

## 2000'Lİ YILLARDA YÖNETİCİLER AÇISINDAN "KÜRESEL KARIYER" OLGUSU ve KOŞULLARI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

*Oya Aytemiz SEYMEN\**

### Özet

*Bu çalışmanın amacı, 2000'li yıllarda, işletmecilik, yönetim ve örgüt yazınında ve uygulamalarında ağırlıklı bir yer kazanacağı düşünülen "küresel kariyer" kavramının incelenmesidir. Bu incelemede, 1990'lı yıllarla birlikte önemi artan, küreselleşme, küresel işletme ve küresel yönetim kavramlarından yola çıkılmakta ve bunlardan hareketle, küresel kariyerin özellikleri ve koşulları, böyle bir kariyer hedefleyen yöneticiler açısından ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Küreselleşme, Küresel İşletme, Çokuluslu İşletme, Küresel Yönetim, Küresel Kariyer, Uluslar arası İşletmecilik.*

### Abstract

*The purpose of this study is to investigate the concept "global career", that is considered to have an important place in the literature and applications of business administration, management and organization in the years of 2000. In this study, basing on the concepts of globalization, global company and global management having an increasing significance since 1990's, the features of global career are evaluated in detail for the managers aiming such a career.*

**Keywords:** *Globalization, Global Company, Multinational Company, Global Management, Global Career, International Business.*

---

\* Doç. Dr.; Balıkesir Üniversitesi Turizm İşlet. ve Otel. Y.O. Öğretim Üyesi.

## GİRİŞ

Çağımızda ülkeler, bireyler, örgütler, düşünceler, sistemler ve bilgiler arasındaki mesafelerin giderek ortadan kalkması ve dünyanın, siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan bütünleşmesi olarak ifade edilebilen “küreselleşme”, destekleyenler için olduğu kadar karşı olanlar için de göz ardı edilemeyecek bir boyut kazanmıştır. Küreselleşmenin, işletmelerde yönetim-örgüt ve insan kaynakları boyutundaki en önemli etkisi ise, bu alanlarda da küresel düşünmeyi ve küresel bir bakış açısı ile hareket etmeyi zorunlu hale getirmesidir. Bunda, çokuluslu işletmeler başta olmak üzere, çalışmada ana hatları ile tanımlanan küresel işletmelerin rolü ve önemi büyüktür.

Küresel işletmeler, dünyayı “tek bir ekonomi” olarak algılayan; tüm stratejilerini, amaç ve hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini küresel ölçekte planlayan ve yürüten; mal/hizmet üretiminde kullandıkları tüm kaynakları coğrafi ve kültürel sınırları aşarak elde eden; çoğunlukla çok büyük ve çok yaygın şebekelere sahip işletmelerdir. Bu işletmelerde yüksek başarıya ve etkinliğe ulaşabilmenin en önemli ön koşulu ise, geleneksel anlamda kabul görmüş olan ulusal ve uluslar arası yönetim uygulamalarının artık küresel bir bakış açısı ile yürütülmesidir.

Tüm bu gelişmelerin ışığında, yöneticiler açısından kariyer olgusu da geleneksel anlamının sınırlarını aşan farklı bir boyut kazanmıştır. Kendi ülkesinin ve kültürünün sınırları ötesinde bir meslek yaşamı sürdürmek ve ilerleme sağlamak, dünya ölçeğinde her örgüte uyum sağlamak ve başarılı olmak, bugünün yöneticileri için giderek daha büyük bir ideal haline almaktadır. Ancak bu noktada, küreselleşmeyi, küresel işletmeyi, küresel yönetimi ve küresel yöneticiliğin ne olduğunu ve temel özelliklerini tam anlamıyla anlayıp özümsemeden başarılı bir küresel kariyer edinmek mümkün olamaz. Dolayısıyla küresel kariyer edinmenin, geleneksel kariyer edinmeden çok daha farklı ve kendine özgü nitelikleri olan zor bir süreç olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, yöneticiler açısından küresel kariyere ulaşmak için izlenen yolda nelerin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun için öncelikle küreselleşme olgusunun kavramsal analizi ve gelişme süreci açıklanmakta ve buradan hareketle küresel işletmelerin ve küresel işletme yönetiminin ayırt edici özellikleri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise, yöneticiler açısından küresel kariyer kavramı ele alınmakta; anlamı ve koşulları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

