. Örneğin, sağlıklı olmanın yanı sıra, olgunluk, dengeli bir ruh yapısı, iyi iletişim becerisi, bağımsızlık, girişimcilik, yaratıcılık gibi. Eğer bu özellikler mevcutsa ve kişi ülkesinde yönetici olarak iyi bir performans göstermiş ise, çokuluslu işletmeler kişinin yurtdışında da başarılı olacağını kabul ederler¹¹⁹.

1.4.6.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yönetici Seçim Yöntemleri

Çokuluslu işletmelerin uluslararası yönetici seçiminde kullandıkları kriterler belirlendikten sonra, sıra yurtdışında görev alacak olan yönetici adayları arasında belirlenen bu kriterlere sahip olan yöneticinin seçim prosedürüne gelir. Çokuluslu işletmeler belli sayıda seçim prosedürleri kullanırlar. En fazla kullanılan seçim prosedürleri; iş deneyiminin incelenmesi, çeşitli testler ve adaylarla yapılan uzun görüşmelerdir¹²⁰.

1.4.6.1.İş Deneyiminin İncelenmesi Yöntemi

Çokuluslu işletmeler ülke dışına gidecek olan yönetici adaylarını seçerken çeşitli faktörleri düşünürler. Özellikle ülke dışındaki koşulların çok farklı oluşu seçimde imkânlar dahilinde değişkenleri değerlemeyi gerektirmektedir. Ülke dışına gönderilecek yönetici adayı hakkında gerekli bilginin elde edilmesi konusu büyük bir önem arz etmektedir. Yönetici adayının daha önce çalıştığı işler, bu işlerdeki başarısı,

¹¹⁹ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.236.

¹²⁰ PHATAK, a.g.e., s.129.

aile yaşantısı, gördüğü eğitim ve diğer faktörler dikkate alınarak seçimin yapılması gerekir¹²¹.

Çokuluslu işletmeler ülke dışına gidecek olan yöneticileri tayin ederken onların iş deneyimlerini bilmesi gerekir. Bir görüşe göre iş deneyimlerinin bilinmesi onların atanması için yeterlidir. Baker ve Ivancevich bu konuda şu görüşlere yer vermektedirler.

-Eğer bir yönetici kendi ülkesinde başarılı ise ülke dışına gittiğinde başarısızlığa uğraması için neden yoktur.

-Yöneticilik bilimsel bir sanattır. Bir yönetici işini New York'ta mükemmel bir şekilde yapıyorsa aynı şekilde Hong Kong'da da yapabilir.

-Ülke dışında yöneticilik için sihirli bir formüle gerek yoktur. Bir yönetici ülke içinde normalin üstünde bir başarı sağlıyorsa ve nispeten gençse ülke dışına tayin için uygun bir adaydır¹²².

İş deneyiminin çalışılacak ortamın değişik olması nedeniyle, dış görevle ilgili yönetsel başarıyı ölçen, iyi bir gösterge olamayacağı genellikle kabul edilmekle birlikte, seçim yapan tepe yöneticilerinin çoğu, adayın geçmişteki yönetim performansını inceler. Bunun nedeni, ana ülkede başarılı olamamış olan adayların, yurtdışı görevde de başarılı olamayacağından hareketle, dışarıdaki görevleri icabıyla daha büyük sorumluluk isteyen işleri üstlenemeyecek olanları elimine etmektir¹²³.

¹²¹ ÖZALP, İnan, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, A.İ.T.İ.A.Yayıncılık, Kalite Matbaası, Ankara 1976, s.125.

¹²² BAKER, James C., John M.Ivancevich, "The Assignment of American Executives Abroad; Systematic Haphazard or Chaotic?", **California Management Review**, C.XIII, S.3, İlkbahar 1971, s.39; ÖZALP, a.g.e., s.121.

¹²³ PHATAK, a.g.e., s.121-130.

1.4.6.2. Test Yöntemleri

Çokuluslu işletmeler test yöntemini, adayların teknik yetenek ve psikolojik dengesini belirlemek için kullanırlar. Ancak bu konuda yapılan araştırmalara göre, test yönteminin adayları ayırmada iyi bir yöntem olmadığı buna rağmen bazı işletmelerin bu yöntemi kullandıkları ortaya konulmuştur.

Test yönteminin kullanılma oranının belirlendiği bir araştırmaya göre, 127 Amerikan çokuluslu işletmesinin, ülke dışındaki yöneticilerinin %80'ne yakın olan kısmının atanmasında, yöneticilerin seçimi sürecinde test yöntemini kullanmadıklarını tespit etmiştir¹²⁴. Bir başka araştırmada ise Amerika, Japonya ve Batı Avrupa çokuluslu işletmelerinin sadece küçük bir yüzdesinin, adayın mesleki formasyon yönünden rekabet edebilirliğini belirlemek için testleri kullandıkları belirlenmiştir¹²⁵.

Dış atamalarda test yönteminin fazla kullanılmaması, işletmenin merkezindeki yöneticilerinin seçiminde test yönteminin daha yaygın kullanılması yüzünden tezat oluşturmaktadır. Test yönteminin fazla kullanılmamasının bazı sebepleri vardır. Bunlar aşağıda kısaca incelenmiştir¹²⁶.

Testler, çok maliyetli olup; testleri oluşturup uygulamak için matematiksel ve psikolojik bilgilerden faydalanmak gerekir. Bu konuda harcanan para ve emekler karşısında elde edilen sonuçlar bunların karşılığı olamamaktadır. Ayrıca uygulanan testler ve başarıyı tahmin etme, bir bütünün ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle, uluslararası atamalarda yöneticinin performansını ölçmek, zaman alan bir işlemdir.

¹²⁴ BAKER-IVANCEVICH, a.g.e., s.29-44.

¹²⁵ TUNG, *Selection and Training Procedures of U.S.*, s.57-71.

¹²⁶ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.237.

Başarıyı ölçmek için gelişme kaydedildiği zaman, uluslararası yönetici adayları için testler uygulanabilir bir duruma gelir.

Testlerde, yönetici adaylarının, uyum sağlama, duygusal denge, olgunluk ve benzeri gibi olumlu özelliklere ne ölçüde sahip oldukları araştırılır. Bu konuda uygulanan testler içinde en gerçekçi olanı “California Testi”dir. Bu test yöneticilerin yurtdışı görevlerinde uyum ve gidilen ülkenin kültürel farklılıklarına karşı davranışlarını incelemeye yönelik olarak yapılmaktadır. Adayın uyum sağlama potansiyeli konusunda profesyonel bir yönetici gibi davranıp davranmayacağı incelenir. Eğer yönetici uyum sağlama konusundaki eğilimi az ise başarısız olacağı bilinir. Bu durumda yönetici yurtdışı göreve gönderilmez¹²⁷.

1.4.6.3.Mülakat Yöntemleri

Çokuluslu işletmelerin, ülke dışında görevlendirilecek yöneticilerin seçim sürecinde kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi olan mülakat yöntemi, adaylarla ilgili en iyi bilginin adaylar ve eşler ile yapılacak uzun görüşmeler sonucunda elde edilebileceğini ortaya koymaktadır. Adaylarla derinlemesine görüşmeler yapılarak dış görev için uygun olup olmadığı araştırılır. Adayın dış görev için ne ölçüde uygun olduğu araştırılırken çeşitli sorular sorularak başarılı olup olmayacağı konusunda cevaplar aranır. Cevap aranan sorular şunlardır¹²⁸.

- 1.Aday dış göreve neden başvurmaktadır?
- 2.Aday bu göreve alınma konusunda ne ölçüde isteklidir?

¹²⁷ ROBINSON, R.D., **International Business Management-A Guide to Decision Making**, Hinsdale, IL, Dryden, 1978, s.52.

¹²⁸ PHATAK, a.g.e., s.130.

- 3.Aday ülke dışında çalışma ve yaşamının sorun ve riskleri hakkında gerçekçi bir görüşe sahip midir?
- 4.Adayın kendine güvenli olduğuna, uyum yeteneğine ve bağımsız olarak çalışabilme özelliğine sahip bulunduğuna ilişkin işaretler var mıdır?
- 5.Adayın yabancı bir dili kolaylıkla öğrenebileceğini gösteren kanıtlar var mıdır?
- 6.Kendi ülkesindeki çalışma hayatı başarılı olmuş mudur?
- 7.Kendinin ya da ailesinin sağlık sorunları var mıdır?
- 8.Adayın kaç yaşlarında kaç çocuğu vardır? Çocuklar da adayla birlikte gidecek midir?
- 9.Ailenin herbir üyesi dışarıda kalmaya hevesli midir?

Bu sorulara verilen cevaplara göre değerlendirme yapılır. Yapılan değerlendirmede, özellikle ülke dışı görevlerde başarısız olabilecek olan adayların elenmesine karar verilir. Bu yöntemin oldukça yararlı bir yöntem olduğu söylenebilir.

Çokuluslu işletmelere göre, adayların yöneticiler tarafından yoğun şekilde mülakata alınması yönteminin, en iyi seçme yöntemi olduğu üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Tung'un araştırması da bu iddiaları desteklemektedir. Bu araştırmaya göre, yönetici adayları sözkonusu olduğunda, araştırılmış olan Amerikan çokuluslu işletmelerin %52'si, hem yönetici hem de yöneticinin yardımcısına yönelik mülakat yapmakta, mülakatın %47'sinin adayın kendisiyle yapıldığını ortaya koymuştur. Teknik pozisyonlar için; işletmelerin %40'ı hem adayı, hem de yardımcısını mülakat yapmakta; işletmelerin %59'u ise adaylarla tek başına mülakat yapmaktadır. Alman çokuluslu işletmeleri, Amerikan işletmelerinkine benzer bir yol izlemektedirler. Yönetici pozisyonları sözkonusu olduğunda, işletmelerin %41'i hem adayı, hem de

yardımcısını, %59'u ise sadece aday mülakata almaktadır. Teknik pozisyonlar için, bu yüzdeler sırasıyla %62 ve %39 olmaktadır. Bu bulguları dikkate alarak Tung şu sonuçlara varmıştır¹²⁹.

Bu rakamlar, teknik pozisyonlara kıyasla işletme personeli ve müşterilerle daha yoğun irtibatı gerektiren yöneticilik pozisyonlarında, adayın yabancı bir çevrede yaşamaya uyum sağlama kabiliyeti dikkate alınarak, yurtdışında başarılı performans göstermek için önemli görülmüştür. Ne var ki, teknik pozisyonlarda bile, işletmelerin büyük çoğunluğu hem aday, hem de yardımcısı ile mülakat yapmaktadır. Bu durum, çokuluslu işletmelerin birbirleriyle rekabetlerinden dolayı gitgide yurt dışında etkili performans göstermenin öneminden haberdar olacakları ve mülakat yöntemini daha fazla kullanacaklarını göstermektedir.

1.4.7.Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yöneticilerin Yurda Geri Dönüşü, Telafi Ücret ve İşçi-İşveren Politikaları

1.4.7.1.Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yöneticilerin Yurda Geri Dönüşü

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında bağlı kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin işletmenin ana merkezine nasıl dönüş yapacakları, hem yöneticiler hem de işletmeleri açısından gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Yurtdışında görev alan birçok yönetici eninde sonunda geri döneceklerini bildikleri için bu görevi

¹²⁹ TUNG, *Selection and Training Procedures of U.S.*, s.57-71.

çok kısa bir süre için kabul ederler. Bu süreler 1-2 yıl olabileceği gibi uluslararası yöneticilerin çoğu için geri dönüş 5 yıl içinde gerçekleşir.

Yurtdışında görev alan kişiler için geri dönüş konusu endişe verici bir duruma gelebilir. Dış göreve atanması yapılmış olan yöneticiler kariyerleri için güvensizlik yaşayabilirler. Bağlı kuruluş ile merkez arasındaki mesafe ve zaman çok uzun ise sürgün kompleksi ortaya çıkabilir ve yönetici şu tip sorular sormaya başlar. “Merkez ofiste unutulacak mıyım?” ve “Bir sonraki görevim nerede olacak?” Yönetici ana işletmeye ya da merkez şubeye alınmaya karar verilse de bu endişe nüksedebilir.

Yurtdışına atanan yöneticilerin potansiyel tatminsizliklerini azaltmak için, çokuluslu işletmelerin ülkeye geri dönüş politikasının olması gerekir. Bazı çokuluslu işletmeler, yurtdışı görevlendirmelerin kariyer esaslı bir durum olduğunu ve eğer işletmede başka bir pozisyon önerilirse geriye döneceği fikrini, yurtdışına atadığı yöneticilerine benimsetmiş durumdadırlar¹³⁰.

Buna rağmen, yurda geri dönüş sorun yumağı olmaya devam etmektedir¹³¹. Yurtdışı görevdeyken yöneticinin sahip olduğu yüksek tazminat ve sosyal haklar yurtdışı yaşama standardı olarak kalabilir. Ev fiyatları o kadar yüksek olabilir ki, merkez ülkede oturan iş arkadaşlarına eşit düzeyde bir ev satın almaya paraları yetmeyebilir. Daha kötüsü, merkez ülkede aynı yaştaki yöneticiyle aynı terfiye tabi tutulabilir. Eğer yeni işleri kolektif yapılan bir iş ise, dış merkezin tersine kendilerine daha az özerklik bırakılabilir. Tüm bu deneyimler, bir ailenin uyum ve okul problemleriyle birlikte, bir kültür şokuna neden olabilir ve yönetici problemleri çözmek için iş piyasasına döndüğünde edinmiş olduğu uluslararası yeteneğini

¹³⁰ ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.567.

¹³¹ CAGNEY, William F., **Executive Reentry: The Problem Of Repatriation**, Personnel Journal, September 1975, s.487,488.

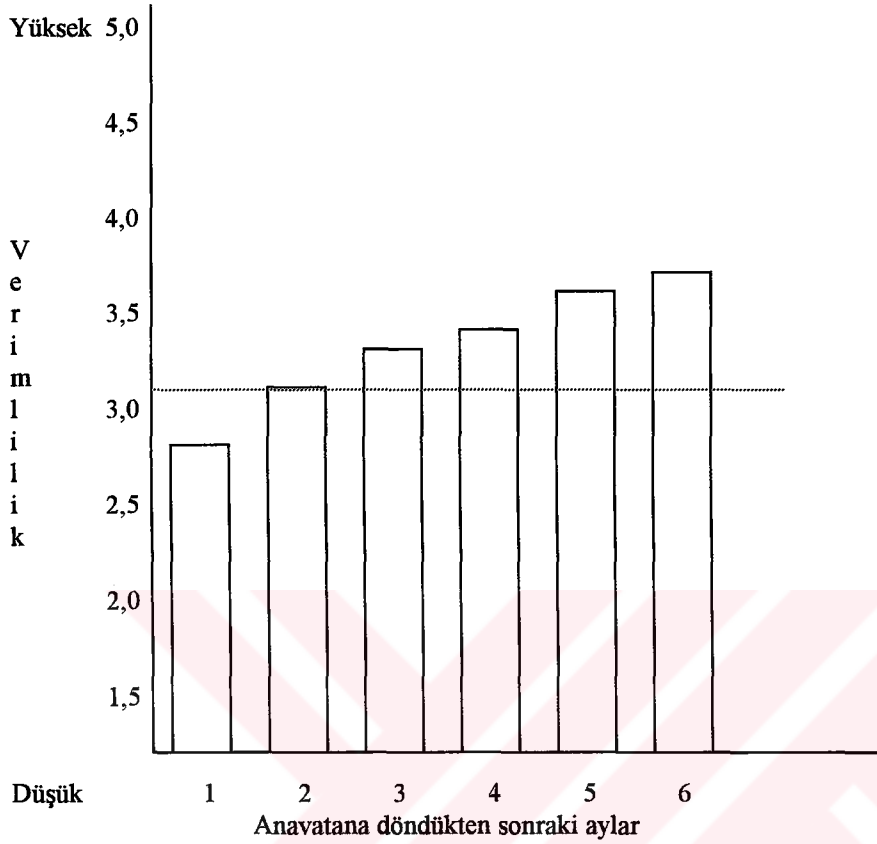
yitirmesine neden olabilir. Bununla birlikte, lojman ve mali yardım, yöneticinin yurda giriş şokunu kolay atlatmasına yardımcı olabilir ve uluslararası yeteneklerini korumasını sağlayabilir.

Yurtdışında görev yapan yöneticilerin yurda geri dönmelerinin çeşitli nedenleri vardır. Yurda geri dönmelerinin en fazla rastlanan nedeni, görevlerini tamamlamış olmalarıdır. Yöneticilerin yurda geri dönmelerinin sık rastlanan ikinci nedeni, çocuklarını kendi ülkelerindeki okullarda okutmak istemeleridir. Üçüncü sık rastlanan nedeni ise, uluslararası atamalarda yapılan sözleşmenin şartlarından duydukları memnuniyetsizliklerdir¹³².

Yöneticiler ülkeye geri dönüş yaptıktan sonra çeşitli uyum sağlama problemleri ile karşılaşır. Yukarıda bahsedilen uyum problemlerinden dolayı geri dönüş yapan yöneticilerin, dönüşlerini izleyen aylarda verimliliklerinin düşük olduğu görülmektedir. Aşağıdaki Şekil-1.4'te geri dönüş yapan yöneticilerin, ülkelerine dönüşlerini izleyen aylarda gösterdikleri verimlilik dereceleri görülmektedir¹³³.

¹³² HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.243.

¹³³ ADLER, Nancy J., **International Dimensions of Organizational Behavior**, 2d.ed, Boston, PWS-Kent Publishing Company, 1991, s.238; HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.246.



Şekil-1.4: Geri Dönüş Yapan Yöneticilerin Verimliliği

Kaynak: Nancy J., ADLER, International Dimensions of Organizational Behavior, 1991, s.238.

HODGEST, Richard; M. Fred, LUTHANS; International Management, 1991, s.246.

Bazı çokuluslu işletmeler, yurtdışından ülkeye dönüş süreci için geçiş stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejilerin birkaç değişik biçimi şu şekildedir¹³⁴.

Bunlardan birisi, işletmenin, yönetici kişiye “ne kadar süreyle kendi ülkesine gönderileceğini ve ülkesinde kabul edebileceği bir görev önerileceğini” bildiren bir “geri-dönüş mukavelesi” uygulamasıdır. Bu sözleşme, kişi yerinden ayrılmadan önce ülkesinde en azından kendi görevine eşdeğer bir görev verileceğini garanti etmektedir.

¹³⁴ HODGETTS-LUTHANS, a.g.e., s.247.

İkincisi; bazı işletmeler, bu yöneticilerin, ülkelerine gelmeden önce ikamet edecekleri evleri kiralayabilirler.

Üçüncü strateji olarak, yurt dışındaki müdürlerin sponsorları olarak eski yöneticileri kullanmak sayılabilir:

Kendi gözetimlerinde olan ve ülkelerine dönmeyi planlayan yöneticilerin performanslarını, maaş ödemelerini ve kariyer olanaklarını izlemek, eski yöneticilerden bir sponsorun sorumluluğundadır. Sponsorlar, 6-12 ay süresince, yöneticinin dönüşü gerçekleşmeden, bu kişinin gelebileceği uygun pozisyonu hazırlamak için keşfe çıkarlar. Carbide Birliği ve IBM, bu çeşit sponsorları kullanan iki işletme olmakla birlikte, sponsorları kullanan başka işletmeler de bulunmaktadır.

Diğer bir yaklaşım, yurt dışında görev alan yöneticilerin, işletme merkezindeki olaylar konusunda sürekli bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve bu yöneticileri, ülkelerine dönüş yapacakları zaman kendi ülkelerindeki projelerin içine sokmaktır. Bu durum, kişinin varlığının süreklilik kazanmasına yardımcı olur ve yönetici personelin sürekli bir üyesi olarak görülmesini sağlar.

Son analiz olarak, yurt dışında hizmet verirken yönetici kişiyi, kariyer olanakları konusunda teskin etmek üzere etkili destek sistemi sağlayan bir strateji iyi işleyebilir.

1.4.7.2.Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Telafi Politikaları

Telafi politikaları, uluslararası bir işletmede anlaşmazlıklara yol açabilir. Ayrıca, işletme içi yöneticilerin teşvik yapısını da etkileyebilirler. Örneğin, çevredeki yabancı ülkelere yer alan yüksek maaşlı görevler iyi yöneticileri çekebilir. İşletmenin gelişiminde ana gövdede yer alan daha önemli, fakat düşük ücretli işlerden

uzaklaştırılabilir, ya da daha kötüsü merkez işletmeye dönüşte gönülsüz davranabilirler. Bu nedenle, uluslararası telafi politikası üst yönetimce de kabul görmelidir¹³⁵.