## I. KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ ve GELİŞİM SÜRECİ

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinin ve bunun yarattığı yönetim sorunlarının II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle 1960’lı yıllarda ortaya çıktığı düşünülür. 1960 sonrası dönem, bir yandan uluslar arası ticaretin hızla geliştiği, bir yandan da uluslar arası ve özellikle çokuluslu işletmecilik faaliyetlerinin ortaya çıktığı bir dönemdir (Hirst ve Thompson, 1998:44; Çetik ve Akkaya, 1999:50). 1980’li yıllardan sonra, uluslar arası ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar büyük ölçüde çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş ve kültürler, inançlar ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. Temelinde yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin bulunduğu ve sosyo-ekonomik yapıları büyük ölçüde etkisi altına alan tüm bu gelişmeler “küreselleşme” kavramı ile açıklanmaktadır (Öztürk, 1998:8).

Bozkurt (2000:30) ise küreselleşmeyi, her alanda mesafenin daha az önemli hale geldiği; siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleştiği bir süreç olarak tanımlamakta ve bunun tek yanlı bir süreç olmayıp diyalektik bir süreçte zıt eğilimleri de içine alarak geliştiğini öne sürmektedir. Son olarak küreselleşme, sermaye hareketlerine, üretim, ticaret ve teknolojiye uluslar arası bir nitelik kazandıran ve dünya ekonomisini bir bütün olmaya yönelten iktisadi bir süreç olarak da tanımlanabilir (Yıldırım, 1997:172).

Bu gelişmelerden hareketle, 2000’li yılların başında, küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin sayısında büyük artış olmuş; özellikle dış açılma ve dünya ile bütünleşme çabaları, tüm işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu hızlı gelişmenin temelinde, üretim teknolojisindeki yenilikler, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, neo-liberal politikaların etkisiyle sermaye ve malların hareketini sınırlayan engellerin ortadan kalkması, bilgi ekonomisinin öne çıkması, çokuluslu sermayenin küresel bir pazarda yayılışı ve çok yoğun yaşanan uluslar arası rekabet gibi faktörlerin yattığı söylenebilir (Yalınpala, 2002:263; Ergülen,1998:60; Zencirkıran, 2001: 5/17; Gross-Turner, 1999:39). Mellahe ise (2001:45), bu etkenlerin yanı sıra, çeşitli yerel kültürler arasındaki bağlantıların artmasının, *küresel kültür* kavramının oluşmasında etkili olduğunu; bunda da endüstrileşme, kentleşme ve eğitim düzeyinin yükselmesi ile karakterize edilen modernleşme sürecinin büyük bir rol oynadığını belirtmektedir.

Durgut’a (2000:16) göre, uluslar arası ekonomik ilişkilerin geliştirilmesindeki öncülüğü “çok uluslu işletmeler” yapmaktadır. Öte yandan, uluslar arası yönetim ve örgüt yazınında, küreselleşmeye dayanak oluşturan ve birbirleri ile kesişen dört küresel etkinlik ağının bulunduğu ve *küresel kültür*,

*küresel piyasa, küresel işletme ve küresel finans* olarak ifade edilen bu ağların geri planında çokuluslu işletmelerin olduğu vurgulanmaktadır (Murat, 2000:254; Doğanoğlu, 2001:173).

Küreselleşmenin boyutu ve sonuçları elbette tartışmaya açık olup, çok yönlü değerlendirmeleri gerekli kılabilir. Ancak işletmecilik açısından bakıldığında, en temel ilgi alanı, çokuluslu işletme yönetimi kapsamında yarattığı küresel bütünleşme etkisidir (Kidger, 2001:69).

Özetle, çokuluslu işletmelerin küresel ekonomide giderek önemi artan bir olgu haline geldiği açıktır. Hatta küreselleşme karşıtı yazarlar bile, bu olgunun ne kadar güçlü ve etkili olduğunu belirtmektedir. Örneğin Manisalı (2002:4-5), çokuluslu işletmelerin artık yalnızca ticari mal ve hizmet üretmediklerini, kendi kar maksimizasyonları doğrultusunda dünyadaki ticari sistemleri yeniden biçimlendirdiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bugün küreselleşme, içinde olduğu sektör, iş kolu ve boyutları ne olursa olsun her işletmenin, her ülkenin ve hatta ülkeler grubunun ve buradan hareketle çalışan ve/veya çalışmayı amaçlayan her insanın, varlığını sürdürmek ve öne geçmek için sürekli koşmak zorunda olduğu bir yarış kulvarını andırmaktadır (Durgut, 2000:16).