Neden tatmin edici uluslararası bir telafi politikası oluşturmak güçtür? Sorun, ülkeler arasında maaş düzeyleri ve ödül beklentilerinin değişmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Sadece, ödüllendirmeler değişmemekte, yönetim şekli de farklılaşmaktadır. Örneğin, ortalama İngiliz işletmelerinde performans, potansiyelden daha fazla ödüllendiriliyor ve bu nedenle, yönetsel çaba tamamıyla performansa yönelmektedir. Fransa'da, ödüllendirme ise kişinin eğitimini esas almaktadır¹³⁶. Çokuluslu işletmeler ulusal kültür ve yönetsel beklentilere uygun olmayan ödüllendirmelerde bulunmamalıdır.

Ülkeler arasında karşılaştırılabilir işlerdeki maaş düzeyleri değişmektedir. Yüksek maaşlı yöneticiler yurtdışına atandıklarında maaşlarında düşüşü istemeyeceklerdir. Eğer, ödenekler dahil eski maaş düzeylerini korurlarsa, karşılaştırılabilir sorumluluklarla yeni görevinde o yerdeki diğer çalışanlara göre daha az maaş almış olacaklardır. Eğer, yönetici yüksek maaşlı bölgelere gönderilerek ödüllendiriliyorsa, bu sefer de ana ülkeye döndüğünde sorunlar çıkacak ve eski maaş düzeylerine dönüp dönmeyecekleri sorun haline gelecektir.

Yurtdışında çalışan yöneticilerle ilgili olarak düzenlenmiş etkili bir telafi politikasının aşağıdaki özellikleri sağlaması gerekir¹³⁷.

-Yurtdışı hizmetlerde deneyim kazanmış personeli çekmek ve elde tutmak.

¹³⁵ FOOTE, Marion R., "Controlling the Cost of International Compensation", **Harvard Business Review**, November-December 1977, s.123-132.

¹³⁶ GRANICK, David, **International Differences in Executive Reward Systems: Extent, Explanation and Significance**, Columbia Journal of World Business, Summer 1978, s.45-55.

¹³⁷ ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.569.

-Yabancı bağlantılı kuruluşlararası ve ana ülke ve yabancı kuruluşlararası transferleri kolaylaştırmak.

-Herhangi bir bağlı kuruluşta, merkezde ya da yurt dışında ve kuruluşlar arasındaki personel için mantıklı ve uyumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek.

-Çeşitli bölgelerde rakiplerin uygulamalarıyla ilişkili mantıklı bir telafi politikası geliştirmek.

Çokuluslu işletmelerin birçoğu uluslararası telafi politikalarını üç kısımda incelemektedirler. Bunlar; net maaş, yurtdışı primi ve yurtdışı ödenekleridir¹³⁸.

Net Maaş: Kendi ülkelerinde işe alınan pekçok yabancı çalışan kendi ülkelerindeki rayice göre maaş alır. Yurt dışına atandıklarında, net maaşları kendi ülkelerinde aldıklarının aynısı olmaya devam eder. Bu politikanın altında yatan felsefe, nerede çalışırsa çalışsınlar, ana işletmeyi yeniden benimsemekte yardımcı olsun diye, tüm personelin maaş bordrosu sözkonusu ana ülke düzeyindedir.

Sorun, yönetici kendi bulunduğu pozisyona daha fazla maaş verilen bir ülkeye atandığında ortaya çıkmaktadır. Çoğu işletme, geriye dönüş için bir tutunma noktası olan net maaşı arttırır. Çok az işletme, yerel düzeyde maaşları azaltacaktır. Sonuçta, yan yana çalışan fakat, çok farklı ülkelere gelen çalışanlar farklı ve yerel yöneticilerden daha yüksek oranlarda telafilere tabi olduklarını görürler.

Prim: Genellikle iki tür prim ya da teşvik tipi kullanılır; bunlar hareketliliği cesaretlendirmek ve zor çalışma koşullarının olduğu bir yeri telafi etmek içindir. Genel olarak düşünüldüğünde, prim ödenen zor çalışma koşullarının olduğu bölgeler fazla, yabancı çalışanlar da oldukça azdır. Uluslararası atamalarındaki hareketliliği

¹³⁸ ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.569-571.

devam ettirmesi için kullanılır. En önemli ödenekler, günlük yaşam, ev, eğitim ve vergiden korunma için verilen ödeneklerdir. En büyük kalemler vergiler ve lojmandır.

1.4.7.3.Çokuluslu İşletmelerin, Uluslararası Ücret ve Sosyal Haklarla

İlgili Politikaları

Çalışanlarının ücretlerini ülkenin en yüksek maaş oranına çekmesi, işletme açısından rakiplerine oranla daha maliyetlidir. Dahası, ülkeler arasında değişik işler ve becerilere göre ücret çeşitliliği yaratılabilir ve her ülkede bu farklılaşmaları dengeleyebilecek başka unsurlar vardır¹³⁹. Aynı argüman, istihdama dair haklara da uygulanabilir. Bilindik tarzda ve düzeydeki haklar ülkeden ülkeye çok farklılaşabilir. Sadece gezme, tatil, sigorta ve lojman gibi bireysel haklar değil, ücretler de çok küçük bir yüzdeden %200'lere kadar çıkabilir. Pekçok sosyal hak yasalarla belirlenmiştir. Batı Almanya'da işten atılan bir işçi 18 aylık ücretini almaya devam eder. Ekonomik olarak sorunlu bir personel yaklaşımı olacağından, ücretlerin ve hakların uluslararası düzeyde standartlaştırılması gündeme gelmiştir.

Bu çokuluslu işletmelerin, ücret ve sosyal hakları standartlaştırmaları gerektiğini ifade etmez. Birincisi, işletme çalışanları için minimum standartlar gerekir ve maliyeti karşılayabilmelidir. Örneğin, iş kazaları karşısında işletmenin sorumluluğu ya da emekli olan işçileri savunmak uluslararası bir sorumluluk gibi görünebilir.

¹³⁹ SAUNDERS, Christopher, David MARSDEN, **Pay Inequalities in the European Communities**, London:Butterworths, 1981; ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.571.

İkincisi, uluslararası standardın daha düşük maliyetlerle aynı hakları sağladığı ve çalışan yurtdışına atandığında dahi problemin çözümünü sağlayabilen örnekler olabilir. Çokuluslu sigorta işletmeleri dünya çapında programlar geliştirmeye başladıklarına göre, sigorta kapsamı bu duruma bir örnek teşkil etmektedir¹⁴⁰.

1.4.7.4.Çokuluslu İşletmelerin İşçi-İşveren İlişkileri İle İlgili Politikaları

İşçi-işveren ilişkileri modeli, ülkeden ülkeye önemli farklılıklar gösterir. Bu farklı modeller, ülkelerin içinde bulundukları kendine özgü kültürel, hukuksal ve kurumsal yapıların yansımasıdır. Söz konusu yapılar, işçi-işveren ilişkilerini, değişik toplumsal değerler, işçilerin psikik gereksinimleri, özel sını ilişkiler, hukuksal ayrıntılar ve benzeri yollardan etkiler. Çokuluslu işletmeler bu gerçekleri dikkate alarak, işgücü yönetimi ile ilgili işleri genel olarak yabancı yan kuruluşlarının yöneticilerine devrederler. İş sözleşmelere geldiğinde, o ülkenin vatandaşı olan yöneticiler yerel durumu daha ayrıntılı biçimde bilebilirler. Ayrıca yöneticiler, işlerini bu sözleşmeler çerçevesinde yürütmek zorunda kalacaklarından, söz konusu sözleşmelerin nihai biçimlenişinden de sorumlu olmalıdırlar. Ancak, uluslararası yönetim, bu pazarlıklarla ilgili nihai yetkiyi elinde bulundurmak isteyeceğinden, yerel yönetimin statüsünü, yetkisini ve etkisini kısıma eğilimine girecektir.

Bu konularda deneyimli bir çokuluslu işletmenin görüşüne göre, bağlı işletmeler işçi-işveren ilişkileri konusunda sürekli sorumluluğa ve yetkiye sahip olmalıdırlar. “Bu sorumluluk olmaksızın, bağlı işletmelerin, başarı için vazgeçilmez önem taşıyan bir etmen olarak işçileriyle ve onların temsilcileriyle istedikleri türden

¹⁴⁰ ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.571.

ilişkileri geliştirip sürdürmeleri büsbütün olanaksız olmasa bile çok güçtür.”¹⁴¹. Böyle bir politika, hiç kuşkusuz, bağlı kuruluştaki yöneticilerin işgücü yönetimi konusunda gerekli eğitimi almış olduklarını varsayar.

Bununla birlikte, uluslararası yönetimin belirli düzeyde bir merkezi eşgüdüm sağlamasının gerekliliği konusunda güçlü savlar vardır. İş yaşamı sırasında kuruluşa dahil olan yeni birimlerdeki yerel işgücü yönetimi deneyimi kapsamlı olmadığı gibi çokuluslu bir işletmeden beklenen standarda uygun da düşmeyebilir. Ayrıca, belirli bir ülkede gerçekleştirilen sözleşmeler, işletmenin uluslararası planlarını etkileyebilir ya da başka ülkelerdeki pazarlıklar sırasında emsal olarak alınabilir. Sendikaların uluslararası işbirliği arttıkça, işletmenin kendi içinde tutarlı bir cephe oluşturma zorunluluğu da o kadar artar. Dolayısıyla, işçi-işveren ilişkilerinin merkezi eşgüdümü savları belirli bir temele dayanmaktadır; ancak, böyle bir eşgüdümle bile yerel yönetimin tam katılımı sağlanmalı, yerel birimlerin özerklikleri zedelenmemelidir.

Eşgüdüm, uluslararası işletmenin her ülkede ortak politikalar izlemesini zorunlu kılmaz. Birçok etmen bir ortamdan diğerine değişebilir ve sonuçta bu ortamlardan herbiri için farklı bir düzenleme gündeme gelir. Ana işletmenin, yeni durumlara uymayan politikaları dayatması yanlış olacaktır. Örneğin, ana işletmede işe yaradığından tüm dünyada sendikalaşmadan kaçınmaya çalışmak yanlıştır. Ana biriminde sendikalaşma olmayan pek çok işletme bağlı birimlerde sendikalaşmaya uyum sağlayabilmiş ya da bunun tersi olabilmıştır.

İşletmenin merkezindeki personel, eşgüdüm görevini ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için ulusal ölçekteki işçi-işveren ilişkilerinin durumu hakkında bilgi

¹⁴¹ DENISE, Malcolm L., **Industrial Relations and the Multinational Corporation: The Ford Experience**, in *Bargaining Without Boundaries*, eds. Robert J. Flanagan and Arnold R. Weber, Chicago: University of Chicago Press, 1974, s.140.

sahibi olmak ve sürekli bilgi akışı sağlamak zorundadır. Ulusla ölçekteki işçi-işveren ilişkilerinin değerdendirilmesi ve bu konularda tahminlerde bulunulması, hangi tesisin genişletileceğı ya da yeni bir tesisin nerede kurulacağı gibi konulardaki kararlar açısından belirleyici önemdedir. Bu tür bilgiler, ayrıca bağı kuruluşların ve yöneticilerinin performansının değerdendirilmesi açısından da gereklidir. Uluslarötesi (Transnational Corporation) girdi-çıkı alışverişi geliştiğı ve belirli bir ölkedeki bağı kuruluş belirli girdilerinin kaynağı olarak bir başka ölkedeki bağı kuruluşa dayandığı durumlarda, sistemin bütünündeki işçi-işveren ilişkileri, küresel üretim sisteminin sürdürölmesi merkezi yönetim açısından doğrudan doğruya önemli bir konu haline gelir¹⁴².

1.4.7.5.Çokuluslu İşletmelerin Gücü Konusunda Sendikal Görüş

İşletme merkezinin işgücü yönetimi konularıyla ilgilenmesini dayatan belki de birincil neden, işçi hareketinin uluslararasılaşma eğilimi içinde olmasıdır. İşçi hareketinin uluslararasılaşması da, çokuluslu işletmelerin büyümesine yönelik doğrudan bir tepki niteliğindedir. Tüm dünyadaki sendikalar, kendilerini, güçlü çokuluslu işverenlerin tehdidi altında görmektedirler¹⁴³. Aslında bu durum ulusal hükümetlerin durumu ile koşutluk göstermektedir. Bunlar, uluslararası bir meydan okuma karşısında kalan ulusal kurumlardır.

Çokuluslu işletmelerin bir çoğı işçi ilişkilerindeki yetkinin bütünüyle bağı kuruluşun yönetimine ait olduğunu ileri sürse bile, sendika liderleri önemli bütün konularda yetkinin merkeze ait olduğuna işaret etmektedirler. Üstelik, işletme

¹⁴² ROBOCK-SIMMONDS, **a.g.e.**, s.572, 573.

¹⁴³ International Labor Office, *Multinational Enterprises and Social Policy*, Genevo I.L.O, 1973, s.99,91.

merkezinin, küresel ya da ulusal ölçeklerde, yerel duyarlılıkları aşan hedeflere yönelmesi de olasıdır. Örneğin, Citicorp'un yayınladığı son derece ayrıntılandırılmış merkezi yönetmelikler, işçilerle ilişkiler açısından sendikalaşmadan kaçınmayı tüm dünyadaki birimlere dayatmaktadır.¹⁴⁴

Bir sendika nihai karar yetkisini elinde bulunduranlarla doğrudan temas edemedikçe toplu sözleşme de kaçınılmaz olarak daha güçleşmektedir. Kimi sendika liderleri, belirli bir bağlı kuruluşta örgütlü yerel sendikanın, işletmenin merkezine ulaşamamasından yakınmaktadırlar. Başka sendikalar da işçi-işveren ilişkileri söz konusu olduğunda kaypak ve görünmez bir merkezin karar vermesini kendilerini kısıtlayan bir etmen saymaktadırlar. Bu yakınmaya göre, bağlı kuruluşlar kararların merkezi düzeyde verildiğini iddia ederken, merkez de kararları bağlı kuruluşlarının verdiğini ileri sürmektedir¹⁴⁵.

¹⁴⁴ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.573.

¹⁴⁵ROBOCK-SIMMONDS, a.g.e., s.573.

İKİNCİ BÖLÜM

ANKARA VE İSTANBUL'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE UYGULAMA

2.1.AMAÇ

Bu araştırma ile ülkemizde faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin bağlı bulundukları ülkeler, Türkiye’de faaliyete başlama yılları, istihdam ettikleri personel sayıları, yabancı sermaye oranları, işe alma politikalarının oluşturulmasında yönetici seçim kriterleri, evsahibi ülke (Türkiye)den yönetici görevlendirmelerinin nedenleri, eğitim ve geliştirme programları uygulayıp uygulamadıkları, uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının hangi düzeyde, hangi kriterlere göre, nerede ve bu programların kim tarafından hazırlandığı gibi konuların incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada ayrıca ülkemizdeki çokuluslu işletmelerde üst, orta ve alt düzey yöneticilerin uyrukları belirlenerek Türk yöneticilerin görevlendirme oranlarının belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışmada ülkemizde imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde konu ile ilgili durum tespiti yapılmaktadır. Elde edilen verilere dayanılarak konu ile ilgili değerlendirmeler yapılması ve uygulamada karşılaşılan işe alma politikalarıyla ilgili sorunları gidermeye yönelik çözüm önerileri geliştirmek hedeflenmektedir.

2.2.KAPSAM VE YÖNTEM

Araştırmada anket ve görüşme yöntemleriyle ülkemizde faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin personel politikaları belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlıklı bulgular elde edebilmek ve seçilen örneklerin, ana kütlenin özelliklerinin tümünü yansıtmaları için örnek seçimi resmi kaynaklardan yapılmıştır. Araştırmada bölge faktörü gözönünde bulundurulmuş olup, Ankara ve İstanbul'da faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler seçilmiştir. Ayrıca, çokuluslu işletmelerin sayısal çokluğu nedeniyle de sadece imalat sektöründe faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Çokuluslu işletmelerin sermaye yapıları da önem arz etmektedir. Bu nedenle sermaye yapıları bakımından yabancı sermaye oranı %60-%100 arasında olan Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ana kütleyi oluşturmuştur.

Ülkemizde imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerdeki durum; anket ve görüşme yöntemleriyle incelenmiştir. Anket sorularının kuramsal bir temele dayanabilmesi için literatür çalışması yapılarak konu ile ilgili bilimsel yayınlar incelenmiş, elde edilen bilgiler ışığında ve araştırmanın amacı doğrultusunda bir anket formu taslak olarak geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu anket formu taslağı, öncelikle tez danışmanına ve bazı üniversitelerin yönetim organizasyon bölümü öğretim üyelerine gösterilerek görüşleri alınmış, gelen öneriler doğrultusunda gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Ayrıca bir pilot çalışma yapılarak soru formunun güvenilirliği ve bilgisayarla değerlemeye elverişli olup olmadığı, istatistik alanında doktora yapan öğretim görevlisi nezaretinde test edilmiştir. Anket formunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerine posta ile gönderilmiştir. Gönderilen formlar ve tezde kullanılan soru formu örneği "Ekler" bölümünde yer almaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin sayıca fazla olması nedeniyle anket tekniği uygulanmıştır. Böylece yapılan araştırmada zaman ve ekonomik boyutlarında tasarruf sağlanmak istenmiştir. Ayrıca anket tekniği ile daha fazla işletmeye uygulanabileceğinden gerçekçi verilere ulaşmak istenmiştir. Ancak posta ile gönderilen anketlere fax numarası da yazıldığı halde istenen sayıda yanıt alınamamıştır. Bu nedenle yüzyüze görüşme yöntemine başvurulmuştur.

Resmi kaynaklara göre, ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermaye işletmelerinin toplam sayısı 3171'dir¹⁴⁶. Araştırmada bölge, sektör, yabancı sermaye oranları, zaman ve ekonomik güçlükler gibi faktörler gözönünde bulundurulduğu için sadece Ankara ve İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerden 120 tanesine anket yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo-2.1: Araştırma Kapsamına Alınan Çokuluslu İşletmelerin Bölgesel Açından Durumları

Bölge	Sayı	%
Ankara	11	31.43
İstanbul	24	68.57
TOPLAM	35	100

Araştırma örnekleminde 120 işletme bulunmasına rağmen, anketlere 11'i Ankara'dan, 24'ü de İstanbul'dan olmak üzere toplam 35 işletme yanıt vermiş ve araştırma kapsamına alınabilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan çokuluslu işletmelerin %68.57'si İstanbul, %31.43'ü Ankara'da faaliyet göstermektedir. Anketin cevaplanma oranı %29'dur. Bu oranı yükseltmek için Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin yöneticileri ile görüşülmeye çalışılmıştır. Anketin uygulandığı işletmelerin büyük bir

¹⁴⁶ Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, **Yabancı Sermaye Raporu (1993-1995)**, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 1996.

bölümü yüzyüze görüşme yapılan çokuluslu işletmelerdir. Çokuluslu işletmelerin üst düzey yöneticileri ile randevu alıp görüşme olanakları aranmış ancak, gerek işlerinin yoğunluğu gerekse iş gezileri gibi çeşitli gerekçeler gösterilerek randevu taleplerine olumlu cevaplar alınamamıştır. Ankara’da faaliyet gösteren ve anket kapsamına alınan 11 çokuluslu işletmeden 9’uyla yüzyüze görüşme yapılarak diğer ikisiyle de posta ve fax aracılığıyla anket uygulanmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren ve anket kapsamına alınan 24 işletmenin 16’sıyla yüzyüze görüşme yapılarak 8’iyle de posta yoluyla anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması işletmelerin Yönetim Kurulu Başkanları, Genel Müdür ve yardımcıları, personel, finans gibi birim müdürlerine yani, üst, orta ve alt düzey yöneticilere uygulanmıştır.

Çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından doldurulan anket formu yanıtları ile elde edilen veriler bilgisayarda SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiş, tablo ve grafikler oluşturulmuştur. Çalışmanın metin kısmı windows programı ile bilgisayar ortamında yazılmıştır. Ayrıca, anket formunda yer alan “işletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusuna $\alpha = 0.05$ hata payı ile Ki-Kare (χ^2) yöntemi kullanılarak işletmenin faaliyete başlama yılları ile istihdam ettiği personel sayıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkilerin belirlenebilmesi için:

H_0 Hipotezi, verilen cevaplarla anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları veya personel sayıları arasında bir ilişki yoktur (%5 önem seviyesine göre);

H_1 Hipotezi, verilen cevaplarla anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları veya personel sayıları arasında bir ilişki vardır (%5 önem seviyesine göre).

Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin işe alma politikalarının diğer işletmelere göre farklı olduğu ve çokuluslu işletmelerin Etnosentrik, Polisentrik, Regiosentrik ile Geosentrik Yaklaşımlarının etkisinde kalarak personel seçtikleri varsayılmıştır.