Tüm bu gelişmeler, işletmeler açısından yönetim-örgüt ve insan kaynakları yönetimi boyutunda küresel bir bakış açısı geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler küreselleşme sonucunda uluslar arası olmaktan küresel olmaya doğru bir geçiş yaşarken, yönetim ve örgüt yapılarında ve işgücünün etkin yönetiminde de geleneksel –ya da yalnızca ülkeler arası ilişkiler ile sınırlı- yapı ve işleyişler yeterli olmayacaktır. Bu değişimin irdelemesi ise öncelikle *küresel işletme* kavramının doğru tanımlanması, temel özelliklerinin ve geleneksel anlamda uluslar arası işletmelerden ayrılan yönlerinin vurgulanmasını gerekli kılar.

## II. KÜRESEL İŞLETMELERİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

İşletmelerin “küresel” bir nitelik kazanmaları ve yönetim-örgüt yapısında ayrı bir kavramsal içeriğe sahip olmaları, uluslar arası işletmeciliğin 21. yüzyıla girerken ulaştığı noktanın bir sonucudur. Uluslar arası işletmecilik genel olarak, bireylerin veya işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, malların/hizmetlerin, sermayenin, iş/beyin gücünün, teknolojinin ve bilginin/verilerin uluslar arası anlamda hareketi şeklinde gerçekleştirilebilir (Coşkun, 2002:3) ve bu kapsamda incelenebilen işletmeler, zamanla küresel bir özellik taşıyarak “küresel işletmeler” haline gelmişlerdir.

Günümüzde küresel işletmeciliğin kapsamına giren bir grup işletme, *Ulusaşırı/Ulusötesi (transnational)* gibi kavramlarla da ifade edilebilen, bir-

den fazla ülkede faaliyette bulunan ve yine birden fazla ülkede üretim/hizmet faaliyetleri üzerinde kontrol ve yönetim hakkını belli oranda ya da tamamen elinde bulunduran işletmelerdir (Dinçer ve Fidan, 1996:75). Küreselleşmenin gelişiminde öncü rol oynamış olan *çokuluslu (multinational)* işletmeler ise, birden çok ülkede faaliyette bulunan ve birden çok milliyetten ortağı olan işletmeleri ifade eder (Coşkun, 2002:16-17; Ergülen, 1998:59); bunlar, bir ülkede merkez ofisi ve ülke dışında çok sayıda bağlı kuruluşu bulunan çok büyük işletmelerdir (Miroshnik, 2002:521; Hirst ve Thompson, 1998:15). Ancak son yıllarda bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerin de - artan ölçüde- “uluslar arası/çokuluslu olma” stratejilerine yöneldiği görülmektedir (Yüksel, 1999:103; Monks, Scullion ve Creaner, 2001:536).

Yukarıda görülen tanımlar, zaman zaman farklı noktalara işaret etmekle birlikte, küresel bir işletme olmanın aşağıda sıralanan bazı ortak ve temel özelliklerini bünyelerinde taşımaktadırlar:

Küresel işletmeler, kuruldukları ve/veya yönetildikleri ana merkez ülke dışındaki ülkelerde de üretim ve hizmet faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Küresel işletmeler, dünya ölçeğinde politika ve strateji belirlemeye çalışırlar. Geleneksel işletmecilik ve performans yönetimi kavramlarının yanı sıra, küresel piyasaların izlenmesi, stratejik ortaklıklara yönelme, kalitenin küresel anlamda ele alınması, değişime hızlı uyum vb. gibi konular küresel işletmelerde ön plana çıkar (Tutar,2000:14).

Küresel işletmeler, dünyayı “*tek bir ekonomi*” olarak algılar ve çalışma planlarını ve programlarını bu varsayıma göre oluştururlar. Örneğin Ford’un Avrupa genelinde yaydığı üretim tesisleri, birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir; bir tesiste görülebilecek bir aksama (örneğin grev ya da büyük bir arıza), anında diğer tesislerden yapılan takviyelerle giderilebilmekte ya da telafi edilebilmektedir .

Küresel işletmelerin ilgi alanına giren pazarlar, müşteriler, işletmeler, ilişkiler, bilgi teknolojisi, iletişim ağları ve finansal piyasalar da küresel olmak durumundadır (Coşkun, 2002: 88). Örneğin küresel konaklama piyasasında, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, yerel tedarikçiler, yörede iş yapan tüm kamu ve özel sektör kurumları/işletmelerinin yetkilileri, farklı tutum ve davranışlara, inançlara, değerlere, bakış açlarına, alışkanlıklara, dil ve lehçelere, moda unsurlarına vs. sahip olabilecektir (Jayawardena, 2000: 68). Bu da küresel konaklama işletmesinin gerek merkezi gerekse farklı bölgelerdeki kuruluşlarına yönelik tüm politikalarını (üretim, satış, insan kaynakları gibi) ve yönetim tarzını etkileyecektir.

Küresel işletmeler için en önemli konulardan biri de, ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesidir (Kidger, 2001: 70). Küresel işletmelerde yürütülen faaliyetler, çoğunlukla

fiziksel olarak çok geniş bir alana yayılmış olduğundan, şubeler/bağlı kuruluşlar arasındaki denetimi ve eşgüdümü kolaylaştırmak için, çok profesyonel, deneyimli ve küresel düşünebilen bir yönetim kadrosu ile çalışılır (Mutlu, 1999: 406).

Ulusal bir işletme, kendi ülkesinde, bilinen bir kültür yapısı, dil, döviz politikaları, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki zemin çerçevesinde faaliyet gösterir. Oysa küresel işletmeler, farklı özelliklere sahip ortamlarda faaliyette buldukları için, daha karmaşık ve güç yönetsel sorunlarla ilgilenmek durumundadırlar (Akova, 2000: 1; Coşkun, 2002: 11-12).

İşletmeler küreselleştikçe, bir yandan kendi ülkelerindeki faaliyetlerinde başarılı olmaya, diğer yandan da küresel olarak rekabet edilebilecek güce kavuşmaya çalışırlar. Bu nedenle de, yerellik ve küresellik ikilemi, küresel işletmelerin en önemli özelliklerinden biridir. Başka bir deyişle, yerel farklılaşmaya karşı küresel bütünleşme, küresel işletmelerde sürekli çekişme halindedir ve bu ancak küresel yönetim ve küresel liderlik yardımıyla çözülebilir (Deniz, 2000a:1).

Küresel işletmelerin tanımı ve özelliklerinden hareketle, yönetsel boyutta da önemli farklılıkları olduğu açıkça görülebilir. 2000'li yılların işletme yönetimi ve örgüt yazınında önemli bir yer tutmaya başlayan ve ağırlığının artacağı düşünülen bu işletmelerin yönetimine ilişkin en temel farklılıklar aşağıdaki başlık altında özetlenebilir.

### **III. KÜRESEL İŞLETME YÖNETİMİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ**

Küreselleşmenin ilk dönemlerinde işletmeler genellikle, dış ülkelerde gerçekleştirdikleri faaliyetleri ülke içindeki çalışmalarından tamamen ayırma yoluna gitmiş ve bunu örgütlerinde uluslar arası birimler kurarak ya da bağlı işletmeler oluşturarak yapmışlardır. Bazı yöneticiler ise, mevcut yönetim yaklaşımlarını, çeşitli düzenlemelerle uluslar arası yönetime uyarlama yolunu seçmişlerdir. Ancak bu uygulamaların başarılı sonuçlar vermemesi üzerine, önce küresel düşünmek ve sınırların ötesine bakabilmek yaklaşımı önem kazanmış ve yönetimler ülke içi ve ülke dışı yönetim faaliyetlerini bütünleştirecek yollar bulmaya yönelmişlerdir. Günümüzün hızla gelişen küresel ortamında, dünya eğilimli (geocentric) yaklaşım ağırlık kazanırken, diğer yandan da, bütün durumları kapsayan genel kurallar ve yönetim şekilleri yerine, her durumu kendi çevre koşulları içinde değerlendirmeye çalışan esnek bir yaklaşım önem taşımaktadır (Arslan, 2001: 185; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 381-382; Danışman, 2000:339-341; (2)). Dolayısıyla küresel yönetim geleneksel yönetimden ayrılan ken-

dine özgü bir kavram ve içeriğe sahiptir. Küresel yönetimin bazı ayırt edici özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Küresel işletmelerde yönetim ve işletmecilik fonksiyonları küresel bir bakış açısıyla düşünülmeli ve gerçekleştirilmelidir.

Küresel işletmeler, farklı milliyet, din, dil, ırk vb. özelliklere sahip işgörenlerden oluşur. Örneğin satışlarının % 98’i yurt dışında gerçekleşen ve işgücünün % 96’sını yine yurt dışında istihdam eden bir küresel işletme olan İsviçre merkezli Nestle’nin üst yönetim kadrosu Alman’dır ve yöneticilerinin yarısı da İsviçre uyruklu değildir. Yine bir İngiliz firması olan ICI’nin 170 üst düzey yöneticisinin % 40’ı yabancı uyrukludur (Yüksel, 2000: 253). Dolayısıyla böyle bir örgüt yapısı içinde, küresel yönetim, milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir bakış açısını ve ekip çalışmasını gerekli kılar.