2.3.BULGULAR

2.3.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmeler Hakkındaki Bulgular

2.3.1.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Bulundukları Ülkeler

Araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin bağlı bulundukları ülkelere göre dağılımı Tablo-2.2’deki gibidir:

Tablo-2.2: Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Bulundukları Ülkelere Göre Dağılımı

Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Bulunduğu Ülkeler	Anket Yapılan Çokuluslu İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
Almanya	15	42.9	42.9
Amerika (A.B.D.)	5	14.3	57.1
Karma	5	14.3	71.4
İtalya	2	5.7	77.1
İsviçre	3	8.6	85.7
Fransa	1	2.9	88.6
Avustralya	1	2.9	91.4
Kanada	1	2.9	94.3
Belçika	1	2.9	97.1
İran	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.2’de görüldüğü gibi anket çalışması yapılan çokuluslu işletmelerin toplamı 35’dir. Almanya’ya bağlı 15, A.B.D.’ ne bağlı 5, birçok ülkeye bağlı olan (Karma) 5, İsviçre’ye bağlı 3, İtalya’ya bağlı 2 ve birer tanede Fransa, Avustralya,

Kanada, Belçika ve İran kökenli çokuluslu işletme yöneticisi ile anket nedeniyle görüşme yapılmıştır. Kümülatif toplamlarına baktığımızda Avrupa kökenli işletmelerin %63 olduğunu görmekteyiz. Bu tamamen örnek kütlenin tesadüfı olarak seçilmesinden kaynaklanmaktadır. Alman kökenli işletmelerin %42.9 gibi büyük bir rakama ulaşması yine aynı şekildedir.

2.3.1.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyete Başlama Yılları

Tablo-2.3’te araştırma kapsamına giren ve anket ile görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin Türkiye’de faaliyete başladıkları yıllara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo-2.3: Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’de Faaliyete Başladıkları Yıllara Göre Dağılımı

Türkiye’de Faaliyete Başladıkları Yıllar	Anket Yapılan Çokuluslu İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
1950’den Önce	1	2.9	2.9
1950-1960	3	8.6	11.4
1961-1970	3	8.6	20.0
1971-1980	1	2.9	22.9
1981-1990	11	31.4	54.3
1990’dan Sonra	16	45.7	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.3’ten de izlenebileceği gibi, araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin 1 tanesi 1950’den önce, 3 tanesi 1950-1960 yılları arasında, 3 tanesi 1961-1970 yılları arasında, 1 tanesi 1971-1980 yılları arasında, 11 tanesi 1981-1990 yılları arasında, 16 tanesi de 1990’dan sonra Türkiye’de faaliyete başlamışlardır. Kümülatif yüzdelere baktığımızda 1980’e kadar olan bölümde %22.9 olan 8 adet işletmenin Türkiye’de faaliyete başladığını, 1981-1990 yılları arasında ise %31.4 ve 11 adet çokuluslu işletmenin faaliyete başladığı görülmektedir. 1990’dan sonra Türkiye’de faaliyete başlayan çokuluslu işletmelerin %45.7 ve 16 adet olduğunu, bunları 1981’den

1990'a kadar olan bölümle kümülatif olarak toplamalarını ve yüzdelerini aldığımızda 27 tane işletme ve %77.1 olduğu görülmektedir. Bu durumda 1980'den sonra Türkiye'de faaliyete başlayan çokuluslu işletmelerin yoğunlukta olmasına, özellikle 1980 yılında, 24 Ocak kararları olarak bilinen ekonomik istikrar tedbirleri çerçevesinde çıkartılan yabancı sermayeyi teşvik kanunları etkili olmuştur. Ayrıca 1992 yılında bir kararnameyle yürürlüğe konan Yabancı Sermaye Çerçeve Kararına göre Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü kurulmuş olup Müsteşarlığın yetkilerinin artırılmasıyla yabancı sermaye girişine dair işlemlerin belli bir yerde toplanarak kolaylaştırılması sağlanmıştır. Bu da çokuluslu işletmelerin sayısal yoğunluğunun bu dönemlerde fazla olmasını etkilemiştir.

2.3.1.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bağlı Kuruluşlarında İstihdam Ettikleri Personel Sayıları

Tablo-2.4'te araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin Türkiye'de faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarında istihdam ettikleri personel sayısına göre dağılımını vermektedir.

Tablo-2.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bağlı Kuruluşlarında İstihdam Ettikleri Personel Sayılarının Dağılımı

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Ankete Katılan Çokuluslu İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
50'den az	10	28.6	28.6
50-100	9	25.7	54.3
101-200	6	17.15	71.45
201-500	4	11.4	82.85
500'den fazla	6	17.15	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.4'e göre anket yapılan 35 çokuluslu işletmenin bağlı kuruluşlarından 10 tanesinde 50'den az, 9'unda 50-100 arası, 6'sında 101-200 arası, 4'ünde 201-500 arası ve 6'sında da 500'den fazla personel istihdam edilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere %28.6 oranındaki işletme 50'den az personel istihdam eden imalat işletmeleridir. Kümülatif olarak bakıldığında anket kapsamına giren 19 işletmenin %54.3 oranında personel istihdam eden küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olduğu görülmektedir.

2.3.1.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranları

Tablo-2.5 araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yabancı sermaye oranlarına göre dağılımını vermektedir.

Tablo-2.5:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranlarına Göre Dağılımı

Yabancı Sermaye Oranı	Ankete Katılan Çokuluslu İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
%60-69	7	20.0	20.0
%70-79	2	5.7	25.7
%80-89	2	5.7	31.4
%90-99	6	17.1	48.6
%100	18	51.4	100.0
TOPLAM	35	100	

Çokuluslu işletmelerin özelliklerini gözönünde bulundurarak yabancı sermaye oranları %60'ın üzerinde olan işletmeler alınmış olup sağlıklı bulgular elde edebilmek amaçlanmıştır.

Tablo-2.5'te görülebileceği gibi yabancı sermaye oranları %60-69 arasında olan 7 (%20), %70-79 olan 2 (%5.7), %80-89 olan 2 (%5.7), %90-99 olan 6 (%17.1) ve %100 olan 18 adet (%51.4) çokuluslu işletme ile anket ve görüşme

yapılmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi yabancı sermaye oranı %100 olan işletmelerin sayısı %51.4 ile kümülatif olarak diğerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir.

2.3.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticileri Hakkındaki Bulgular

2.3.2.1.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaşları, Eğitim Durumları, Medeni Durumları, Çocukları ve Eşlerinin Çalışma Durumları

Aşağıda Tablo-2.6’da anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında çalışan yöneticilerin yaş dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.6:Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Bağlı Kuruluşlarında Çalışan Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yöneticilerin Yaş Grupları	Ankete Katılan Çokuluslu İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
25 ve altı	1	2.9	2.9
26-35	13	37.1	40.0
36-45	14	40.0	80.0
46-55	5	14.3	94.3
55 ve üstü	2	5.7	100
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.6’da görüldüğü gibi anket kapsamına giren yöneticilerin %40’ı 36-45 yaş grubunda olduğu, %37.1’i 26-35 yaş grubunda, %14.3’ü 46-55 yaş grubunda, %5.7’si 55 yaş ve üstü, %2.9’u da 25 ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında anket çalışmasına katılan yöneticilerin %77.1’inin

26-45 yaş grubunda olduklarını ve çokuluslu işletmelerin bu gruplarda yer alan yöneticileri ağırlıklı olarak çalıştırdıkları görülmektedir.

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin eğitim durumlarıyla ilgili soruya verdikleri cevap Tablo-2.7’de görülmektedir.

Tablo-2.7:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin Eğitim Gördüğü Alan	Ankete Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
İşletme veya Ekonomi	20	57.1	57.1
Kamu Yönetimi	1	2.9	60.0
Mühendislik	12	34.2	94.2
Maliye	1	2.9	97.1
Alman Dili ve Edebiyatı	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.7’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerin %57.1’inin İşletme veya Ekonomi mezunu, %34.2’sinin Mühendislik, %2.9’unun Kamu Yönetimi, %2.9’unun Maliye ve %2.9’unun Alman Dili ve Edebiyatı’ndan mezun oldukları görülmektedir. Anket çalışmasına katılan yöneticilerin kümülatif toplam olarak %91.4 İşletme veya Ekonomi ve Mühendislik eğitimi aldıkları görülmektedir. Bu da anket kapsamındaki çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri imalat sektöründe bu meslek gruplarından mezun olan yöneticileri tercih etme eğilimin de olduklarını göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo-2.8 anket çalışmasına katılan yöneticilerin lisansüstü eğitim durumlarını göstermektedir.

Tablo-2.8:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Lisansüstü Eğitim Durumları

Anket Yapılan Yöneticilerin Lisansüstü Eğitim Yapıp Yapmadıkları	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Evet	9	25.7
Hayır	26	74.3
TOPLAM	35	100

Tablo-2.8’den de anlaşılacağı gibi anket çalışmasına katılan 35 yöneticiden 9’u yani %25.7’si lisansüstü eğitim yapmış, 26’sı (%74.3) de lisansüstü eğitim yapmamıştır. Lisansüstü eğitim yapmış olan yöneticilerin hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir.

Aşağıdaki Tablo-2.9 yüksek lisans derecesine sahip olan yöneticilerin bu derecelerini aldıkları alanları göstermektedir.

Tablo-2.9:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Yüksek Lisans Alanlarına Göre Dağılımı

Yüksek Lisans Alanı	Yüksek Lisans Yapan Yönetici Sayısı	(%)
Personel Yönetimi	1	11.1
Ekonomi	4	44.4
Mühendislik	3	33.3
İşletme Mühendisliği	1	11.1
TOPLAM	9	100

Tablo-2.9’da görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan ve yüksek lisans derecesine sahip olan 9 yöneticinin 4’ü (%44.4) Ekonomi alanında, 3’ü (%33.3) Mühendislik, 1 tanesi (%11.1) Personel Yönetimi ve 1 tanesi de (%11.1) İşletme Mühendisliği alanında yüksek lisanslarını yapmışlardır.

Tablo-2.10 anket çalışmasına katılan yöneticilerin medeni durumlarını göstermektedir.

Tablo-2.10:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarının Dağılımı

Yöneticilerin Medeni Durumları	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Evli	25	71.4
Bekar	10	28.6
TOPLAM	35	100

Tablo-2.10’da da görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerin %71.4 (25)’i evli olup kaç çocuk sahibi oldukları ve eşlerinin çalışıp çalışmadığı aşağıdaki Tablo-2.11 ve 2.12’de gösterilmiştir.

Tablo-3.11.Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Çocuklarının Sayısının Dağılımı

Yöneticilerin Çocuk Sayısı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Yok	2	8
Bir	11	44
İki	8	32
Üç	4	16
Dört ve daha fazla	—	—
TOPLAM	25	100

Tablo-2.11’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerin 11 tanesi (%44) bir çocuk, 8 tanesi (%32) iki çocuk, 4 tanesi (%16) üç çocuk sahibi olup, 2 tanesinin (%8) de çocukları yoktur.

Tablo-2.12:Anket Çalışmasına Katılan ve Evli Olan Yöneticilerin Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin Eşlerinin Çalışıp Çalışmadığı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Evet	15	60
Hayır	10	40
TOPLAM	25	100

Tablo-2.12’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan ve evli olan 25 yöneticiden 15’inin (%60) eşleri çalışmakta, 10 tanesinin (%40) eşleri de çalışmamaktadır.

2.3.2.2.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin İşletmede Kaç Yıldır

Çalıştıkları, Hangi Düzeyde Yönetici Olarak Bulundukları ve

Daha Önce Başka Bir Ülkede Çalışıp Çalışmadıkları

Aşağıda Tablo-2.13 anket çalışmasına katılan yöneticilerin işletmede kaç yıldır çalıştıklarının dağılımını göstermektedir.

Tablo-2.13:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticinin İşletmede Çalışma Süresi	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
4 yıldan az	11	31.4	31.4
4-7 yıl	11	31.4	62.9
8-11 yıl	8	22.9	85.7
12-15 yıl	4	11.4	97.1
15 yıldan fazla	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.13'te görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerin %31.4'ü 4 yıldan az, %31.4'ü 4-7 yıl arası, %22.9'u 8-11 yıl arası, %11.4'ü 11-15 yıl arası, %2.9'u da işletmelerde 15 yıldan fazla çalışmışlardır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 4-11 yıl arası çalışanların %85.7 gibi büyük bir oranı kapsadığı görülmektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde uzun süreli çalışan yöneticilerin bulunmamasının nedeni, bu işletmelerin büyük bir bölümünün 1980'den sonra kurulmasından kaynaklanmaktadır.

Aşağıdaki Tablo-2.14 anket çalışmasına katılan yöneticilerin işletmede hangi düzeyde yönetici olarak görev yaptıklarının dağılımını göstermektedir.

Tablo-2.14:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin İşletmede Hangi Düzeyde Yönetici Olarak Bulunduklarının Dağılımı

Yöneticinin Hangi Düzeyde Görev Yaptığı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
Üst Düzey	20	57.1	57.1
Orta Düzey	14	40	97.1
Alt Düzey	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.14'te görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerin %57.1' üst düzeyde, %40'ı orta düzeyde ve %2.9'u da alt düzeyde yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Tabloda anket çalışması yapılan 35 yöneticinin bulundukları düzeyleri gözönüne aldığımızda kümülatif olarak %97.1 üst ve orta düzeyde görev yapan

yöneticiler olduğu %2.9'unun da alt düzeyde olduğu görülmektedir. Üst ve orta düzeydeki yöneticilerin çokluğu işletmelerin genel politikaları ve yönetici atamalarında Etnosentrik, Polisentrik ve Geosentrik yaklaşımlarının hangisini benimsedikleri konusunda daha açık bilgiler vermesi bakımından önem arz etmektedir.

Tablo-2.15 anket çalışmasına katılan yöneticilerin daha önce başka bir ülkede çalışıp çalışmadıklarının dağılımını vermektedir.

Tablo-2.15:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Daha Önce Başka Bir Ülkede Çalışıp Çalışmadıklarına Göre Dağılımı

Yöneticinin Daha Önce Başka Bir Ülkede Çalışıp Çalışmadığı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Evet	8	22.9
Hayır	27	77.1
TOPLAM	35	100

Tablo-2.15'ten de anlaşılacağı gibi, anket çalışmasına katılan 35 yöneticiden 8 tanesinin (%22.9) daha önce başka bir ülkede çalıştığını, 27 tanesinin (%77.1) daha önce başka bir ülkede çalışmadıkları görülmektedir. Aşağıdaki Tablo-2.16 8 yöneticinin daha önce çalıştıkları ülkelerin hangileri olduğunu göstermektedir.

Tablo-2.16:Anket Çalışmasına Katılan Yöneticilerin Daha Önce Çalıştıkları Ülkelere Göre Dağılımı

Yöneticilerin Daha Önce Çalıştıkları Ülkeler	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	(%)
Almanya	6	75
İsviçre	1	12.5
Libya	1	12.5
TOPLAM	8	100

Tablo-2.16'da görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan yöneticilerden daha önce başka bir ülkede çalıştığını belirtilen 8 yöneticiden 6'sının (%75) Almanya'da, 1 tanesinin (%12.5) İsviçre'de, 1 tanesinin de (%12.5) Libya'da çalıştığı görülmektedir. Tablo-2.15 ve 16'daki bulgulardan hareketle işletmelerin daha önce başka bir ülkede

çalışan yöneticilerin atanmasına fazla önem vermediklerini, ancak %22.9'unun bu durumu gözönüne aldığı görülmektedir. Anket çalışması yüz yüze görüşme şeklinde yapıldığı için, yurt dışında daha önce çalışan yöneticilere bu durumun atanmalarına etki edip etmediği sorulmuş olup yöneticilerin verdikleri cevaplara göre önemli bir kriter olduğu ortaya çıkmıştır.

2.3.2.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Üst, Orta ve Alt Düzeyde, Ana Ülkeden, Evsahibi Ülkeden ve Üçüncü Ülkeden Yönetici Görevlendirip Görevlendirmedikleri

Anket çalışmasına katılan 35 yöneticiye çalıştıkları çokuluslu işletmelerin üst, orta ve alt düzeyde ana ülke, evsahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilip görevlendirilmedikleri sorusu sorulmuş elde edilen bulgular Tablo-2.17, 2.18 ve 2.19'da verilmiştir.

Tablo-2.17:Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Üst Düzeyde, Ana Ülke, Evsahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmelerine Göre Dağılımı

Üst Düzey Yöneticilerin Hangi Ülke Vatandaşı Oldukları	Anket Kapsamındaki İşletme Sayısı	(%)	Kümülatif %
Ana Ülke	1	2.9	2.9
Evsahibi Ülke	11	31.4	34.3
Üçüncü Ülke	1	2.9	37.2
Ana ve Evsahibi Ülke	18	51.4	88.6
Evsahibi ve Üçüncü Ülke	4	11.4	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.17'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin 11'i (%31.4) üst düzeyde evsahibi ülkeden yönetici istihdam etmektedir. Sadece ana ülkeden üst düzeyde yönetici istihdam eden 1 işletme (%2.9) bulunmasına rağmen, hem evsahibi ülkeden hem de ana ülkeden üst düzeyde yönetici görevlendiren

18 işletme (%51.4) olduğu görülmektedir. Üst düzeyde üçüncü ülkeden yönetici görevlendiren 1 işletme (%2.9) olmasına rağmen, hem evsahibi ülkeden hem de üçüncü ülkeden üst düzeyde yönetici görevlendiren 4 (%11.4) işletme olduğu görülmektedir.

Üst düzeyde sadece ana ülkeden yönetici görevlendiren 1 işletme buna ilave olarak hem ana ülkeden hem de evsahibi ülkeden üst düzeyde yönetici görevlendiren 18 işletme gözönünde bulundurulduğunda kümülatif olarak %54.3 olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle anket çalışması yapılan çokuluslu işletmeler, ülkemizde faaliyet gösterirken üst yönetim düzeylerinde kendi ülkelerinden yöneticiler tercih ettikleri söylenebilir. Ancak üst düzeyde evsahibi ülkeden yönetici görevlendiren 11 (%31.4), evsahibi ülkeden ve ana ülkeden üst düzeyde yönetici görevlendiren 18 (%51.4) ve hem evsahibi hem de üçüncü ülkeden üst düzey yönetici görevlendiren 4 (%11.4) işletmenin olduğunu ve kümülatif toplamlarının 33 (%94.2) olduğuna bakıldığında evsahibi ülkeden üst düzeyde yönetici görevlendiren işletmelerin daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin orta ve alt düzeyde yönetici istihdam ederlerken tercihlerinin evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin lehine nasıl değişim gösterdiğini Tablo-2.18 ve 2.19 incelendiğinde daha açık bir şekilde görülecektir.

Tablo-2.18:Anket Kapsamına Alınan Çokuluslu İşletmelerin Orta Düzeyde, Ana Ülke, Evsahibi Ülke ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmelerine Göre Dağılımı

Orta Düzey Yöneticilerin Hangi Ülke Vatandaşı Oldukları	Anket Kapsamındaki İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Evsahibi Ülke Vatandaşı	29	82.8	82.8
Ana Ülke ve Evsahibi Ülke Vatandaşı	4	11.4	94.2
Evsahibi ve Üçüncü Ülke Vatandaşı	1	2.9	97.1
Ana, Evsahibi ve Üçüncü Ülke Vatandaşı	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.18’de görüldüğü gibi anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin 29’u (%82.8) işletmede orta düzeyde sadece evsahibi ülke vatandaşı yönetici istihdam etmekte, 4 tanesi (%11.4) ana ülke ve evsahibi ülke vatandaşı, 1 tanesi (%2.9) evsahibi ve üçüncü ülke vatandaşı, 1 tanesi de (%2.9) hem ana ülke hem evsahibi ülke hem de üçüncü ülkeden yönetici istihdam etmektedir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında orta düzeyde ana ülke vatandaşı yöneticileri istihdam eden çokuluslu işletmelerin sayısının 6 (%17.2) olduğunu, üçüncü ülke vatandaşı yöneticileri istihdam eden işletme sayısının 2 (%5.8) olduğu görülmektedir. Bütün seçenekler gözönüne alındığında evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin tamamında orta düzey yönetici olarak tercih edildikleri görülmektedir.

Tablo-2.19.Anket Kapsamına Alınan Çokuluslu İşletmelerin Alt Düzeyde Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmesine Göre Dağılımı

Alt Düzey Yöneticilerin Hangi Ülke Vatandaşı Oldukları	Anket Kapsamındaki İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Ana Ülke Vatandaşı	—	—
Evsahibi Ülke Vatandaşı	35	100
Üçüncü Ülke Vatandaşı	—	—
TOPLAM	35	100

Tablo-2.19’da görüldüğü gibi anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin tamamında sadece evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin alt düzeyde

istihdam edildikleri görülmektedir. Bir başka deyişle anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin hiç biri alt düzeyde ana ülkeden ve üçüncü ülkeden yönetici istihdam etmemişlerdir.