Küresel işletmelerde *farklılık (çeşitlilik) yönetimi*, üzerinde önemle durmayı gerektiren bir kavramdır. 1980’li yılların sonu ile 1990’ların başında, demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını yönetebilmeyi sağlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya atılan bu kavramın özü, işletmelerin birbirinden farklı özellikler taşıyan işgörenlerden oluşan bir bütün olduğudur. Bu farklılıklar, cinsiyet, yaş, özgeçmiş, ırk, inanç, etnik köken, zihinsel/fiziksel yeterlilik, kişilik ve iş yapma tarzı gibi, gözle görülür ve/veya görülemez çok sayıda faktörü içerebilir (Groeschl ve Doherty, 1999: 262). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, doğrudan doğruya küresel işletmeler için geliştirilmiş bir kavram olmayan farklılık yönetimi, bu tür işletmelerde çok daha derin ve karmaşık bir anlam ve boyut kazanmakta ve bu nedenle küresel işletmecilik açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bugün kültürel farklılık olgusunun küresel işletmeciliğin tüm boyutlarını etkileyebildiği kabul edilmektedir (Sparrow ve Wu, 1998: 26-27; Frey-Ridgway, 1997:12).

Ulusal işletmelere kıyasla, küresel işletmelerin insan kaynakları yönetimine daha büyük bir önem vermeleri gerekmektedir. Bunun temel nedenleri şöyle sıralanabilir: İnsan kaynakları yönetiminin genel olarak iş yaşamında rekabet üstünlüğü kazanma açısından öneminin artması ve bunun küresel boyuta taşınması; kültürel açıdan büyük farklılıklar gösteren bir işgücü ile çalışmanın güçlüğü; küresel düzeyde, aranan niteliklerde yönetici ve işgören bulabilme sorunu; küresel işletmelerde geleneksel hiyerarşik yapıların şebeke yapılara doğru değişim göstermesi ve böylece biçimsel olmayan iletişimin ağırlık kazanması vb. (Monks, Scullion ve Creaner 2001: 536-537). Küresel değişikliklere ve farklı kültürlerle kolaylıkla ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek kişiliğe ve vizyona sahip yöneticilerin bulunması, seçilmesi, eğitimi ve ödüllendirilmesi, küresel insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. (Monks, Scullion ve Creaner 2001: 536-537; Deniz, 1997:17; Deniz, 2000b:65)). Adler ve Ghadar (1990) da, küresel işletmelerde insan kaynakları yönetiminin küresel hedeflere odaklı ve onlarla

bütünleşmiş şekilde yapılandırılmasının gereğini vurgulamaktadır (Fish ve Wood, 1997: 102).

Küresel işletmelerde işgören motivasyonunun sağlanması da son derece öncelikli, ancak ulusal işletmelere kıyasla karmaşık ve güç bir sorun halini almaktadır. Bu sorun, yalnızca göçmen işgörenler/yöneticiler değil, çokuluslu ve çok kültürlü bir ortamda çalışan herkes için geçerlidir. Örneğin Jackson ve Bak (1998: 282) tarafından yapılan bir araştırma, Çin'deki uluslar arası işletmelerin yönetsel sorunlarının ve başarısızlıklarının çoğunun, özellikle çalışanların motive edilememesinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Küresel işletmelerde çalışanları motive edebilmek ise, insan kaynakları yönetimine yönelik evrensel yaklaşımları devreye sokabilmeyi, ancak yerel farklılıkları da dikkate almayı gerekli kılar (D'iribarne, 2002: 243).

Küresel işletmelerde yönetim kademeleri açısından işgücü planlanması yapılırken - tek veya çok merkezli (ana ülke ya da ev sahibi ülke personeli ağırlıklı) bir bakış açısı yerine bütünleştirici bir bakış açısına sahip olma eğilimi ağırlık kazanmaktadır. Bunun anlamı, işletmenin kilit önem taşıyan görevlerine ana ülkeden ya da belirli bir denge gözetilerek ev sahibi ülkeden yöneticiler getirilmesi yerine, yetenekleri ve uzmanlıkları açısından uygun vasıfları taşıması ve kültürler arası uyumu başarıyla yürütebileceği imajını vermesi koşuluyla dünyanın her yerinden yöneticiler getirilebilmesidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:384; Özkanlı ve Yıldırım, 2002:38; Fish ve Wood,1997:99).

Küresel yönetimin etkinliği ve başarısında bazı konuların dikkatlice ele alınması ve özellikle hizmet-içi eğitim stratejisinin ve programlarının oluşturulmasında bu konulara özel bir önem verilmesi gerekir. Bunlardan bazıları, *Sosyo-kültürel Teoriler, Örgütsel Farklılık Analizi, İşgücü Farklılığı Analizi, Karşı Kültürden Yöneticilerle İletişim, Kültürler arası Etkileşim* vb. gibi başlıklarda toplanabilir (1).

Öte yandan küreselleşmenin istihdam üzerindeki en önemli etkilerinden biri, işgücünün küresel anlamda çok daha hareketli hale gelmesi ve işletmelerin gereksinim duydukları nitelikli işgörenleri bulmak için giderek ulusal sınırları daha fazla aşacak olmalarıdır. Küresel işletmelerin yukarıda açıklanmış olan gelişim hızları dışında, işgücünün serbest dolaşımı ve dış göç politikalarının liberalleştirilmesi gibi gelişmeler de bunda önemli ölçüde etkilidir (Murat, 2000: 253).

#### **IV. YÖNETİCİLER İÇİN YENİ BİR HEDEF OLARAK KÜRESEL KARİYER: ANLAMI ve KOŞULLARI**

Buraya kadar yapılmış olan açıklamalar, giderek çağımızın gerçeği haline gelen küresel işletmelerin artışı ile birlikte, yöneticiler için istihdam



koşulları açısından *küresel bir kariyer edinmek* hedefini daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Küresel işletmelerin yaygınlaşması sonucunda, son yıllarda bu işletmelerin yönetimine, özellikle çok iyi eğitim görmüş, deneyimli ve profesyonel kişiler getirilmekte ve bu kişilerin milliyetleri dikkat konusu olmamaktadır. Küreselleşme stratejilerini kendi işletmelerinin avantajları doğrultusunda en iyi şekilde kullanabilen bu yöneticilere ise “*küresel yönetici*” denilmektedir (Gürün, 2001:153-154). Burada küresel ve göçmen yönetici kavramları arasındaki farklılığa dikkat etmek gerekebilir: Göçmen (expatriate) yöneticiler, çoğunlukla belirli bir ülkede yetişir, ulusal/yerel örgütlerde çalışır ve daha sonra başka ülkelere çalışmak amacı ile gider/gönderilirler. Bu yöneticilerin “*küresel yönetici*” kapsamına geçebilmeleri için ise, tekrar geri dönme amacında olmamaları ya da bağlı oldukları işletmenin başka şubelerinde/başka küresel işletmeler için farklı ülkelerde/bölgelerde kariyerlerini sürdürme isteğinde olmaları gerekir (Baruch, 2002:2/10).

Göçmen/küresel yöneticilerin artması sürecini etkileyen faktörlerin başında, küresel açıdan hızla gelişme gösteren uluslar arası ticari ve sınıai yatırım dolaşımlarının, işletmeleri, mevcut personelini değişik ülkelerde çalıştırmaya yöneltmesi (Kaynak, 1996:185) gelmektedir. Örneğin Avitabile ve Kleiner tarafından (2002:46) yapılan bir araştırmanın sonuçları, ABD’nin Ortadoğu’daki yatırımlarında çalışmak üzere, teknik beceriye ve yaratıcı düşünceye sahip ve kültürel sınırların ötesinde iletişim kurmaya istekli yöneticilere duyulan gereksinimin arttığını göstermektedir. Çokuluslu bir işletme yabancı pazarlara girmeye karar verdiğinde, o pazarın yerel ortamına yakınlaşabilmek, yerel işgörenleri nasıl yönetebileceğini ya da yerel tedarikçilerle nasıl başa çıkabileceğini öğrenmek zorundadır. Bu da, o pazara hakim ya da farklı pazar ortamlarına kolay uyum sağlayabilen göçmen yöneticilerin varlığını gerektirir (Lenartowicz ve Johnson, 2002: 280). Chew ve Zhu (2002:96) ise, Singapur ekonomisinin dünya ile bütünleştirilmesi sürecinde, çok sayıda göçmen yöneticinin yabancı ülkelerdeki küresel işletmelerde çalışmak üzere gittiğini bildirmektedir. Bu durum, giden yöneticilerin küresel yetkinliğe ulaşmalarını kolaylaştırırken, örgüt içinde küresel bütünleşmeyi sağlayarak Singapurlu işletmelerin gelişimine katkıda bulunmuştur. Görüldüğü gibi, küresel işletmelerde kültürel ve stratejik değişikliği sağlayabilecek ve bu bağlamda lokomotif görevini üstlenecek olanlar, küresel yöneticilerdir (Kutal ve Büyüksulu, 1996:155).