Tablo-2.17, 2.18 ve 2.19'daki bulgulara bakıldığında anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin ülkemizde faaliyet gösterirken üst yönetim düzeyinde özellikle kilit pozisyonlarda kendi ülkelerinden yönetici görevlendirme eğiliminde oldukları ve etnosentrik yaklaşımın etkisinde kaldıkları görülmektedir. Ancak ana ülkeden yönetici görevlendiren işletmelerin aynı zamanda evsahibi ülkeden de yönetici görevlendirmeleri bu işletmelerin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme yaklaşımı olan polisentrik yaklaşımı da benimsediklerini ortaya koymaktadır. Bunlara sadece evsahibi ülkeden üst düzey yönetici görevlendiren ve üçüncü ülke vatandaşı ile evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendiren işletmeler de ilave edildiğinde kümülatif olarak 33 (%94.2) işletmenin tercihlerinin evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin lehine değiştiğini ve polisentrik yaklaşımın daha ağır bastığını görülmektedir.

Anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin, orta ve alt düzeyde yönetici atarlarken evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri istihdam etme yoluna gittikleri yani, polisentrik yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir.

2.3.2.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin “Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri” Sorusunun Önem Sırasına Göre Değerlendirilmesi

Anket çalışması nedeniyle posta yoluyla ve yüzyüze görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerine soru şekline dönüştürülmüş 8 adet seçenek

verilmiş ve bu seçenekleri 1(Önemsiz) ile 4(Çok Önemli) arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket çalışmasına katılan 35 çokuluslu işletmenin yöneticilerine yöneltilen “işletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusunun seçenekleri ve ortalama değerleri aşağıda Tablo-3.20’de sıralandığı gibidir.

Tablo-2.20: İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Olarak Sizi Görevlendirmesinin Nedenleri

Anket Formunda Yer Aldığı Sıra	İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri	Ortalama Değer ($\bar{x}$)
1	Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması	1.057
2	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri	3.143
3	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunun daha iyi sağlamaları	2.514
4	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere oranla daha az gider yaratır olmaları	2.259
5	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri	2.914
6	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması	2.886
7	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması	2.229
8	İşletmenin evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması	3.600

Anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerine yöneltilen “işletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusuna yöneticilerin genelde verdikleri önem dereceleri ortalama değer ($\bar{x}$) olarak ifade edilmiştir. Tablo-2.20’deki bulgulara göre anket çalışmasına katılan yöneticilerin belirlediği önem sıralaması Tablo-2.21’de gösterilmiştir.

Tablo-2.21.İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri ve Önem Sıraları

Yöneticilerin Belirlediği Önem Sırası	İşletmenin Evsahibi Ülkeden Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri	Ortalama Değer (x)
1	İşletmenin evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması	3.600
2	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri	3.143
3	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleriyle, tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri	2.914
4	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması	2.886
5	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunun daha iyi sağlamaları	2.514
6	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere oranla daha az gider yaratır olmaları	2.259
7	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması	2.229
8	Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması	1.057

Tablo-2.21’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, önem sıralamasında 3.600 ortalama değer ile 1.sırayı “işletmenin, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması” seçeneği almıştır. Çokuluslu işletmeler genel olarak evsahibi ülke vatandaşlarının gerekli olan teknik uzmanlık ve yönetsel yeteneklere sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Bu durum literatürde geniş olarak yer almıştır. Ancak, gelişmiş ülkelerde gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri bulmanın da zor olmadığı bilinmektedir. Tablo-2.21’deki bulgulara göre, ülkemizde faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler gerek yönetsel gerekse teknik özelliklere sahip profesyonel yönetici sıkıntısı

çekmemektedirler. Bu durum Türkiye’de yetişmiş ve teknik uzmanlığa sahip yetenekli yönetici sınıfının olduğunu ve gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bit uygulamaya tabi tutulduklarını göstermektedir.

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin önem sıralamasında 3.143 ortalama değer ile 2.sırada önemli buldukları neden “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri”dir. Bu durum çokuluslu işletmeler için gerçekten de önemli bir nedendir. Çokuluslu işletmeler bağlı kuruluşlarında ana ülke vatandaşı yöneticileri göreve getirdiklerinde, atanan yöneticilerin evsahibi ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını tam anlamıyla bilmemeleri hem kendilerini hem de işletmeyi istenen verimliliğe ulaştırmayabilir. Bu durum evsahibi ülke vatandaşı yöneticiler için söz konusu değildir. Çokuluslu işletme evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri göreve getirdiğinde bu problemi daha işin başında halletmiş olur. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesinin işletme açısından bir diğer avantajı da evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemi, dağıtım kanalları ve yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleridir. Bu neden de önem sıralamasında 2.914 ortalama değer ile 3.sırada yer almaktadır. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından çevreyle ilişki kurmaları daha kolaydır. Bu neden de önem sıralamasında 2.886 ortalama değer ile 4.sırada yer almıştır. Araştırmanın diğer bölümlerinde belirtildiği gibi evsahibi ülkenin kültürel farklılıkları, ekonomik ve politik yapıları, yerel örf ve adetleri ile dil farklılığından kaynaklanan problemleri nedeniyle ana ülkeden görevlendirilen yöneticiler için bir dezavantaj olmakta ve başarılarını etkileyen kriterlerin başında yer almaktadır. Bu kriterlerin etkilerini en aza indirmenin yolu, çokuluslu işletmelerin evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmesidir.

Araştırma kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin bu yolu benimsediğini, anket çalışması nedeniyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulardan görmek mümkündür.

Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları nedeni ise önem sıralamasında 2.514 ortalama değer ile 5.sırada yer almıştır. Çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerde çeşitli çıkar grupları ile ilişki kurarlar. Bunların başında devlet ve sendikalar gelir. Çokuluslu işletmeler ile faaliyet gösterilen ülkenin hükümetleri ve sendikaları arasında dışsıatım-dışalım politikası, transfer fiyatlar ve personel politikalarında bazı çatışmalar ortaya çıkabilir. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticiler çokuluslu işletmeler ile devlet ve sendikalar arasında koordinasyon sağlayıp ortaya çıkan çatışmaları en az seviyede tutarlar. Bu da çokuluslu işletmelerin evsahibi ülke vatandaşı yöneticilere geniş çapta yer vermesi ve bunları yönetim kademelerinde görevlendirmesiyle olur. Önem sıralamasında diğer nedenlere oranla daha alt sıralarda yer almasının nedeni, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin devlet ve sendikalarla, Ocak 1980 tarih ve 8/168 sayılı “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi” gereği bu tür çatışmaların önüne geçilmiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Anket çalışmasına katılan yöneticiler önem sıralamasında 2.259 ortalama değerle “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere oranla daha az gider yaratır olmaları” nedenini 6.sırada önemli bulmuşlardır. Çokuluslu işletmeler, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirdiklerinde maaş ve primlerin dışında yöneticilerin taşınma, lojman, çocuklarının eğitim giderleri, v.b. yan ödemeleri de yapmak durumunda olurlar. Bu da

işletmelere daha fazla mali yük getirmektedir. Çokuluslu işletmeler bu durumdan kaçınmak için evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme yoluna gidip, hem evsahibi ülkede yerel işletmelerin dediklerine yakın maaş hem de buna benzer yan ödemelerden kurtulmuş olurlar. Anket çalışmasına katılan yöneticilerin bu kriteri 6.sıraya koymaları, bir başka ifadeyle bu kriterin ilk sıralarda olmayışının nedeni, artık ülkemizde de, çokuluslu işletmelerin istedikleri bütün özellikleri taşıyan iyi yetişmiş profesyonel yöneticilerin bulunduğu ve bu yöneticilere ödenen maaşlarında yüksek olduğunu göstermektedir.

“Evsahibi lke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması” ve “Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması” sırasıyla 2.229 ortalama değer ile 7. , 1.057 ortalama değer ile 8.sırada yer almışlardır. Bu kriterlerin önem sıralamasına göre en alt sıralarda yer almaları, ülkemizde uygulanan yasal mevzuatlarla açıklanabilir. Yasal kısıtlamaların olmaması nedeniyle çokuluslu işletmelerin ülkemizle ilişkilerinde fazla problem yaşamadıklarını ve bu nedenle yöneticileri atarlarken bu kritere fazla önem vermediklerini anket çalışması nedeniyle yapılan görüşmelerde çalışmaya katılan yöneticiler tarafından özellikle vurgulanmıştır. Bunun yanında bu konuyu önemli bulan yöneticiler ve dolayısıyla işletmelerde vardır.

Ülkemizde yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirilen yasal zorunluluklar yoktur. Daha doğru bir ifadeyle 1980 yılında yabancı sermayeyi teşvik amacıyla ıkarılan “Yabancı Sermaye ereve Kararnamesi” ile var olan yasal kısıtlamalar da kaldırılmıştır. Bu nedenle anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular bu durumu desteklemektedir.

2.3.2.5.”İşletmenin Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri” Sorusunu Oluşturan Seçeneklerin Ayrı Ayrı Önem Derecelerine Göre Dağılımı

Aşağıda verilmiş olan tablolarda, araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından, verdikleri cevaplara göre 8 seçeneğin ayrı ayrı önem derecelerinin dağılımı gösterilmiştir. (1 Önemsiz, 2 Az Önemli, 3 Önemli, 4 Çok Önemli)

Tablo-2.22 “Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması” sorusuna, anket kapsamına giren 35 çokuluslu işletmenin yöneticileri tarafından verilen cevaplara göre önem derecelerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo-2.22.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Evsahibi Ülkenin Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiği Yasal Zorunluluklar” Sorusuna Verdikleri Cevapların Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	33	94.3	94.3
2	2	5.7	100.0
3	—	—	
4	—	—	
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.22’de görüldüğü gibi, “Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması” sorusuna, anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre 33 yönetici (%94.3) 1(Önemsiz), 2 yönetici ise (%5.7) 2(Az önemli) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesi sıralamasında 1.057 ortalama değer ile 8. ve son sırada yer almıştır. 3(Önemli) ve 4(Çok önemli) olarak

değerlendiren yöneticilerin olmayışı bu kriterin son sırada yer almasına neden olmuştur.

Aşağıdaki Tablo-2.23’de “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri” sorusuna yöneticilerin verdikleri önem derecelerine göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo-2.23.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri” Sorusuna Verdikleri Cevapların Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	—	—	—
2	2	5.7	5.7
3	26	74.3	80.0
4	7	20	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.23’de görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri” sorusuna, anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 26’sı (%74.3) 3(Önemli), 7’si (%20) 4(Çok önemli), 2’si (%5.7) de 2(Az önemli) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soruya 1(Önemsiz) olarak cevap veren yönetici bulunmamaktadır. Bu soru önem derecesi sıralamasında 3.142 ortalama değer ile 2. sırada yer almıştır. Kümülatif toplamına bakıldığında, 33 yönetici (%94.3) “önemli” ve “çok önemli” bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Bu da Tablo-2.22’deki bulgulara göre, ülkemizde faaliyet gösteren 35 çokuluslu işletmenin Türkiye’den yönetici seçmelerindeki 2. önemli neden Türk yöneticilerinin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleridir.

“Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları” sorusunun 35

çokuluslu işletmenin yöneticisine göre önem derecelerinin dağılımı aşağıdaki Tablo-2.24'te gösterilmiştir.

Tablo-2.24.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları İle İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	5	14.3	14.3
2	9	25.7	40.0
3	19	54.3	94.3
4	2	5.7	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.24'te görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları” sorusuna anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 19'u (%54.3) 3(Önemli), 9'u (%25.7) 2(Az önemli), 5'i (14.3) 1(Önemsiz) ve 2'si de (%5.7) 4(Çok önemli) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesine göre, 2.514 ortalama değer ile 5.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 21 yönetici (%60) “Önemli” ve “Çok Önemli”, 14 yönetici de (%40) “Önemsiz” ve “Az Önemli” olduğunu belirtmişlerdir. “Önemsiz ve “Az Önemli” diyenlerin %40 olması, bu kriterin önem sıralamasında 5.sıraya düşmesine neden olmuştur.

“Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu” sorusunun anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine göre, önem derecelerinin dağılımı aşağıdaki Tablo-2.25'te gösterilmiştir.

Tablo-2.25.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	3	8.6	8.6
2	20	57.1	65.7
3	11	31.4	97.1
4	1	2.9	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.25’te görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu” sorusuna anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 20’si (%57.1) 2(Az önemli), 11’i (%31.4) 3(Önemli), 3’ü (%8.6) 1(Önemsiz) ve 1 tanesi de (%2.9) 4(Çok önemli) olarak cevaplandırmışlardır. Bu soru önem derecesine göre, 2.259 ortalama değer ile 6.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 23 yönetici (%65.7) “Önemsiz” ve “Az Önemli”, 12 yöneticinin (%34.3), 11’i “Önemli” (%31.4), 1’i de (%2.9) “Çok Önemli” olduğunu belirtmişlerdir. “Önemsiz” ve “Az Önemli” diyen yöneticilerin (%65.7) 23 kişi olması bu kriterin 6.sıraya düşmesine neden olmuştur.

Aşağıdaki Tablo-2.26’da, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri” sorusunun anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine göre, önem derecelerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.26.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	5	14.3	14.3
2	6	17.1	31.4
3	11	31.4	62.9
4	13	37.1	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.26’da görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri” sorusuna anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 13’ü (37.1) 4(Çok önemli), 11’i (%31.4) 3(Önemli), 6’sı (%17.1) 2(Az önemli) ve 5’i (%14.3) de 1(Önemsiz) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesine göre, 2.914 ortalama değer ile 3.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 24 işletmeden (%68.5) 13’ü (%37.1) “Çok Önemli” 11’i de (%31.4) “Önemli” bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Tablodaki bulgulara göre ülkemizde faaliyet gösteren ve anket kapsamına giren 35 çokuluslu işletme yöneticisinin değerlendirmesine göre, çokuluslu işletmelerin Türkiye’den yönetici görevlendirmesinin 3.önemli nedeni, Türk yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bildiklerini düşünmesidir.

Aşağıdaki Tablo-2.27’de “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması” sorusunun anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine göre, önem derecelerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.27.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil İle İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	2	5.7	5.7
2	6	17.1	22.9
3	21	60.0	82.9
4	6	17.1	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.27’de görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması” sorusuna anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 21’i (%60.0) 3(Önemli), 6’sı (%17.1) 2(Az önemli), 2’si de (%5.7) 1(Önemsiz) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesine göre, 2.886 ortalama değer ile 4.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 27 işletmeden (%77.1) 21’i (%60.0) “Önemli”, 6’sı da (%17.1) “Çok Önemli” bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Kümülatif yüzdelerine bakıldığında, Tablo-3.26’daki kriterden daha fazla olduğu (%68.5) görülmektedir. Dolayısıyla sıralamada yer değiştirmeleri gerektiği düşünülebilir. Ancak, sıralamada ortalama değerlerinin belirleyici olduğu unutulmamalıdır. Bu iki tablo incelendiğinde, çok önemli diyen yönetici sayıları Tablo-2.26’da 13 (%37.1), Tablo-2.27’deki kriterde ise 6 (%17.1) olduğu görülmektedir. Her iki tablodaki (Tablo-2.26 ve Tablo-2.27) ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu düşünüldüğünde anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin her iki kriteri de birbirine yakın derecede önemli buldukları görülmektedir. Tablo-2.27’deki bulgulara göre, anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin, Türkiye’den yönetici görevlendirmesindeki 4.önemli

nedeni, Türk yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olacağını düşünmeleridir.

Aşağıdaki Tablo-2.28’de, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması” sorusunun anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine göre, önem derecelerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.28.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticileri Görevlendirmekle, İşletmenin Evsahibi Ülke İle Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	6	17.1	17.1
2	17	48.6	65.7
3	10	28.6	94.3
4	2	5.7	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.28’de görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması” sorusunun anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre, yöneticilerden 17’si (%48.6) 2(Az önemli), 10’u (%28.6) 3(Önemli), 6’sı (%17.1) 1(Önemsiz) ve 2 tanesi de (%5.7) 4(Çok önemli) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesine göre 2.229 ortalama değer ile 7.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 1(Önemsiz) ve 2(Az Önemli) olarak değerlendiren yöneticilerin 23 (%65.7) olduğunu, bunlardan 17’sinin (%48.6) “Az Önemli” bulduklarını göstermektedir. 12 işletme yöneticisinin (%34.3) 10’unun (%28.6) “Önemli”, 2’sinin (%5.7) de “Çok Önemli” buldukları görülmektedir. 1(Önemsiz) ve 2(Az önemli) olarak değerlendiren yöneticilerin sayı

olarak çok olması (%65.7) bu kriterin önem sıralamasında 7.sıraya düşmesine neden olmuştur.

Aşağıdaki Tablo-2.29’da “İşletmenin; evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması” sorusunun anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine göre, önem derecelerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.29.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin Değerlendirmesine Göre, “İşletmenin, Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Gerekli Olan Teknik ve Yönetsel Yeteneklere Sahip Olduğuna İnanması” Sorusunun Önem Derecesine Göre Dağılımı

Önem Dereceleri	Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
1	1	2.9	2.9
2	1	2.9	5.7
3	9	25.7	31.4
4	24	68.6	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.29’da görüldüğü gibi, “İşletmenin; evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması” sorusuna anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri önem derecesine göre; yöneticilerden 24’ü (%68.8) 4(Çok önemli), 9’u (%25.7) 3(Önemli), 1’i (%2.9) 2(Az önemli), 1 tanesi de (%2.9) 1(Önemsiz) olarak değerlendirmişlerdir. Bu soru önem derecesine göre 3.600 ortalama değer ile 1.sırada yer almaktadır. Anket çalışmasına katılan yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin büyük bir bölümü bu kriteri çok önemli bulduklarını ifade etmişlerdir. Tablo-2.29’daki bulgulara bakıldığında 35 çokuluslu işletme yöneticisinden 24’ü (%68.6) bu kriteri “Çok Önemli” bulduklarını, 9’unun da (%25.7) “önemli” buldukları görülmektedir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 2 (%5.7) yöneticinin bu kriteri önemli bulmadıkları, 33(%94.3) yöneticiden 9’u (%25.7) “Önemli”, 24’ünün de (%68.6) bu

kriteri “Çok Önemli” buldukları görülmektedir. Tablo-3.29’daki bulgulardan çıkan sonuçlara göre ülkemizde faaliyet gösteren 35 çokuluslu işletmenin Türkiye’den yönetici seçmelerindeki en önemli neden, Türk yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanmalarıdır.

2.3.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Eğitim ve Geliştirme Programlarıyla İlgili Bulgular

2.3.3.1.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Eğitim ve Geliştirme Programları Uygulayıp Uygulamadıkları

Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını arttırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir. Yönetici geliştirme ise, yöneticilerin başarılı liderler olabilmeleri için gerekli deneyim, tutum ve yetenekleri kazanmalarını sağlayan eğitim sürecidir¹⁴⁷. İşletmelerde eğitim fonksiyonu, personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanısıra, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasını da katkıda bulunur. Çokuluslu işletmeler farklı bölgelerde faaliyet gösterdikleri için, yöneticilerini faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapıları hakkında çeşitli eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarlar. Eğitim ve geliştirme programları sadece ana ülke vatandaşı yöneticilerine uygulanmaz, aynı zamanda evsahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına da uygulanır. Çokuluslu işletmeler uyguladıkları bu eğitim ve geliştirme programlarıyla, yöneticilerin kişisel gelişmelerine katkıda bulunmakla birlikte, işletmenin amaçları ve stratejilerini de benimsemelerine yardımcı olurlar. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilere uygulanan eğitim ve geliştirme

¹⁴⁷ YÜKSEL; a.g.e., s.244.

verirler. Bütün bu nedenlerden dolayı araştırma kapsamına alınan ve ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin yöneticilerine “İşletmeniz yöneticilerine eğitim ve geliştirme programları uyguluyor mu?” sorusu sorulmuş alınan cevapların dağılımı Tablo-2.30’da gösterilmiştir.

Tablo-2.30.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerine Eğitim ve Geliştirme Programı Uygulayıp Uygulamadıklarının Dağılımı

İşletmeniz Eğitim ve Geliştirme Programı Uyguluyor mu?	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	%
Evet	32	91.4
Hayır	3	8.6
TOPLAM	35	100

Tablo-2.30’da görüldüğü gibi, anket kapsamına alınan 35 çokuluslu işletmenin 33’ü (%91.4) yöneticilerine eğitim ve geliştirme programlarını uygulamakta, 3 işletme (%8.6) ise yöneticilerine hiçbir şekilde eğitim ve geliştirme programı uygulamadıklarını, anket çalışması nedeniyle yapılan görüşmelerde de belirtmişlerdir. Eğitim ve geliştirme programını uygulayan 33 işletmenin (%91.4) olması çokuluslu işletmelerin bu konuya çok önem verdiklerini göstermektedir.