Bir diğer önemli neden, bu tür görevlendirmelerin çoğu kez kişilere önemli mesleki gelişme olanakları sunmasıdır. Örneğin Türkiye’deki küresel işletmelerde çalışan göçmen yöneticiler, burada çalışmalarını için yapılan teklifleri, öncelikle “*yöneticilik açısından bir gelişme fırsatı*” olarak gördükleri için kabul ettiklerini belirtmektedirler. Bu yöneticiler için Türkiye’deki kriz ortamı, küresel bir kariyer edinmek için önemli bir fırsat ve

geleceğe yatırım şeklinde değerlendirilmektedir (Kılıç, 1998: 27). Ayrıca, yeni ve bilinmeyene olan ilgi, seyahati ve değişikliği sevmek, mesleki anlamda bulunduğu ülkede daha fazla gelişim olanağı olmaması ya da birbirine iyice yakınlaşan dünyada, bireysel kariyeri, belli coğrafi sınırların ötesinde düşünme eğiliminin yaygınlaşması gibi çok çeşitli nedenler söz konusu olabilir.

Özetle, uluslar arası veya çokuluslu işletmelerin bir uzantısı olan küresel işletmeler, çoğunlukla gelişmiş bir iş stratejisi gerektiren, değişikliklere karşı uyum güçleri yüksek ve küresel eğilimlere duyarlı bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle de farklı bir düşünce yapısına sahip olan ve uyum yeteneği yüksek göçmen yöneticilere daha fazla gereksinim duyulmakta (Gürün, 2001:18) ve bu da küresel yöneticilik kariyerine olan istekliliği artırmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, mevcut kariyerlerini gelecekte küresel bir boyuta taşımak isteyen yöneticiler açısından “küresel kariyer” kavramı ana hatları ve koşulları itibariyle incelenmektedir.

Kariyer, bir kişinin iş yaşamı boyunca edinmiş olduğu ve işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar, bunların yanında ulaşmak istediği uzmanlık ve iş başarısı, ayrıca seçilen bir iş hattında ilerlemek, daha fazla para, sorumluluk, statü, güç ve saygınlık elde etmek şeklindeki farklı tanımların bir bileşimidir (Yüksel, 1998:22; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:59; Irwin, 1998:485). Ayrıca bu kavram, meslek, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön gibi anlamlar taşırken; pek çok kaynakta kişinin yaşam süreci içinde çalıştığı pozisyonların tümü de kariyer olarak açıklanabilmektedir (Yılmaz, Ecevit ve Duygulu, 2000: 771).

Küreselleşme sonucunda, yukarıdaki tanımlar çerçevesinde günümüzde kariyer niteliği taşıyan pek çok işin uluslar arası hatta küresel boyutta hareketlilik kazandığı görülmektedir (Doğan, 1996: 244). Bu nedenle yöneticilerin/yönetici adaylarının, kariyer planlarını yaparken, ulusal/küresel bir kariyer edinme yönündeki tercihlerini ve buna ilişkin hedeflerini iyi belirlemeleri ve mevcut bilgi ve beceri birikimlerini bu hedef çerçevesinde geliştirmeleri gerekir.

Kariyer, kişisel beklentileri ve planları kapsayan, özgün ve öznel bir mesleki yönelim olarak (Aryee, Debrah ve Chay, 1993:196) ele alınacak olursa, yukarıdaki tanımların da yardımıyla *küresel kariyer*, kişinin iş yaşamı boyunca, bugüne dek edinmiş olduğu deneyimler, bilgi ve beceriler ışığında, kendi ülkesinin ve kültürünün sınırlarını aşacak ölçüde –küresel boyutlarda- bir ilerleme ve meslek yaşamı beklentisi olarak tanımlanabilir. Bu noktada kişinin kendisine küresel bir yöneticilik rotası çizdiğini söylemek olasıdır. Küresel kariyer beklentisi içindeki yönetici için, dünyanın her yerinde herhangi bir küresel işletme çalışma ve yönetme alanı olabilir; sınır yoktur.

Benzer şekilde kendi ülkesinin sınırları içinde bir küresel işletmede çalışırken de, küresel bir çalışma ortamı içinde olduğunun bilincinde olması ve çalışırken bunu göz ardı etmemesi söz konusudur.