Anket çalışmasına katılan 35 çokuluslu işletmenin yöneticisine sorulan “İşletmeniz yöneticilerine eğitim ve geliştirme programı uyguluyor mu?” sorusuna 3 işletme hayır cevabı verdiği için bundan sonraki sorularda 32 çokuluslu işletme değerlendirmeye alınacaktır.

2.3.3.2.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Eğitim ve Geliştirme Programlarını Hangi Düzeydeki Yöneticilerine Uyguladıkları

Anket çalışmasına katılıp, yöneticilerine eğitim ve geliştirme programı uygulayan 32 çokuluslu işletmenin yöneticisine sorulan “Eğitim ve geliştirme programları hangi düzeydeki yöneticilere uygulanıyor?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo-2.31’de gösterilmiştir.

Tablo-2.31.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Programlarının Hangi Düzeydeki Yöneticilere Uygulandığının Dağılımı

Düzeyler	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	%	Kümülatif %
Üst Düzey	2	6.3	6.3
Üst ve Orta Düzey	7	21.9	28.1
Orta ve Alt Düzey	1	3.1	31.3
Üst , Orta ve Alt Düzey	22	68.8	100.0
TOPLAM	35	100	

Tablo-2.31’de görüldüğü gibi, anket kapsamına alınan 32 çokuluslu işletmenin eğitim ve geliştirme programlarını bütün düzeylere uygulama oranı %68.8 (22), üst ve orta düzey %21.9 (7), üst düzeye %6.3 (2), Orta ve alt düzeye ise sadece % 3 (1) olduğu görülmektedir. Anket çalışması nedeniyle görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri bütün düzeylerde eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasının, özellikle teknolojik gelişmelerden kaynaklandığını belirtmektedirler. Tablo incelendiğinde alt düzey yöneticilerinde bulunduğu her düzeyde eğitim ve geliştirme programının uygulanması, çokuluslu işletmelerin yeni gelişmelere karşı çok duyarlı olduklarını ve bu nedenle alt düzey yöneticilerinde bu programlara dahil edildikleri görülmektedir.

2.3.3.3.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticileri Hangi Kritere Göre Belirlediklerinin Önem Sırasına Göre Değerlendirilmesi

Anket çalışması nedeniyle yüzyüze görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerine “Eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticiler hangi kritere göre belirlenmektedir?” sorusu sorulmuş ve önem derecesine göre, 1(Önemsiz) ile 4(Çok önemli) arasında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Aşağıdaki Tablo-2.32’de eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticilerin seçim kriterleri ve ortalama değerleri gösterilmektedir.

Tablo-2.32.Eğitim ve Geliştirme Programına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri ve Ortalama Değerleri

Anket Formunda Yer Alan Sıralama	Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri	Ortalama Değer
1	Yaş	1.406
2	Eğitim Düzeyi	2.188
3	Teknik Bilgi Yetersizliği	3.063
4	Yönetimsel Bilgi Yetersizliği	2.656
5	Yabancı Dil Yetersizliği	2.438
6	Uyum Yetersizliği	1.781
7	Kültürel Duyarlılık	1.438

Anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerine yöneltilen “Eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticiler hangi kritere göre belirlenmektedir?” sorusuna yöneticilerin genelde verdikleri önem dereceleri, ortalama değer ($\bar{x}$) olarak ifade edilmiştir. Tablo-2.32’ye göre anket çalışmasına katılan yöneticilerin belirlediği önem sıralaması Tablo-2.33’de gösterilmektedir.

Tablo-2.33.Eğitim ve Geliştirme Programına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri ve Önem Sıralamasının Ortalama Değer Olarak Sıralanmış Şekli

Yöneticilerin Belirlediği Önem Sıralama	Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterleri	Ortalama Değer
1	Teknik Bilgi Yetersizliği	3.063
2	Yönetimsel Bilgi Yetersizliği	2.656
3	Yabancı Dil Yetersizliği	2.438
4	Eğitim Düzeyi	2.188
5	Uyum Yetersizliği	1.781
6	Kültürel Duyarlılık	1.438
7	Yaş	1.406

Tablo-2.33’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılan yöneticilerin verdikleri önem derecelerine göre, önem sıralamasında 3.063 ortalama değer ile 1.sırada “Teknik Bilgi Yetersizliği” kritere yer almaktadır. Bu kriterin 1.sırada yer almasının nedeni, uluslararası alanda yürütülen işletme faaliyetlerinin daha fazla teknik bilgi ve beceri gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin işi yapabilecek teknik bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir. Zira, yönetici diğer kriterlere sahip olsa bile, yaptığı işi iyi bilmiyorsa sorunlar ortaya çıkacağına şüphe yoktur. Ayrıca, yöneticilerin ana ülke ve evsahibi ülkede uygulanan bazı özel bilgilere de sahip olmaları gerekir. Örneğin; işletmenin iki kere vergi ödemesini önlemek için çifte vergilendirme konusunda gerekli olan bilgiye sahip olmaları ve hangi durumlarda ortaya çıktığını bilmeleri gerekir. Bütün bu nedenlerin dışında, işletmenin geliştirdiği yeni ürün ve teknolojik gelişmeler konusunda da yöneticilerine eğitim ve geliştirme programları uygulaması gerekir. Anket çalışması nedeniyle görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri bu nedenlerden dolayı “Teknik Bilgi Yetersizliği” kriterini çok önemli bulduklarını belirtmektedirler.

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin verdikleri önem derecesine göre, önem sıralamasında “Yönetimsel Bilgi Yetersizliği” kriteri 2.656 ortalama değer ile 2.

sırada yer almaktadır. Bu kriterin 2. sırada yer almasının sebebi, uluslararası işletme faaliyetlerinin karmaşık ve ana ülke ile evsahibi ülke de uygulanan yönetim tekniklerinin farklılıklar gösterebilmesidir. Çokuluslu işletmeler bu farklılıkları ortadan kaldırmak için, yöneticilerin çoğu kez ana ülkede olmak üzere uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarıyla ileri düzeyde yönetim tekniklerini öğrenmelerini sağlamaktadırlar.

“Yabancı Dil Yetersizliği” kriteri 2.438 ortalama değer ile önem sıralamasında 3. sırada yer almaktadır. Bu kriterin 3. sırada yer almasının nedeni, yabancı dil bilgisinin hem ana ülke hem de evsahibi ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin başarısında, dolayısıyla işletmenin başarılı olmasında çok önemli bir kriter olmasıdır. Ana ülke ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin evsahibi ülkenin dilini konuşamamaları, iletişimde çeşitli sıkıntılar yaratmasının yanı sıra, ortaya çıkabilecek çeşitli anlaşmazlıklar ve zaman kaybına da neden olabilir. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinde ana ülkenin dilini bilmiyor olmaları işletmenin ana merkezi ile bağlı kuruluş arasındaki koordinasyonu zorlaştırır. Bu nedenlerden dolayı anket çalışması sırasında görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri, “Yabancı Dil Yetersizliği” kriterini, eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesinde önemli bir kriter olarak görmekte ve tabloda görüldüğü gibi 3. sırada yer vermektedirler.

“Eğitim Düzeyi” kriteri 2.188 ortalama değer ile 4. sırada yer almaktadır. Bu kriterin 4. sırada yer almasının nedeni, anket çalışması nedeniyle görüşme yapılan yöneticilerin mezun oldukları alanların yeterli olduğunu belirtmeleriyle birlikte sahalarıyla ilgili lisansüstü eğitim yapmamaları ve uzmanlık isteyen bazı konularda eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları gerektiğini belirtmelerinden kaynaklanmaktadır. “Uyum Yetersizliği”, “Kültürel Duyarlılık” ve “Yaş” kriterleri

önem sıralamasında sırasıyla 5. 6. ve 7. sırada yer almaktadır. Anket çalışması nedeniyle görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri bu kriterleri fazla önemli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum tabloda da görülmektedir.

2.3.3.4.Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılacak Olan Yöneticilerin Seçim Kriterlerinin Önem Derecelerinin Ayrı Ayrı Değerlendirilmesi

Aşağıdaki Tablolarda, araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticilerin hangi kriterlere göre belirlendiği sorusuna, yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, önem dereceleri her kriter için ayrı ayrı gösterilmektedir.

Tablo-2.34 Eğitim ve geliştirme programına katılacak olan yöneticilerin “Yaş” kriterine göre, anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından belirlenen önem derecesinin dağılımını göstermektedir.

Tablo-2.34.Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yaş” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	24	75.0	75.0
2	4	12.5	87.5
3	3	9.4	96.9
4	1	3.1	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.34’de görüldüğü gibi “Yaş” kriterini, anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 24’ü (%75.0) 1(Önemsiz), 4’ü (%12.5) 2(Az Önemli), 3’ü (%9.4) 3(Önemli) ve 1’i de (%3.1) 4(Önemli) bulmaktadır. Bu kriter 1.406 ortalama değer ile son sırada yer almıştır. Kümülatif toplamı incelendiğinde,

önemli ve çok önemli diyen yönetici sayısı 4 (%12.5) fakat az önemli ve önemli değil diyen yönetici sayısı 28 (87.5)'dir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticileri, “Yaş” kriterini önemsiz bir faktör olarak görmektedir.

Tablo-2.35’de, “Eğitim Düzeyi” kriterine anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin verdikleri önem derecesinin dağılımı görülmektedir.

Tablo-2.35. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Eğitim Düzeyi” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	9	28.1	28.1
2	8	25.0	53.1
3	15	46.9	100.0
4	--	--	--
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.35’de görüldüğü gibi, “Eğitim Düzeyi” kriterini anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 15’i (%46.9) 3(Önemli), 9’u (%28.1) 1(Önemsiz), 8’i (%25.0) 2(Az Önemli) bulmaktadırlar. Bu kriterle 4 (Çok Önemli) diyen yönetici yoktur. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 17 (%53.1) yönetici bu kriteri önemli bulmamaktadır. Bu durum “Eğitim Düzeyi” kriterini, önem sıralamasında 2.188 ortalama değer ile 4.sırada yer almasına neden olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo-2.36’da anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin “Teknik Bilgi Yetersizliği” kriterine verdikleri önem dereceleri görülmektedir.

Tablo-2.36.Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Teknik Bilgi Yetersizliği” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	1	3.1	3.1
2	5	15.6	18.8
3	17	53.1	71.9
4	9	28.1	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.36’da görüldüğü gibi “Teknik Bilgi Yetersizliği” kriterini anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 17’si (%53.1) 3(Önemli), 9’u (%28.1) 4(Çok Önemli), 5’i (%15.6) 2(Az Önemli) ve 1 tanesi de (%3.1) 1(Önemsiz) bulmaktadırlar. Bu kriter 3.063 ortalama değer ile önem sıralamasında 1.sırada yer almıştır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında “Önemli” diyen yönetici sayısı 17 (%53.1), “Çok Önemli” diyen yönetici sayısı 9 (%28.1) olduğuna göre toplamı 26 (%81.2) olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan da anlaşılabacağı gibi, anket çalışmasına katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu teknik bilginin, eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticilerin belirlenmesinde en önemli faktör olduğunu belirtmektedirler.

Anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin “Yönetisel Bilgi Yetersizliği” kriterine verdikleri önem derecesinin dağılımı Tablo-2.37’de görülmektedir.

Tablo-2.37.Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yönetisel Bilgi Yetersizliği” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	3	9.4	9.4
2	9	28.1	37.5
3	16	50.0	87.5
4	4	12.5	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.37’de görüldüğü gibi “Yönetmel Bilgi Yetersizliğı” kriterine göre anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 16’sı (%50.0) “Önemli”, 9’u (%28.1) “Az Önemli”, 4’ü (%12.5) “Çok Önemli”, 3’ü de (%9.4) “Önemsiz” bulmuşlardır. Bu kriter önem sıralamasında 2.656 ortalama değeri ile 2. sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamına bakıldığında “Önemli” ve “Çok Önemli” diyen yönetici sayısı 20 (%62.5) olduğu görülmektedir. Bu da önem sıralamasında 2.sırada yer almasını sağlamaktadır.

Anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin “Yabancı Dil Yetersizliğı” kriterine verdikleri önem derecesinin dağılımı aşağıdaki Tablo-2.38’de görülmektedir.

Tablo-2.38. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yabancı Dil Yetersizliğı” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	4	12.5	12.5
2	13	40.6	53.1
3	12	37.5	90.6
4	3	9.4	100.0
TOPLAM	32	100.0	

Tablo-2.38’de görüldüğü gibi, “Yabancı Dil Yetersizliğı” kriterini anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 13’ü (%40.6) “Az Önemli”, 12’si (%37.5) “Önemli”, 4’ü (%12.5) “Önemsiz”, 3’ü de (%9.4) “Çok Önemli” bulmaktadır. Bu kriter önem sıralamasında 2.438 ortalama değeri ile 3.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamın bakıldığında “Önemli” ve “Çok Önemli” diyen yönetici sayısı 15 (%47.0) olduğu görülmektedir. Aynı şekilde kümülatif toplamına bakıldığında “Az Önemli” ve “Önemsiz” diyen yönetici sayısı 17 (%53.0) olduğu

görülmektedir. Bu durum “Yabancı Dil Yetersizliği” kriterini önem sıralamasında 3.sırada yer almasına neden olmaktadır.

Anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin “Uyum Yetersizliği”kriterine verdikleri önem derecesinin dağılımı aşağıdaki Tablo-2.39’da görülmektedir.

Tablo-2.39.Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Uyum Yetersizliği” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	13	40.6	40.6
2	15	46.9	87.5
3	2	6.3	93.8
4	2	6.3	100.0
TOPLAM	32	100.0	

Tablo-2.39’da görüldüğü gibi, “Uyum Yetersizliği” kriterini, anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 15’i (%46.9) “Az Önemli”, 13’ü (%40.6) “Önemsiz”, 2’si (%6.3) “Önemli”, 2’si de (%6.3) “Çok Önemli” bulmaktadır. Bu kriter önem sıralamasında 1.781 ortalama değer ile 5.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamların bakıldığında “Önemsiz” ve “Az Önemli” diyen yönetici sayısı 28 (%87.5) olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, “Önemli” ve “Çok Önemli” diyen yönetici sayısı da 4 (%12.6) olduğu görülmektedir. Bu durum “Uyum Yetersizliği” kriterini önem sıralamasında 5. sırada yer almasına neden olmaktadır.

Anket kapsamına giren çokuluslu işletme yöneticilerinin “Kültürel Duyarlılık” kriterine verdikleri önem derecesinin dağılımı, aşağıdaki Tablo-2.40’da görülmektedir.

Tablo-2.40. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Yöneticilerinin “Yaş” Kriterine Göre Verdikleri Önem Derecesinin Dağılımı

Önem Derecesi	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
1	21	65.6	65.6
2	9	28.1	93.8
3	1	3.1	96.9
4	1	3.1	100.0
TOPLAM	32	100.0	

Tablo-2.40’da görüldüğü gibi, “Kültürel Duyarlılık” kriterini, anket çalışmasına katılan çokuluslu işletmelerin yöneticilerinden 21’i (%65.6) “Önemsiz”, 9’u (%28.1) “Az Önemli”, 1’i (%3.1) “Önemli”, 1 tanesi de (%3.1) “Çok Önemli” bulmuştur. Bu kriter önem sıralamasında 1.438 ortalama değer ile 6.sırada yer almaktadır. Kümülatif toplamlarına bakıldığında “Önemli” ve “Çok Önemli” diyen yöneticilerin sayısı 2 (%6.2) olduğu görülmektedir. Bu da “Kültürel Duyarlılık” kriterinin 6. sırada yer almasına neden olmaktadır.

2.3.3.5. Araştırma Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin, Hangi Ülkenin Eğitim ve Geliştirme Programlarını Uyguladıkları, Eğitim ve Geliştirme Programlarını Kimin Hazırladığı ve Hangi Ülkelerde Uygulandığı

Anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticilerin hangi kritere göre belirlendiğini ve bunların önem derecelerini belirledikten sonra, işletmelerin, hangi ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uyguladıkları, uygulanan bu programların kim tarafından hazırlandığı ve nerede uygulandığı, aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo-2.41’de anket kapsamına giren çokuluslu işletmelerin hangi ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uyguladıklarının dağılımı gösterilmiştir.

Tablo-2.41. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Hangi Ülkenin Eğitim ve Geliştirme Programlarını Uyguladıklarına Göre Dağılımı

Programların Düzenlendiği Ülkeler	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
Ana Ülke	4	12.5	12.5
Evsahibi Ülke	6	18.8	31.3
Üçüncü Ülke	—	—	—
Ana ve Evsahibi Ülke	20	62.5	93.8
Ana, Evsahibi ve Üçüncü Ülke	2	6.3	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.41’de görüldüğü gibi, anket kapsamına alınan 32 çokuluslu işletmenin 4’ü (%12.5) ana ülkenin, 6’sı (%18.8) evsahibi ülkenin, 20’si (%62.5) ana ve evsahibi ülkenin, 2’si de (%6.3) ana ülke, evsahibi ülke ve üçüncü ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uygulamaktadır. Üçüncü ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uygulayan işletme yoktur. Bu bulgulara göre anket kapsamına alınan ve ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler hem evsahibi hemde ana ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uygulamaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin ana ülkedeki teknik ve yönetsel gelişmeleri ile işletmenin amaç ve stratejilerini evsahibi ülkede görev yapan yöneticilerine aktarmak istemeleridir. Ayrıca evsahibi ülkenin de ekonomik, politik ve kültürel yapıları ile ilgili politikalarını ana ülkeden görevlendirilen yöneticilerine bu programlar vasıtasıyla aktarmak istemesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo-2.42 anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarını kendisinin mi yoksa dışarıdan bir kuruluşun mu hazırladığını göstermektedir.

Tablo-2.42. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarının Kimler Tarafından Hazırlandığının Dağılımı

Eğitim ve Geliştirme Programlarını Kimin Hazırladığı	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
Kendisi	23	71.9	71.9
Dışarıdan Bir Kuruluş	5	15.6	87.5
Hem Kendisi Hemde Dışardan Bir Kuruluş	4	12.5	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.42’de görüldüğü gibi uygulanan eğitim ve geliştirme programlarını, anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerden 13’ü (%71.9) kendisi, 5’i (%15.6) dışardan bir kuruluşa hazırlatmakta, 4’ü de hem kendisi hemde dışardan bir kuruluşa hazırlatmaktadır. Tablodaki bulgulara göre ülkemizde faaliyet gösteren ve anket kapsamına alınan çokuluslu işletmeler uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarını kendileri hazırlamaktadırlar. Bunun nedeni, işletmelerin kendi bünyelerinde eğitim ve geliştirme programlarını hazırlayan ve uygulayan bir kadroyu bulundurmalarıdır.

Tablo-2.43 anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarını hangi ülke veya ülkelerde düzenlediklerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo-2.43. Anket Kapsamına Giren Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarının Hangi Ülke veya Ülkelerde Düzenlediklerinin Dağılımı

Programların Düzenlendiği Ülkeler	Anket Çalışmasına Katılan Yönetici Sayısı	(%)	Kümülatif %
Ana Ülke	2	6.3	6.3
Evsahibi Ülke	10	31.3	37.5
Ana ve Evsahibi Ülke	13	40.6	78.1
Ana ve Üçüncü Ülke	1	3.1	81.3
Evsahibi ve Üçüncü Ülke	1	3.1	84.4
Ana, Evsahibi ve Üçüncü Ülke	5	15.6	100.0
TOPLAM	32	100	

Tablo-2.43'de görüldüğü gibi, anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin 13'ü (%40.6) ana ve evsahibi ülkede, 10'u (31.3) evsahibi ülkede, 5'i (%15.6) ana, evsahibi ve üçüncü ülkede, 2'si (%6.3) ana ülkede, 1'i (%3.1) evsahibi ve üçüncü ülkede, 1'i de (%3.1) ana ve üçüncü ülkede eğitim ve geliştirme programlarını düzenlemektedirler. Ana ve evsahibi ülkede eğitim ve geliştirme programlarını düzenleyen işletmelerin çoğunlukta olması, ana ülkenin yönetim tekniklerine yabancı olan evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin bu durumdan kurtulmalarını sağlamak için ana ülkede uygulanan eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarını sağlayarak ileri düzeyde yönetim teknikleri öğretmektir. Ayrıca ana ülke vatandaşı yöneticilerinde evsahibi ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını öğrenmelerini sağlayarak hem kendilerinin hemde işletmenin daha verimli çalışmasını sağlamaktır. Çokuluslu işletmeler yöneticilerinin motivasyonlarını arttırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlamak için bazen de başka bir ülkede bulunan bağlı kuruluşunun olduğu üçüncü bir ülkede de eğitim ve geliştirme programları hazırlamaktadırlar. Bunun da yöneticiler için aynı zamanda gezi ve tatil imkanı doğurduğundan moral motivasyon bakımından önemli olduğunu anket çalışması nedeniyle görüşme yapılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

2.3.4.Araştırma Verilerinin Ki-Kare (χ^2) Dağılımıyla Değerlendirilmesi

Nonparametrik yöntemler arasında uygulama alanı en geniş olan alanlardan bir tanesi (χ^2) testidir. Bu test, esas olarak gözlenen ve olması gereken frekanslar arasındaki farka dayanmaktadır. Bu farkların tesadüflerden ileri gelip gelmediği (χ^2)

testi yardımıyla belirlenebilir. Çalışmamızın bu bölümünde anket formundaki bazı sorulara verilen cevaplar arasında bir bağıllık olup olmadığı, verilen farklı cevapların tesadüfi olup olmadığı (χ^2) testi ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anket formunda yer alan 2.14 no'lu soruya (χ^2) testi uygulanmıştır. Bu soruya ankete cevap veren çokuluslu işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplardaki önem dereceleri ile, çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılı ve personel sayısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Anket formunda yer alan bu sorunun (χ^2) testi ile değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

2.3.4.1. “İşletmenin Evsahibi Ülkeden Her Düzeyde Yönetici Görevlendirmesinin Nedenleri” Sorusunun Ki-Kare Testi ile Değerlendirilmesi

“İşletmenin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusu 8 adet alt başlıktan oluşmuştur. Bu sorunun alt başlıkları anket formunda yer aldığı şekliyle aşağıda sıralanmıştır.

- Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması.
- Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri.
- Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları.
- Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu.
- Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri.

-Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması.

-Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesiyle işletmenin Evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması.

-Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması.

Yukarıda sıraladığımız bu alt başlıklar her biri ayrı ayrı test edilecektir. Bu soruların test edilebilmesi için, H_0 Hipotezi, verilen cevaplarla anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları veya personel sayıları arasında bir ilişki yoktur (%5 önem seviyesine göre); H_1 Hipotezi, verilen cevaplarla anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları veya personel sayıları arasında bir ilişki vardır (%5 önem seviyesine göre).

Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından 1(Önemsiz) ile 4(Çok Önemli) arasında değerlendirilen “İşletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusunu oluşturan alt boşlukların hepsine, işletmelerin faaliyete başlama yılları ve istihdam ettikleri personel sayıları değişkenine göre (χ^2) testi uygulanmıştır.

Şayet “ χ^2_h ” değeri %5 önem seviyesine göre (χ^2) değerinden büyükse ilişki var küçükse ilişki yok hipotezi kabul edilir.

2.3.4.1.1.Evsahibi Ülkenin Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam

Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiği Yasal Zorunlulukların Olması

2.3.4.1.1.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.44.Evsahibi Ülkenin, Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiği Yasal Zorunluluklarla İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Toplam
1950'den önce		1		1
1950-1960		3		3
1961-1970		3		3
1971-1980		1		1
1981-1990		10	1	11
1990'dan sonra		15	1	16
TOPLAM		33	2	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	0.726	5	0.982

Pearson ölçeğine göre $x^2_h : 0.982 > x^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.44’de görüldüğü gibi, 1950’den önce faaliyete başlayan 1 işletme, 1951-1960 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletme, 1961- 1970 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletme, 1971-1980 yılları arasında faaliyete başlayan 1 işletme, 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 10 tanesi, 1990’dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 15 tanesi, evsahibi ülkenin getirmiş olduğu yasal zorunlulukları önemsiz bulmaktadırlar. Çıkan anlamlılık düzeyi tabloyu desteklemektedir. Toplam 35 işletmeden 2 tanesinin az önemli bulmasını 1980 yılında ekonomik istikrar tedbirleri çerçevesinde çıkarılan 8/168 sayılı “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi” hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları düşünülmektedir. Söz konusu kararnamede yabancı teknik ve idari personelin istihdam edilmesine izin verilmiştir. Tabloda dikkat edilmesi gereken özellik kararname öncesinde böyle bir yasal zorunluluğun olmasına rağmen 1980 öncesinde faaliyete başlayan işletmelerin yöneticilerinin hiçbirisi “Az Önemli” hatta “Önemli” dahi bulmamış olmaları tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir.

2.3.4.1.1.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.45.Evsahibi Ülkenin, Yabancı Sermayeyi Elde Etmek ve İstihdam Fazlasını Bir Ölçüde Azaltmak İçin Getirdiği Yasal Zorunluluklarla İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Toplam
50'den az		9	1	10
50-100		8	1	9
101-200		6		6
201-500		4		4
500'den fazla		6		6
TOPLAM		33	2	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	1.797	5	0.876

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.876 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunluluklarla işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur. Tablo-2.45'de görüldüğü gibi, 50'den az personel istihdam eden 10 işletmeden 9 tanesinin, 50 ile 100 arasında personel istihdam eden 9 işletmeden 8 tanesinin 101 ile 200 arasında personel istihdam eden 6 işletmenin, 201 ile 500 arasında personel istihdam eden 4 işletmenin ve 500'den fazla personel istihdam eden 6 işletmenin yöneticileri, evsahibi ülkenin getirmiş olduğu yasal zorunlulukları önemsiz bulmaktadırlar. Çıkan anlamlılık düzeyi tabloyu desteklemektedir.

2.3.4.1.2.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin

Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri

2.3.4.1.2.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.46.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılı	Önem Derecesi	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce			1		1
1950-1960		1	2		3
1961-1970			2	1	3
1971-1980		1			1
1981-1990			8	3	11
1990'dan sonra			13	3	16
TOPLAM		2	26	7	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	23.890	10	0.008

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.008 \leq \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 ret H_1 kabul olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

Tablo-2.46’da görüldüğü gibi, işletmenin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusunun alt başlığı olan “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri” seçeneğine ankete katılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından önem seviyelerine göre yapılan değerlendirmede, önemli diyen 13 işletme 1990’dan sonra, 8 işletme 1981-1990, 2 işletme 1961-1970, 2 işletme 1950-1960, 1 işletme de 1950’den önce faaliyete başlamıştır. Çok önemli diyen 3 işletme 1981-1990, 3 işletme 1990’dan sonra ve 1 işletme de 1961-1970 yılları arasında faaliyete başlamıştır. Az önemli diyen 1 işletme 1950-1960, 1 işletmede 1971-1980 yılları arasında faaliyete başlamıştır. Bu seçeneği önemsiz bulan işletme yoktur. 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 8’i “Önemli” 3’ü de “Çok Önemli” bulmuştur. 1990’dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 13’ü “Önemli” 3’ü de “Çok Önemli” bulmuştur. Bu sonuç çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir. İşletmelerin önemsiz bulmamaları sadece 2 işletmenin az önemli bulması da tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklediğini göstermektedir.

2.3.4.1.2.2.İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre

H₀: Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.47.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Kendi Ülkelerinin Ekonomik, Politik ve Kültürel Yapılarını Çok İyi Bilmeleri ile İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az				9	1	10
50-100				5	4	9
101-200				5	1	6
201-500				4		4
500'den fazla			2	3	1	6
TOPLAM			2	26	7	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	18.282	10	0.050

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.050 \leq \chi^2_\alpha = 0.05$ olduğu için H_0 ret H_1 kabul olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerini, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

Tablo-2.47’de görüldüğü gibi, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını iyi bilmeleri” seçeneğine ankete katılan çokuluslu işletmelerin yöneticileri tarafından önem derecesine göre yapılan değerlendirmede 50’den az personel istihdam eden 10 işletmeden 9’u “Önemli” 1’i “Çok Önemli”, 50-100 arasında personel istihdam eden 9 işletmeden 5’i “Önemli” 4’ü “Çok Önemli”, 101-200 arasında personel istihdam eden 6 işletmeden 5’i “Önemli” 1’i “Çok Önemli”, 201-500 arasında personel istihdam eden 4 işletme “Önemli”, 500’den

fazla personel istihdam eden 6 işletmeden 2'si “Az Önemli” 3'ü “Önemli” 1'i de “Çok Önemli” bulmuştur. Anket çalışmasına katılan yöneticilerin hiçbiri “Önemsiz” bulmamıştır. Bu sonuç tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir. Tablonun genel bir değerlendirmesi yapıldığında, “İşletmenin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri” sorusunun seçeneklerinden biri olan “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri” kriterini önemli buldukları görülmektedir.

2.3.4.1.3.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları

2.3.4.1.3.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.48.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce					1	1
1950-1960			1	2		3
1961-1970		1		2		3
1971-1980		1				1
1981-1990		3	3	5		11
1990'dan sonra			5	10	1	16
TOPLAM		5	9	19	2	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık
 Pearson 29.821 15 0.013

Pearson ölçeğine göre $x^2_h : 0.013 \leq x^2_\alpha = 0.05$ olduğu için H_0 ret H_1 kabul olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

Tablo-2.48'de görüldüğü gibi, 1990'dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 10'u "Önemli" 5'i "Az Önemli" 1'i de "Çok Önemli" bulmuş, 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 5'i "Önemli" 3'ü "Az Önemli" 3'ü de "Önemsiz" bulmuş, 1971-1980 yılları arasında faaliyete başlayan 1 işletme "Önemsiz", 1961-1970 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletmeden 2'si "Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuş, 1950-1960 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletmeden 2'si "Önemli" 1'i de "Az Önemli" bulmuş, 1950'den önce faaliyete başlayan 1 işletme de "Çok Önemli" bulmuştur.

Tablo genel olarak incelendiğinde 5 işletme “Önemsiz”, 9 işletme “Az Önemli”, 19 işletme “Önemli” ve 2 işletme de “Çok Önemli” bulmuştur. Önemli bulan işletmelerin çok olması tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.3.2. İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayıları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.49. Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Devlet ve Sendikalar Gibi Çıkar Grupları ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Koordinasyonunu Daha İyi Sağlamaları ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az		2	4	4		10
50-100		1	1	6	1	9
101-200			3	3		6
201-500			1	2	1	4
500'den fazla		2		4		6
TOPLAM		5	9	19	2	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	17.573	15	0.286

Pearson ölçeğine göre x^2_h : 0.286 > $x^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.49 genel olarak incelendiğinde, 50'den az personel istihdam eden 10 işletmeden 4'ü "Önemli" 4'ü "Az Önemli" 2'si de "Önemsiz" bulmuş, 50-100 arasında personel istihdam eden 9 işletmeden 6'sı "Önemli" 1'i "Çok Önemli" 1'i "Az Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuş, 101-200 arasında personel istihdam eden 6 işletmeden 3'ü "Önemli" 3'ü de "Az Önemli" bulmuş, 201-500 arasında personel istihdam eden 4 işletmeden 2'si "Önemli" 1'i "Çok Önemli" 1'i de "Az Önemli" bulmuş, 500'den fazla personel istihdam eden 6 işletmeden 4'ü "Önemli" 2'si de "Önemsiz" bulmuştur. 50'den az personel istihdam eden işletme sayısı 10 ve 50-100 arasında personel istihdam eden işletme sayısının 9 olması verilen önem derecelerinin genel değerlendirmede anlamlılık düzeyini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.4.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu

2.3.4.1.4.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H₀: Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.50.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılları	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce		1				1
1950-1960				3		3
1961-1970	1	1	1		1	3
1971-1980			1			1
1981-1990	1	7	3			11
1990'dan sonra		11	5			16
TOPLAM		3	20	11	1	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	33.766	15	0.004

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.004 \leq \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 ret H_1 kabul olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

Tablo-2.50 genel olarak incelendiğinde 1990'dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 11'i "Az Önemli" 5'i de "Önemli" bulmuş, 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 7'si "Az Önemli" 3'ü "Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuştur. Faaliyete başlama yıllarına göre önem derecesi sıralamasında toplam 3 işletme "Önemsiz", 20 işletme "Az Önemli", 11 işletme "Önemli" ve 1 işletme de "Çok Önemli" bulmuştur. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.4.2.İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Değişkenine

Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.51.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Ana ve Üçüncü Ülke Vatandaşı Yöneticilerine Oranla Daha Az Gider Yaratır Oluşu ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az		1	4	5		10
50-100			8	1		9
101-200			4	2		6
201-500		1	2	1		4
500'den fazla		1	2	2	1	6
TOPLAM		3	20	11	1	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	43.248	15	0.000

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.000 \leq \chi^2\alpha = 0.05$ olduğu için H_0 ret H_1 kabul olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

Tablo-2.51 genel olarak incelendiğinde, çokuluslu işletmelerin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusunun “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere oranla daha az gider yaratır oluşu” seçeneğine ankete katılan işletmelerin istihdam ettiği personel sayılarına göre verdikleri önem dereceleri; 50’den az personel istihdam eden 10 işletmeden 5’i “Önemli” 4’ü “Az Önemli” 1’i de “Önemsiz” bulmuş, 50-100 arasında personel istihdam eden 9 işletmeden 8’i “Az Önemli” 1’i de “Önemli” bulmuş, 101-200 arasında personel istihdam eden 6 işletmeden 4’ü “Az Önemli” 2’si de “Önemli” bulmuş, 201-500 arasında personel istihdam eden 4 işletmeden 2’si “Az Önemli” 1’i “Önemli” 1’i de “Önemsiz” bulmuş, 500’den fazla personel istihdam eden 6 işletmeden 22’si “Önemli” 2’si “Az Önemli” 1’i “Çok Önemli” 1’i de “Önemsiz” bulmuştur. Genel olarak 20 işletmenin “Önemsiz”, 11 işletmenin “Önemli” bulması tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir.

2.3.4.1.5.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri

2.3.4.1.5.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H₀: Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.52.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını, Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılları	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce		1				1
1950-1960			1		2	3
1961-1970		2			1	3
1971-1980					1	1
1981-1990		1	2	6	2	11
1990'dan sonra		1	3	5	7	16
TOPLAM		5	6	11	13	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	21.543	15	0.120

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.120 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.52 genel olarak incelendiğinde, 1990'dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 7'si çok önemli 5'i "Önemli" 3'ü "Az Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuş, 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 6'si "Önemli" 2'si "Çok Önemli" 2'si "Az Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuştur. 1961-1970 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletmeden 2'si "Önemsiz" 1'i de "Çok Önemli" bulmuş, 1950-

1960 yılları arasında faaliyete başlayan 3 işletmeden 2'si “Çok Önemli” 1'i de “Az Önemli” bulmuş, 1971-1980 yılları arasında faaliyete başlayan 1 işletme “Çok Önemli”, 1950'den önce faaliyete başlayan 1 işletmede “Önemsiz” bulmuştur. Verilen cevaplara göre tablo incelendiğinde bütün seçeneklerin olduğunu görmekteyiz. Faaliyete başlama yılları ile evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri arasında tablo ile çıkan anlamlılık düzeyi bakımından bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

2.3.4.1.5.2.İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Değişkenine Göre

H₀: Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H₁: Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.53.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Tüketicilerin Gelirleri ve Tercihlerini, Pazarlama Sistemini, Dağıtım Kanallarını Yerel Örf ve Adetleri Daha İyi Bilmeleri ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az		1	1	5	3	10
50-100		1	2	3	3	9
101-200			2	2	2	6
201-500		1	1	1	1	4
500'den fazla		2			4	6
TOPLAM		5	6	11	13	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık
 Pearson 15.403 15 0.423

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.433 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile işletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.53 genel olarak incelendiğinde, çokuluslu işletmelerin evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusunun bu seçeneğine verilen cevaplara göre tablo incelendiğinde, önem derecesi bakımından bütün seçeneklerin olduğu görülmektedir. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.6.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması

2.3.4.1.6.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.54.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılları	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce			1			1
1950-1960				2	1	3
1961-1970	1			1	1	3
1971-1980					1	1
1981-1990			4	6	1	11
1990'dan sonra	1	1	1	12	2	16
TOPLAM		2	6	21	6	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık

Pearson 21.553 15 0.120

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.120 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin faaliyete başlamaları yılları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.54 genel olarak incelendiğinde işletmelerin faaliyete başlama yıllarına göre yoğunlukta oldukları dönemlerde verilen önem derecelerine bakıldığında “Önemsiz”den “Çok Önemli”ye kadar bütün seçeneklerin olduğu görülmektedir. Özellikle “Az Önemli” ile “Çok Önemli” seçenekleri eşit “Önemli” seçeneğinin de 21 gibi ciddi bir sayıya ulaştığı görülmektedir. Bu durum ilişkinin olması gerektiğini ancak diğer seçeneklerin birbirine yakın olması sebebiyle tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemesine ve ilişkinin olmadığı sonucunu doğurmasına neden olmaktadır.

2.3.4.1.6.2.İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.55.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Dil ile İlgili Bir Sorunları Olmadığından, Çevreyle İlişki Kurmalarının Daha Kolay Olması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az			1	7	2	10
50-100	1		2	5	1	9
101-200			2	4		6
201-500			1	2	1	4
500'den fazla	1			3	2	6
TOPLAM		2	4	21	6	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık

Pearson 12.315 15 0.655

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.655 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.55 genel olarak incelendiğinde Tablo-2.53 ile benzer bir durum olduğu görülmektedir. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.7.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin Görevlendirilmesiyle

İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması

2.3.4.1.7.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.56.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Görevlendirilmesiyle İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılları	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce		1				1
1950-1960			2	1		3
1961-1970		1		2		3
1971-1980				1		1
1981-1990		2	5	3	1	11
1990'dan sonra		2	10	3	1	16
TOPLAM		6	17	10	2	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	13.500	15	0.564

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.564 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret edilir.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.56 genel olarak incelendiğinde 6 işletme önemsiz 17 işletme az önemli 10 işletme “Önemli” 2 işletmede “Çok Önemli” bulmuştur. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.7.2.İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Değişkenine

Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.57.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Görevlendirilmesiyle İşletmenin Evsahibi Ülke ile Arasındaki İlişkilerin Gelişeceğine İnanması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettikleri Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az		2	5	2	1	10
50-100		1	4	3	1	9
101-200		1	3	2		6
201-500		1	3			4
500'den fazla		1	2	3		6
TOPLAM		6	17	10	2	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık

Pearson 11.648 15 0.705

Pearson ölçeğine göre $x^2_h : 0.705 > x^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.57 incelendiğinde Tablo-3.56 ile benzer bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini desteklemektedir.

2.3.4.1.8.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetimsel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması

2.3.4.1.8.1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetimsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetimsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.58.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetimsel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması ile İşletmelerin Faaliyete Başlama Yılları Arasındaki İlişki

Faaliyete Başlama Yılları	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
1950'den önce				1		1
1950-1960				1	2	3
1961-1970				2	1	3
1971-1980					1	1
1981-1990				3	8	11
1990'dan sonra		1	1	2	12	16
TOPLAM		1	1	9	24	35

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	9.398	15	0.856

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.856 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin faaliyete başlama yılları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.58 genel olarak incelendiğinde, 1990'dan sonra faaliyete başlayan 16 işletmeden 12'si "Çok Önemli" 2'si "Önemli" 1'i "Az Önemli" 1'i de "Önemsiz" bulmuştur. 1981-1990 yılları arasında faaliyete başlayan 11 işletmeden 8'i "Çok Önemli" 3'ü de "Önemli" bulmuştur. Geriye kalan 8 işletmeden 3'ü "Çok Önemli" 3'ü de "Önemli" bulmuştur. Kümülatif toplamlarına bakıldığında 24 işletme "Çok Önemli" 9 işletme "Önemli" 1 işletme "Az Önemli" 1 işletme de "Önemsiz" bulmuştur. Az önemli ve önemsiz bulan işletmelerin 1'er tane olması tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir.

2.3.4.1.8.2.İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Değişkenine Göre

H_0 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki vardır.

$$\alpha = 0.05$$

Tablo-2.59.Evsahibi Ülke Vatandaşı Yöneticilerin, Gerekli Olan Teknik ve Yönetmel Yeteneklere Sahip Olduğuna İşletme Tarafından İnanılması ile İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayıları Arasındaki İlişki

İstihdam Ettiği Personel Sayısı	Önem Derecesi	Önemsiz (1)	Az Önemli (2)	Önemli (3)	Çok Önemli (4)	Toplam
50'den az				4	6	10
50-100			1	1	7	9
101-200					6	6
201-500				2	2	4
500'den fazla		1		2	3	6
TOPLAM		1	1	9	24	35

Ki-Kare Değer Serbestlik Derecesi Anlamlılık

Pearson 17.122 15 0.312

Pearson ölçeğine göre $\chi^2_h : 0.312 > \chi^2_{\alpha} = 0.05$ olduğu için H_0 kabul H_1 ret olunur.

Bu anlamlılık düzeyine göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetmel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması ile işletmelerin istihdam ettiği personel sayıları arasında ilişki yoktur.

Tablo-2.59 incelendiğinde Tablo-3.58 ile benzer bir durumun olduğu görülmektedir. Bu durum tablo ile çıkan anlamlılık düzeyini doğrudan desteklemektedir.

Ki-Kare yöntemi kullanılarak test edilen hipotezlerin, işletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusunun 8 adet seçeneğinden 5'inde ilişki bulunamamış, 2'sinde ilişki bulunmuş, 1'inde de işletmelerin faaliyete başlama yılı değişkenine göre ilişki bulunmuş istihdam ettiği personel sayısı değişkenine göre ilişki bulunamamıştır. Bu durumun oluşmasının en önemli nedeni, anketin uygulandığı örneklem sayısının az olmasındandır.

2.4.BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında yer alan çokuluslu işletmelerde anket ve görüşme yöntemleriyle elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

Araştırma kapsamında yer alan çokuluslu işletmelerin %68.57'si İstanbul, %31.43'ü Ankara'da faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin %63'ü Avrupa kökenli, %17.2'si Amerika, %14.3'ü Karma, %2.9'u Avustralya ve %2.9'u da Asya kökenlidir. Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerden %42.9'u Almanya'ya bağlıdır. Bu durum tamamen örnek kütlenin tesadüfü olarak seçilmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin ülkemizde faaliyete başlama yılları gözönüne alındığında, 1980'e kadar olan bölümde %22.9, 1980'den sonra ise %77.1 işletme faaliyete başlamıştır. 1980'den sonra faaliyete başlayan çokuluslu işletmelerin diğer dönemlere göre fazla oluşu, 1980 yılında 24 Ocak Kararları olarak bilinen ekonomik istikrara tedbirleri çerçevesinde çıkartılan Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunları sayesinde olmuştur.

Ülkemizde faaliyet gösteren ve araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin istihdam ettikleri personel sayılarına bakıldığında 10 işletme (%28.6) 50'den az, 9 işletme (%25.7) 50-100, 6 işletme (%17.15) 101-200, 4 işletme (%11.4) 201-500 ve 6 işletme de (%17.15) 500'den fazla personel istihdam etmektedir. Bu işletmelerin büyük bir bölümünün istihdam ettikleri personel sayısına bakıldığında küçük ve orta ölçekte faaliyet gösteren işletmelerdir. Bunun nedeni, bu işletmelerin bir çoğunun küçük atölyeler şeklinde faaliyet göstermeleridir. Ancak, çok büyük üretim tesisleri ve istihdam ettikleri personel sayıları bakımından büyük işletmelerde vardır.

Bu işletmeler bağılı şube şeklinde değil, çokuluslu işletmelerin bütün özelliklerini taşıyan işletmelerdir.

Yabancı sermaye oranları %100 olan 18 (%51.4), %90-99 olan 6 (%17.1), %80-89 olan 2 (%5.7), %70-79 olan 2 (%5.7), %60-69 olan 7 (%20) çokuluslu işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Bu işletmelerin yabancı sermaye oranlarının %60'ın üzerinde olması çokuluslu işletmelerin özelliklerini yansıtmaları bakımından önemlilik arz etmektedir. Çünkü yabancı sermaye oranı %50 ve altına düştüğü zaman yerel işletme niteliğinde faaliyet göstermektedir.

Çokuluslu işletmelerin işe alma politikalarının belirlenmesinde yöneticilerinin seçimi önemli bir kriterdir. Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin önemli bir bölümü (%71.1) 26-45 yaş grubu ve mühendislik (%34.2) ile işletme veya ekonomi (%57.1) eğitimi alan yöneticileri istihdam etmektedir. Ayrıca, lisansüstü eğitim yapmış 9 (%25.7) yöneticinin olması çokuluslu işletmelerin yönetici seçerken bu durumu da önemsediklerini göstermektedir. Yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında, 0-11 yıl arasında çalışan yöneticilerin %85.7 gibi büyük bir oranda olduğu görülmektedir. Bu durum, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin 1980'den sonra yoğun olarak kurulmalarıyla açıklanabilir. Anket çalışmasına katılan yöneticilerin %97.1'i üst ve orta düzeyde görev yapan yöneticilerdir. Bu yöneticilere, çalıştıkları çokuluslu işletmelerin üst, orta ve alt düzeyde ana ülke, evsahibi ülke ve üçüncü ülkeden yönetici görevlendirip görevlendirmedikleri sorusu sorulmuş, alınan yanıtlara göre, bu işletmelerin ana ülkeden üst düzeyde %54.3, orta düzeyde %14.3 yönetici görevlendirdikleri, alt düzeyde ise yönetici görevlendirmedikleri görülmüştür. Evsahibi ülkeden yönetici görevlendiren işletmelerin üst düzeyde %31.4, hem evsahibi ülke hemde ana ve üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendiren işletmelerin kümülatif

toplamlarına bakıldığında %94.2 gibi önemli bir rakama ulaştığı görülmektedir. Sadece üçüncü ülke vatandaşı yönetici atayan 1 işletme olduğu (%2.9), evsahibi ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin birlikte atandığı işletmelerin 4(%11.4) tane olduğu ve kümülatif olarak %14.3 olduğu görülmektedir.

Orta düzeyde ise evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendiren işletmelerin %82.8 olduğu görülmektedir. Orta düzeyde ana ülke, evsahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin birlikte atandığı işletmelerin %17.2 olduğu görülmektedir. Alt düzeyde ana ve üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendiren işletme yoktur. Bu sonuçlar araştırma açısından oldukça önemlidir. Çünkü, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin yönetici seçim kriterleri hakkında önemli bulgular vermektedir. Bu bulgulara göre, ülkemizde faaliyet gösteren ve anket kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin üst düzey yöneticilerini ana ülkeden, evsahibi ülkeden ve az da olsa üçüncü ülkeden atadıkları ve dolayısıyla etnosentrik, polisentrik ve oran olarak az da olsa geosentrik bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. Ancak orta ve alt düzeydeki yöneticilerinin genellikle evsahibi ülkeden atadıkları ve polisentrik yaklaşımın etkisinde oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusu sorulmuş ve bu sorunun 8 adet seçeneği önem derecesine göre değerlendirmeleri yöneticilerden istenmiştir. Yöneticilerden alınan yanıtlara göre 3.600 ortalama değer ($\bar{x}$) ile “İşletmenin, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna inanması” kriteri birinci sırada yer almıştır. “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri” kriteri de 3.143 ortalama değer ile ikinci sırada yer almıştır. 2.914 ortalama değer ile “Evsahibi

ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri” kriteri de üçüncü sırada yer almıştır. Bu bulgulara göre, ülkemizde faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler gerek yönetsel gerekse teknik özelliklere sahip profesyonel yönetici sıkıntısı çekmemektedirler. Bu durum, ülkemizde yetişmiş ve teknik uzmanlığa sahip yetenekli yönetici kadrolarının olduğunu ve gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bir uygulamaya tabi tutulduklarını göstermektedir. Ayrıca, çokuluslu işletmelerin ana ülke vatandaşı yöneticileri göreve getirmeleri durumunda, atanan yöneticilerin evsahibi ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını tam anlamıyla bilmemeleri hem kendilerini hemde işletmeyi istenen verimliliğe ulaştırmayabilir. Bu durum evsahibi ülke vatandaşı yöneticiler için sözkonusu değildir. Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin göreve getirilmesi ile çokuluslu işletmelerin bir diğer avantajı da, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri ile bu yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından çevreyle ilişki kurmaları daha kolay olmasıdır. Dil ile ilgili bir sorunlarının olmadığı bu seçenekte 2.886 ortalama değer ile dördüncü sırada yer almıştır.

Evsahibi ülkenin kültürel farklılıkları, ekonomik ve politik yapıları, yerel örf ve adetleri ile dil farklılığından kaynaklanan problemleri nedeniyle ana ülkeden görevlendirilen yöneticiler için bu durum bir dezavantaj olmakta ve başarılarını etkileyen kriterlerin başında yer almaktadır. Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin bu kriterlerin getirmiş olduğu dezavantajları en aza indirmek için evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirme yolunu benimsediğini, anket çalışması nedeniyle yapılan görüşmelerden ve elde edilen bulgulardan görmek mümkündür.

Anket çalışması nedeniyle yapılan görüşmelerden ve elde edilen bulgulardan hareketle, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmekle, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirdiğinde karşılaşacağı mali yükün daha fazla olacağı düşüncesini benimsemediği görülmektedir. Bu kriter yani, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır olmaları” kriteri önem sıralamasında 2.259 ortalama değer ile altıncı sırada yer almıştır. Bu durum artık ülkemizde de, çokuluslu işletmelerin istedikleri bütün özellikleri taşıyan, iyi yetişmiş profesyonel yöneticilerin bulunduğu ve bu yöneticilere ödenen maaş ve primlerinde yüksek olduğunu göstermektedir.

Çokuluslu işletmeler farklı bölgelerde faaliyet gösterdikleri için, yöneticilerini faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapıları hakkında çeşitli eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarlar. Eğitim ve geliştirme programları ana ülke vatandaşı yöneticilere uygulandığı gibi evsahibi ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine de uygulanır. Çokuluslu işletmeler uyguladıkları bu eğitim ve geliştirme programlarıyla, yöneticilerin kişisel gelişmelerine katkıda bulunmakla birlikte, işletmenin amaçları ve stratejilerini de benimsemelerine yardımcı olurlar. Araştırma kapsamına alınan çokuluslu işletmelerin yöneticilerine “İşletmeniz yöneticilerine eğitim ve geliştirme programları uyguluyor mu?” sorusu sorulmuş alınan cevaplara göre anket kapsamındaki 35 işletmenin 32’sin (%91.4) de uygulandığı, 3’ünde (%8.6) de uygulanmadığı görülmüştür. Bu durum olumlu olmakla birlikte hangi eğitim ve geliştirme programlarının uygulandığı hakkında gerçekçi ve somut bilgilere ulaşılamamıştır. Eğitim ve geliştirme programlarını uygulayan çokuluslu işletmelerin %68.8’i her düzeyde, %21.9’u üst ve orta düzeyde, %6.3’ü üst düzeyde, %3.1’i de

orta ve alt düzeydeki yöneticilere uyguladıkları görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticilerin, hangi kritere göre belirlendiği sorusuna “Teknik Bilgi Yetersizliği” kriteri 3.063 ortalama değer ile 1. sırada, “Yönetimsel Bilgi Yetersizliği” kriteri 2.656 ortalama değer ile 2. sırada, “Yabancı Dil Yetersizliği” kriteri 2.438 ortalama değer ile 3. sırada, “Eğitim Düzeyi” kriteri 2.188 ortalama değer ile 4. sırada, “Uyum Yetersizliği” kriteri 1.781 ortalama değer ile 5. sırada ve 6 ile 7. sırada sırasıyla 1.438 ortalama değer ile “Kültürel Duyarlılık”, 1.406 ortalama değer ile “Yaş” kriterinin son sırada yer aldığı yöneticilerin önem derecesine göre verdikleri yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin genellikle ana ve evsahibi ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uyguladıkları, uygulanan bu eğitim ve geliştirme programlarının genellikle kendilerinin hazırladığı (%71.9) bunun yanında dışardan bir kuruluşa hazırlatan işletmelerin de olduğu (%15.6) görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarını hem kendisi hemde dışardan bir kuruluşa hazırlatan işletmelerde (%12.5) vardır. Hazırlanan eğitim ve geliştirme programları genellikle ana ve evsahibi ülkede uygulanmakta bunun yanında üçüncü ülkede uygulayan işletmelerde bulunmaktadır.

Araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenleri sorusu Ki Kare testi ile değerlendirilmiştir. Bu sorunun verilen 8 adet kriteri, yöneticilerden önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve alınan yanıtlara göre önem dereceleri ile çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları ve istihdam edilen personel sayısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Ki-Kare ile SPSS paket programı yardımıyla bilgisayar ortamında yapılan test sonuçlarına göre, “Evsahibi ülkenin yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması”, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri “, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması”, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesiyle işletmenin evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması”, “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması” kriterleri ile araştırma kapsamına giren çokuluslu işletmelerin faaliyete başlama yılları ve istihdam ettikleri personel sayısı arasında bir ilişki vardır. “Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları” kriteri ile işletmelerin faaliyete başlama yılları değişkenine göre bir ilişki var. Ancak, işletmelerin istihdam ettikleri personel sayısı değişkenine göre bir ilişki bulunamamıştır.

Ki-Kare yöntemi kullanılarak hipotezler test edilmiş; test sonuçlarına göre, hipotezlerden 5’in de ilişki bulunamamış, ikisinde ilişki bulunmuş, 1’inde de faaliyete başlama yılları değişkenine göre bulunmuş ancak istihdam edilen personel sayısı değişkenine göre ilişki bulunamamıştır. Bu durum anketin uygulandığı örneklem sayısının azlığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, çokuluslu işletmelerin bağlı bulundukları ülkeler, faaliyete başlama yılları, istihdam ettikleri personel sayısı, yabancı sermaye oranları, işe alma politikalarının oluşturulmasında yönetici seçim kriterleri, evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmelerinin nedenleri, eğitim ve geliştirme programları uygulayıp uygulamadıkları, uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının hangi düzeyde, hangi kriterlere göre, nerede, bu programların kim tarafından hazırlandığı ve bu işletmelerin üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin uyrukları gibi konular incelenmiştir. Araştırmada, çokuluslu işletmeler ile ilgili bilinen kavramsal bilgiler yerine ülkemiz uygulamasına ağırlık verilmiş ve konu ile ilgili bir durum tespiti yapılmıştır.

Literatürde çokuluslu işletmelerin işe alma politikaları ile ilgili olarak yönetici atama yaklaşımları, “etnosentrik”, “polisentrik”, “regiosentrik” ve “geosentrik” olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır. Etnosentrik yaklaşıma göre yönetici atayan çokuluslu işletmeler, işletme merkezinin bulunduğu ana ülkeden bağlı kuruluşlara yönetici atamakta, dolayısıyla işletmenin amaçları ve stratejilerini bağlı kuruluşta uygulayan ve işletme merkezi ile koordineli çalışan bir yapıyı oluşturmayı amaçlamaktadır. Polisentrik yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmeler, bağlı kuruluşun bulunduğu evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri atayarak, evsahibi ülkenin kültürel, politik ve ekonomik yapısını en iyi evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin bileceği düşüncesi ile hareket etmektedir. Bunun sonucunda bağlı kuruluşların yönetiminin evsahibi ülke vatandaşlarına verilmesinin, işletmenin o ülkedeki başarısını artıracak görüşü benimsenmektedir. Regiosentrik yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmelerde ana merkez dışında, bağlı kuruluşlarında aynı bölgesel alan içinde

değerlendirilen ülkelerden yöneticilerin üst yönetim kademelerine getirilmesi düşüncesi hakimdir. Geosentrik yaklaşımı benimseyen çokuluslu işletmelerde, ana merkez ve bağlı kuruluşlardaki üst yönetim kademelerine ve kilit pozisyonlara getirilecek yöneticilerin uyrukları gözönüne alınmaksızın sadece yetenekleri ve uzmanlıkları değerlendirilerek belirlenmesi ve atanması düşüncesi ile hareket edilmektedir.

Anket çalışması nedeniyle hazırlanan soru formunda yöneticilerin atanmasında hangi yaklaşımın benimsendiği araştırılmış, çokuluslu işletmelerin üst düzeydeki kilit pozisyonlarına ana ülkeden yönetici görevlendirmekle birlikte evsahibi ülkeden de yönetici görevlendirdikleri görülmektedir. Bunun yanında az da olsa bazı işletmelerin üçüncü ülkelerden de yönetici atadıkları görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan çokuluslu işletmelerin çoğunlukla hangi yaklaşımı benimsediği araştırılmıştır.

Daha önceki bölümde ayrıntılarıyla açıklanan araştırma sonuçlarına göre, üst düzeyde sadece ana ülkeden yönetici görevlendiren 1 işletme (%2.9) buna ilave olarak hem ana ülkeden hemde evsahibi ülkeden yönetici görevlendiren 18 işletmeyi (%51.4) gözönünde bulundurduğunda kümülatif olarak %54.3 olduğu ve etnosentrik bir yaklaşım benimsedikleri düşünülebilir. Ancak üst düzeyde sadece evsahibi ülkeden yönetici görevlendiren 11 işletme (%31.4) buna ilave olarak hem evsahibi hemde ana ve üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendiren 22 işletme (%62.8) gözönünde bulundurduğunda kümülatif olarak 33 (%94.2) olmakta ve çokuluslu işletmelerin genel anlamda polisentrik bir yaklaşım benimsedikleri ortaya çıkmaktadır.

Orta ve alt düzeyde yönetici atayan çokuluslu işletmeler tam anlamıyla polisentrik yaklaşımın etkisinde kalmışlardır. Çünkü araştırmada orta düzeyde çok az ana ülke ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin olduğu alt düzeyde ise hiç olmadığı

gözönüne alındığında polisentrik yaklaşımın orta ve alt düzeyde tam anlamıyla benimsendiği görülmektedir.

Çalışmada ayrıca işletmelerin her düzeyde evsahibi ülkeden yönetici görevlendirmesinin nedenleri de incelenmiştir. Buna göre, evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olmaları, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını daha iyi bilmeleri, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması gibi nedenlerle araştırma kapsamındaki çokuluslu işletmeler evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri göreve getirmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme programlarını uygulayan işletmelerin toplam 35 işletme içinde 32 olması (%91.4) bu işletmelerin yönetici eğitim ve geliştirme programlarına önem verdikleri sonucunu doğurmaktadır. Uygulanan eğitim ve geliştirme programları bütün düzeydeki yöneticileri kapsamaktadır. Yöneticiler eğitim ve geliştirme programlarını ana ve evsahibi ülke ağırlıklı olmak üzere üçüncü ülkeden de bu programlara katılmaktadırlar. Eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticiler “Teknik Bilgi”, “Yönetsel Bilgi” ve “Yabancı Dil Yetersizliği” gibi kriterlerin yanında “Eğitim Düzeyi”, “Uyum Yetersizliği” gibi kriterler gözönüne alınarak seçilmektedirler.

Çalışmada, işletmenin evsahibi ülkeden her düzeyde yönetici atamasının nedenleri sorusuna Ki-Kare testi uygulanmış ve yöneticilerin verilen 8 adet seçeneğe ayrı ayrı verdikleri cevaplarla işletmelerin faaliyete başlama yılları ve istihdam ettikleri personel sayısı arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Test sonuçlarına göre, 5 seçenekte ilişki bulunamamış, 2 seçenekte ilişki bulunmuş, 1 seçenekte ise faaliyete

başlama yılları değişkenine göre ilişki bulunmuş ancak istihdam ettikleri personel sayısına göre bir ilişki bulunmamıştır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların en önemlilerinden biri çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerinin hangi ülkenin vatandaşları arasından seçileceğidir. Bir diğer sorun ise seçilen yöneticilerin bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapıları hakkında bilgilerinin olup olmadığıdır. Atanan yöneticilerin bu konuda yetiştirilmesi için işletme çeşitli eğitim ve geliştirme programları düzenlemek durumunda kalmaktadır. Bu da işletmeye çeşitli maliyetler yüklemektedir. Ayrıca çokuluslu işletmelerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri de, bağlı kuruluşun bulunduğu evsahibi ülkeden yönetici atamak isteseler de gerekli olan yetişmiş yönetici adaylarının bulunamamasıdır. Bütün bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi için daha önce ayrıntılı olarak değinilen araştırma bulgularına ek olarak geliştirilen bazı çözüm önerilerine dikkat edildiğinde, bu sorunların büyük ölçüde ortadan kaldırılabilceği düşünülmektedir. Bu öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ana ülkeden üst düzeydeki kilit pozisyonlarda yönetici görevlendirmektedirler. Bu durumda çeşitli maliyetlere katlanmak durumunda kalabilirler. Halbuki evsahibi ülkeden gelecek vadeden genç yönetici adaylarına işletme merkezinde kısa süreli eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bağlı kuruluşun bulunduğu evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin atanması ile oluşacak olan çeşitli avantajlardan faydalanabilirler.

-Evsahibi ülkeden yönetici görevlendiren işletmelerin büyük bir bölümü yurtdışındaki üniversitelerde eğitim görmüş olan veya çeşitli özelliklerin arandığı ilanlar vasıtasıyla buldukları yöneticileri atamaktadırlar. Bu işletmeler evsahibi ülkenin üniversiteleri ile ilişkiler kurup burs veya eğitim ve geliştirme programları gibi olanaklar sağlayıp kendilerine alt yapı hazırlayabilirler.

-Ülkemizde yönetici ve personel istihdamı konusunda çokuluslu işletmeleri bağlayıcı yasaların olmayışı yabancı sermayeyi teşvik için önemli bir unsur olabilir. Ancak personelin yetiştirilmesi bakımından bir dezavantajı da beraberinde getirmektedir. Bu durumdan kurtulmak için çokuluslu işletmeleri teşvik amacıyla evsahibi ülke ile ilişkilerinin gelişeceğine inanmalarını sağlayacak önlemler alınabilir.

-Çokuluslu işletmelerin uyguladıkları eğitim ve geliştirme programlarının, anket çalışması nedeniyle görüşülen yöneticiler tarafından yeteri kadar anlaşılmadığı veya bilgi vermekten kaçındıkları görülmüştür. Bu konuda anlaşılabilir ve yöneticilerin yeterince yararlandığı profesyonel eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması gerekir. Bu programları işletmenin kendisi ve dışardan kuruluşların katkılarıyla yapmaları gerekir.

-Doğu bloku ülkelerdeki siyasi değişiklikler neticesinde oluşan yeni pazarlar çokuluslu işletmeler için yeni fırsatlar doğurmuştur. Bu işletmelerin özellikle Türk Cumhuriyetlerinde faaliyete başlamaları halinde yada faaliyete başlamış iseler kültürel bağları nedeniyle ilişkilerde daha kolay anlaşacak olan Türk yöneticilerden faydalanmaları hem kendileri hemde gelecek vadeden yönetici adaylarının uluslararası yönetici tecrübesine sahip olmalarını sağlayacaktır.

-Ülkemizin Avrupa Topluluğu'na aday ülke olarak kabul edildiği bir dönemde olmasından dolayı çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlar şeklinde faaliyet gösterirken ana merkezin belirlediği politika ve stratejilerin yerine bölgesel ve daha çok evsahibi ülkede faaliyet gösteren kuruluşun belirlediği politika ve stratejiler geliştirilmeli, istihdam edilecek personelin atanmasıyla ilgili politikalar yerel yöneticilere bırakılmalıdır. Böylece ülkemizde yetişen personel uluslararası alanda başarılı olacak ve diğer ülkelerdeki nitelikli işgücüyle rekabet edebilecek bir yapıya kavuşacaktır.



ÖZET

Araştırmanın amacı, ülkemizde imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin işe alma politikalarının oluşturulmasında uyguladıkları yönetici seçim kriterleri, evsahibi ülke (Türkiye)'den yönetici görevlendirmelerinin nedenleri, eğitim ve geliştirme programları uygulayıp uygulamadıkları, uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının hangi düzeydeki yöneticilere, hangi kriterlere göre, nerede ve bu programların kim tarafından uygulandığı gibi konular incelenmiştir. Araştırmada ayrıca üst, orta ve alt düzeyde görevlendirilen yöneticilerin hangi yaklaşıma göre belirlendiği de incelenmiştir.

Araştırmada anket ve görüşme yöntemleriyle ülkemizde faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin işe alma politikaları belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlıklı bulgular elde edebilmek ve seçilen örneklerin, ana kütlenin özelliklerinin tümünü yansıtmaları için örnek seçimi resmi kaynaklardan yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde çokuluslu işletmelerin tarihi gelişimi, tanımı, yönetsel işlevler ile işe alma politikasının oluşturulmasında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları, uluslararası yönetici seçim yöntemleri, uluslararası yöneticilerin yurda geri dönüşü, telafi, ücret ve işçi-işveren politikaları incelenmiştir.

İkinci Bölümde, tezin araştırma kısmı olan Ankara ve İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde uygulama yapılmıştır. Araştırmada, çokuluslu işletmeler ile ilgili bilinen kavramsal bilgiler yerine ülkemiz uygulamasına ağırlık verilmiş ve konu ile ilgili bir durum tespiti yapılmıştır.

Çokuluslu işletmelerin üst düzeydeki kilit pozisyonlara ana ülkeden yönetici görevlendirmekle birlikte evsahibi ülkeden de yönetici görevlendirdikleri görülmüştür. Bunun yanında az da olsa bazı işletmelerin üçüncü ülkeden de yönetici atadıkları görülmüştür. Üst düzey yöneticilerin atanmasında ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin etnosentrik ve polisentrik yaklaşımın etkisinde kaldıkları, ancak orta ve alt düzeydeki yöneticilerin atanmasında tam anlamıyla polisentrik yaklaşımın etkisinde kaldıkları görülmektedir.

Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olmaları, kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını daha iyi bilmeleri, tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri, dil ile ilgili bir sorunları olmadığından çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması gibi nedenlerle araştırma kapsamındaki çokuluslu işletmeler evsahibi ülke vatandaşı yöneticileri göreve getirmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme programları uygulayan işletmelerin toplamının %91.4 olması bu işletmelerin yönetici eğitim ve geliştirme programlarına önem verdikleri sonucunu doğurmaktadır. Uygulanan eğitim ve geliştirme programları her düzeydeki yöneticileri kapsamaktadır. Yöneticiler eğitim ve geliştirme programlarına ana, evsahibi ve üçüncü ülkede katılmaktadırlar. Bu programlara katılacak olan yöneticiler “Teknik bilgi”, “Yönetsel bilgi” ve “Yabancı dil yetersizliği” gibi kriterlerin yanında “Eğitim düzeyi”, “Uyum yetersizliği” gibi kriterler gözönüne alınarak seçilmektedirler.

Çalışmanın üçüncü bölümü, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerilerinin getirildiği sonuç ve önerileri kapsamaktadır.

ABSTRACT

The main aim of this study is to elucidate manager selection criteria of multinational manufacturing firms operating in Turkey when they develop their management recruitment policies. The research will also investigated relevant issues including the motives of appointing a manager from the host country, Turkey, the extend of management trainee and development programs, the criteria for selecting content, suitable trainee and trainer, the location where these programs takes place. In addition the approaches in identifying the appointment structure of different level of managers (e.g top manager, middle and low level manager) were examined by the research.

The primary data were collected through mail questionnaire and interviews in order to examine the recruitment policies of multinational manufacturing firms operating in Turkey. The sample for the research was drawn from the official resources with an aim to cover main characteristics of the population.

This study consists of three sections. How multinational corporations emerges, develops and sets its managerial functions with setting up employment strategies and approaching for allocations on Human resources, classifies the strategies to choose international managers and their returns to national stations, are the subject to design. In the first section of this study besides investigations Compensation, wage and employment- employee strategies.

In the second section, An application for Multinational Corporations in Manufacturing Industry in Ankara and Istanbul is applied. Instead of issuing on

Conceptional investigation on Multinational Corporations, application results on Turkey is heavily Studied and try to reach some conclusion.

It has been experienced that while Multinational Corporations hires some managers on critical positions from main land, they also employs from the subject countries. Sometimes Multinational Corporations also employ from third countries. Are experience that Multinational Corporations in Turkey is affected by ethnocentric and polycentric approaches while they evaluate their top managers, but for the other positions they use polycentric approaches.

Since the local managers are used to their local technology Managerial ability, Customers preferences and cultures etc. more than some one from another Culture besides they do not have any language problems, Multinational Corporations prefers local managers.

Also, 91.4% of the Companies who try to develop human resources and research are done by Multinational Corporations in all total Companies. There fore this information leads us to conclude that they highly evaluate the education and development in the companies. These studies are related with all managerial levels. They get this training in either in mainland, or local or third pert of country. They apply some evaluation critics such as technical managerial, and languages ability, are while they are choosing who is going to this educational programs.

In the third section, what land of problems Multinational Corporations face and what are the solutions and suggestions are included.



EKLER

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan bir çalışmada uygulamayla ilgili bilgilerin birinci elden toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, çokuluslu işletmelerin faaliyette bulundukları ülkelerde görev yapacak yöneticilerinin seçiminde kullandıkları yaklaşımlar ile seçim nedenleri ve uyguladıkları yönetici eğitim ve geliştirme programları hakkında bilgi edinmektir.

Anket formunda yer alan soruları cevaplamak kuşkusuz pek kıymetli olan zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bilimsel bir çalışmanın başarılı olmasında yardımlarınızı esirgemeyeceğinize ve soruları içtenlikle cevaplandıracağınıza inanmaktayım. Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Anket formuna verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve değerlendirmeler genel sayılar üzerinde yapılacaktır.

Saygılarımla,

Araş. Gör. M. Halit YILDIRIM

ADRES:

Ankara Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi

ANKARA

I - İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

1-İşletmenin Adı :

2-İşletmenin bağlı bulunduğu ülke veya ülkeler:

3-İşletme Türkiye’de faaliyete başlama yılı itibariyle aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

- ☐ 1950’den önce
- ☐ 1950-1960
- ☐ 1961-1970
- ☐ 1971-1980
- ☐ 1981-1990
- ☐ 1990’dan sonra

4-İşletme istihdam ettiği personel sayısı itibariyle aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

- ☐ 50’den az
- ☐ 50-100
- ☐ 101-200
- ☐ 201-500
- ☐ 500’den fazla

5-İşletmenin Yabancı Sermaye Oranı aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

- ☐ %60 - %69
- ☐ %70 - %79
- ☐ %80 - %89
- ☐ %90 - %99
- ☐ %100

II – YÖNETİCİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki sorulardan size uygun olanını işaretleyiniz.

1-Aşağıdaki yaş gruplarından hangisine girmektesiniz?

- ☐ 25 yaş ve altı
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ 56 ve üstü

2-Aşağıdaki meslek gruplarından hangisinde eğitim gördünüz?

- ☐ İşletme veya Ekonomi
- ☐ Uluslararası İlişkiler
- ☐ İletişim
- ☐ Kamu Yönetimi
- ☐ Mühendislik
- ☐ Diğer.....

3-Lisansüstü eğitim yaptınız mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

4-Hangisi?

- ☐ Yüksek lisans
- ☐ Doktora

5-Yüksek Lisans ve Doktora eğitiminizi aşağıdaki alanların hangisinde yaptınız?

- ☐ Finansal Yönetim
- ☐ Pazarlama
- ☐ Üretim Yönetimi
- ☐ Personel Yönetimi
- ☐ Yönetim ve Organizasyon
- ☐ Ekonomi
- ☐ Mühendislik
- ☐ Diğer.....

6-Medeni durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış ☐ Dul

Evli değilseniz lütfen 9.sorudan devam ediniz.

7-Evli iseniz kaç çocuğunuzun olduğunu belirtiniz.

☐ Yok ☐ Üç
☐ Bir ☐ Dört ve daha fazla
☐ İki

8-Eşiniz çalışıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

9-İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 4 yıldan az
☐ 4 – 7 Yıl
☐ 8 – 11 Yıl
☐ 12 – 15 Yıl
☐ 15 Yıldan fazla

10-İşletmede hangi düzeyde yönetici olarak bulunuyorsunuz?

☐ Üst Düzey ☐ Orta Düzey ☐ Alt Düzey

11-Daha önce başka bir ülkede çalıştınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

12-Çalıştıysanız hangi ülke olduğunu belirtiniz.

13-İşletmede sizin dışınızda görev yapan yöneticilerin sayısını aşağıdaki tabloya göre belirtiniz.

Düzeyler	Ülkeler		
	Anaülke	Evsahibi ülke	Üçüncü ülke
Üst			
Orta			
Alt			

14-İşletmenin Evsahibi ülke (Türkiye)'den her düzeyde yönetici görevlendirmesinin nedenlerini önem sırasına göre numaralandırınız. (1 önemsiz, 2 az önemli, 3 önemli, 4 çok önemli)

- ()Evsahibi ülkenin, yabancı sermayeyi elde etmek ve istihdam fazlasını bir ölçüde azaltmak için getirdiği yasal zorunlulukların olması
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin kendi ülkelerinin ekonomik, politik ve kültürel yapılarını çok iyi bilmeleri
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, devlet ve sendikalar gibi çıkar grupları ile işletme arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu daha iyi sağlamaları
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin ana ve üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerine oranla daha az gider yaratır oluşu
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin tüketicilerin gelirleri ve tercihlerini, pazarlama sistemini, dağıtım kanallarını, yerel örf ve adetleri daha iyi bilmeleri
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin dil ile ilgili bir sorunları olmadığından, çevreyle ilişki kurmalarının daha kolay olması
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesiyle işletmenin Evsahibi ülke ile arasındaki ilişkilerin gelişeceğine inanması
- ()Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerinin gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklere sahip olduğuna işletme tarafından inanılması

III – EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARIYLA İLGİLİ BİLGİLER

1-İşletmeniz yöneticilerine eğitim ve geliştirme programları uyguluyor mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

2-Hangi düzeydeki yöneticilere uygulanıyor?

- ☐ Üst Düzey ☐ Orta Düzey ☐ Alt Düzey

3-Eğitim ve geliştirme programlarına katılacak olan yöneticiler hangi kriterlere göre belirlenmektedir? Önem sırasına göre numaralandırınız. (1 önemsiz, 2 az önemli, 3 önemli, 4 çok önemli)

- ☐ Yaş
☐ Eğitim Düzeyi
☐ Teknik Bilgi Yetersizliği
☐ Yönetimsel Bilgi Yetersizliği
☐ Yabancı Dil Yetersizliği
☐ Uyum Yetersizliği
☐ Kültürel Duyarlılık

4-İşletmeniz hangi ülkenin eğitim ve geliştirme programlarını uyguluyor?

- ☐ Ana ülke
☐ Evsahibi ülke
☐ Üçüncü ülke

5-İşletmenizin yönetici eğitim ve geliştirme programlarını kim hazırlıyor?

- ☐ Kendisi
☐ Dışarıdan bir kuruluş

6-Yönetici eğitim ve geliştirme programlarını hangi ülke veya ülkelerde düzenliyorsunuz?

- () Ana Ülkede
() Evsahibi Ülkede
() Üçüncü Ülkede

Anketi Cevaplandırının

Adı Soyadı :

Ünvanı :

İmzası :



KAYNAKÇA

ADLER, Nancy J.; **International Dimensions of Organizational Behavior**, 2d.ed., Boston, PWS-Kent Publishing Company, 1991.

ARTAN, Sinan; **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını No:239, Eskişehir 1981.

BAKER, James C., John M. IVANCEVICH; The Assignment of American Executives Abroad; Systematic, Haphazard or Chaotic?, **California Management Review**, C.XIII, S.3, 1971.

BEARDSHAW, John, David PALEREMAN; **The Organization in its Environment**, Pitman Publishing Inc., London 1990.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi**, Beta basım yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1996.

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 1998.

BORRMAN, W.A.; The Problem of Expatriate Personnel and Their Selection in International Enterprises, **Management International Review**, C.VIII, S.4-5, 1968.

BOSEMAN, Glenn ve Arvind V.PHATAK; **Strategic Management: Text and Cases**, 2.Ed., John-Wiley and Sons, New York, 1996.

CAGNEY, William F.; **Executive Reentry: The Problem of Repatriation**, Personnel Journal, 1975.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş
4.Baskı, Ankara 1997.

COOPER, Ken; **Sözsüz İletişim**, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul 1987.

DAVIS, William S.; **Management Information and System an
Introduction to Business Information System**, West
Publishing Company, 1995.

DENISE, Malcolm L.; **Relations and the Multinational Corporation: The
Ford Experience, in Bargaining Without Boundaries**,
eds.Robert J.FLANAGEN and Arnold R.WEBER,
Chicago:University of Chicago Press, 1974.

DİNÇER, Ömer; Yahya FİDAN; **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık,
İstanbul 1995.

DYMSZA, W.A., **Multinational Business Strategy**, McGraw-Hill, Book
Co., 1972.

EDSTRÖM, A., P.LORANGE; **Matchng Strategy and Human
Resources in Multinational Corporations**, Journal of
International Business, Studies, 1984.

EKE, Ali Erkan, **Personel Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler
Fakültesi Ders Notları, (Hizmete Özel) Tıpkı Basım, Ankara
1989.

FİŞEK, Kurthan; **Yönetim**, Ankara Üniversitesi, S.B.F.Yayınları, No:387,
Ankara 1975.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
OKÜMANTASYON MERKEZİ**

FOOTE, Marion; **Controlling the Cast of International Compensation**, **Harvard Business Review**, November-December 1977.

GENÇ, Nurullah; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul 1994.

GEYLAN, Ramazan; **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1995.

GRANICK, David; **International Differences in Executive Reward Systems:Extent, Explanation and Significance**, Colombia Journal of World Business, Summer 1978.

GÜVENAL, S. Nihat; **İşletme Organizasyonu ve İdaresi**, T.Y.Ö.Okulu Yayını, Ankara 1960.

HEENAN, David A. and Howard V. PERLMUTTER; **Multinational Organization Development**, Reading Massachusetti, Addison-Wesley Publ.1979.

HELLER, Jean E.; **Criteria for Selecting an International Manager**, Personel 57 May-June 1980.

HODGETTS, Richard; M.Fred LUTHANS; **International Management**, McGraw-Hill, Inc.1991.

HOLMEN, M.G., **Organizational and Staffing Foreign Operations of Multinational Corporations**, paper Presented at The Academy of International, Business Maeting, New Orleans LA, 1980.

International Labor Office; Multinational Enterprises and Social Policy,
Genevo I.L.O. 1973.

KABAALIOĞLU, Haluk A.; **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**, İktisadi
Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul 1982.

KABAALIOĞLU, Haluk A.; **Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım
Denemeleri**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi,
6:2, Kasım 1977.

LANIER, Alison R.; **Selecting and Pregaring Personnel for Overseas
Transfers**, Personnel Journal 58, Marc 1979.

MADDOX, Robert C.; Solving the Overseas Personnel Problem, **Personnel
Journal**, C.44, S.2, 1965.

Mc QUAİL, Denis, Sven WINDAHL; **İletişim Modelleri**, Çeviren:Mehmet
KÜÇÜKKURT, İmaj Yayınları, Ankara 1993.

MIHÇIOĞLU, Cemal; **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler**,
S.B.F.Yayını, Ankara 1955.

MUTLU, Esin Can; **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım yayım Dağıtım
A.Ş., İstanbul 1999.

OLUÇ, Mehmet; **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul 1978.

ÖZALP, İnan; **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, A.İ.T.İ.A.Yayını, Kalite
Matbaası, Ankara 1976.

ÖZALP, İnan; **Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru, Uluslararası İşletmecilik**, (Der.İnan ÖZALP), Anadolu Üniversitesi Yayını No:37, Eskişehir 1986.

ÖZALP, İnan; **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42, Eskişehir 1986.

ÖZALP, İnan; **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1022, Eskişehir 1998.

ÖZALP, İnan; **Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yöneticilerine Uyguladıkları Maaş ve Yan Ödeme Politikaları**, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.II, S.1, Ocak 1984.

ÖZKANLI, Özlem; **İşbirliği ve Yönetim, İstihdam ve Danışmanlık Hizmetleri Eğitim Programları**, Ankara Üniversitesi S.B.F., Ankara 1999.

PERLMUTTER, H.V., D.A.HEENAN, **Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective**, Addison-Wesley Inc. 1979.

PHATAK, Arvind V.; **Uluslararası Yönetim**, Çevirenler:Atilla Baransel, Tomris Somay, The Kent International Business Series, İşletme Fakültesi Yayını, No:213.

ROBOCK, Stefan H., Kenneth SIMMONDS; **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D.Irwin, INC, Third Edition, 1983.

RONEN, Simcha; **Comparative and Multinational Management**, Wiley
Series in International Business, Canada 1986.

RUGMAN, Alan M., Richard M.HODGETTS; **International Business, A
Strategic Management Approach**, Int. Ed., New York,
McGraw-Hill, 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 7.Baskı, Bursa 1994.

SAUNDERS, Christopher, David MARSDEN; **Pay Inequalities in the
European Communities**, London Butterworths, 1981.

SCHULLER, Randal S., **Managing Human Resources**, fifth Edition, New
York University, West Publishing Company, 1994.

SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 12.Baskı, Güzem
yayınları, İstanbul 1994.

ŞATIROĞLU, Kadir D.; **Çokuluslu Şirketler**, Ankara Üniversitesi
S.B.F.Yayınları, Ankara 1984.

TORTOP, Nuri; **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş
5.Baskı, Ankara 1994.

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, Altıncı
Baskı, Ankara 1992.

TUNG, Rosalie L.; U.S.Multinationals: A Study of Selection and Training Procedures for Overseas Assignment, Academy of Management Proceeding, 1979.

TUNG, Rosalie L.; Selection and Training of Personel for Overseas Assignment, Colombia Journal of World Business, C.XVI, S.1, 1981.

VORİS, William; Considerations in Satffing for Overseas Management Needs, Personnel Journal, June 1975.

YALÇIN, Selçuk; Personel Yönetimi; İşletme Fakültesi Yayını No:246, İstanbul 1991.

YILDIRIM, Nuri; Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama Uluslararası Şirketler, Cem Yayınevi, İstanbul 1979.

YÜKSEL, Öznur; Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro Kitabevi, Ankara 1999.

YÜKSEL, Öznur; “İç Beyin Göçü: Çokuluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülkelerde Yetişmiş Yönetici İstihdamı”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 4:1-2, Ankara 1988.

YOZGAT, Osman; İşletme Yönetimi, İstanbul 1982.