Öte yandan, küresel bazda yapılmış olan tüm yönetsel görevlendirmeler –nereden nereye yapıldığı ya da işletmecilik, diploması, çalışma, teknoloji transferi, eğitim gibi hangi alanı kapsadığı önemli olmaksızın- tipik olarak “*yabancı topraklara yapılan bir yolculuğu*” içine alır. Bu yolculuğu yapanlar, yeni çevrelere girerler; bu çevreler, yeni ve farklı fiziksel, biyolojik ve sosyo-kültürel çevrelerdir ve Fontaine’in (1997:631) ifadesiyle bu “*yeni ekolojiler*” küresel kariyer adayı yöneticilerin/yönetici adaylarının başarılı olmak ve uyum sağlamak zorunda olduğu yeni kalıplar anlamına gelir.

21. yüzyılın yöneticilerinin kariyer planlarını yaparken ulusal sınırların ötesinde bir bakış açısı geliştirmeleri ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gerektiği açıktır. Küresel bir kariyer edinmek ise, her yöneticinin kolayca başarabileceği bir hedef değildir. Bunu gerçekleştirebilmek, kısmen mesleğe başlamadan önce edinilmiş olan özgeçmiş verileri (uluslar arası bir eğitim almış olmak, ailevi nedenlerle çeşitli ülkelerde yaşamış olmak gibi) yardımıyla mümkün olabilirse de, asıl olan, kişinin çalışma yaşamı boyunca kendisini böyle bir kariyere taşıyacak tüm olanakları zamanında değerlendirebilmesi ve bunun için gereken özveride bulunabilmesidir. Bu çerçevede, küresel bir kariyer edinmek isteyen yöneticiler için bu tür bir kariyerin özellikleri ve koşullarına ilişkin olarak aşağıdaki şekilde bilgi verilebilir:

Uluslar arası İşletmecilik, Uluslar arası İlişkiler, Uluslar arası Finans, İşletme, İktisat ya da Siyasal Bilimler dallarında lisans/lisans üstü eğitim görmüş olmak küresel bir kariyer edinmede önemli bir üstünlük sağlar. Bu alanların dışında eğitim görmüş olan yöneticiler için bile, en azından sözü edilen alanlarda lisans üstü ya da sertifika düzeyinde bir programa devam etmek çok yararlı olacaktır. Mellahi’ye (2001:45) göre, geleceğin yöneticileri, çoğunlukla lisansüstü programlardan mezun kişiler olacaktır.

Küresel yönetici, öncelikle birkaç dili iyi bilmeli (en azından kendi sektörü veya iş alanı kapsamında en yaygın kullanılan iki yabancı dili ileri düzeyde) ve akıcı bir şekilde kullanabilmelidir. Akılcı bir yabancı dil ile anlatılmak istenen, o dilin inceliklerini, uzmanlık gerektiren terimlerini ve kavramlarını anlayabilmek, bir yardımcıya ihtiyaç duymaksızın kendi mektuplarını, elektronik mesajlarını vs. net bir dille yazabilmektir (Kariyer Dünyası, 1998:76). Ancak bu dillerin ve bunlara ilişkin kavramların, farklı kültürlerde yüklendiği farklı anlamları da ayırt edebilmelidir (Yüksel, 2000:253). Yabancı bir dili bu denli iyi öğrenebilmek, alt yapı, yetenek ve çaba gerektiren bir uğraştır; ancak bunun da ötesinde merak, ilgi ve o dilin ait olduğu kültürü anlama ve uyum sağlama gayreti de gerektirir. Swift

(2002:4), bir kültürle yakından ilgilenmenin, kişilerin o dile ilgi duymasını sağladığını ve öğrenme konusundaki motivasyonunu artırdığını belirtmektedir.

Yaratıcı, bağımsız ruhlu, yeniliklere ve sürprizlere açık, girişimci bir niteliğe sahip olan yöneticilerin küresel kariyer edinmeleri daha kolay olacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 382). Ayrıca seyahati sevmek ve sıkça seyahat edebilmeye fiziksel ve ruhsal açıdan yatkın olmak da bu anlamda önemli bir ön koşul olarak belirtilmelidir.

Günümüzde küresel bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde uluslar arası arenada karşılaşılacak kültürel konuları bilmesine bağlıdır. Bunun anlamı, diğer ülkelerin politik ve sosyal sorunlarına vakıf olması ve onların kendi ülkesinden farklı kültürel değerlerini kavrayabilmesi gerektiğidir. Böylece küresel yönetici, aynı zamanda “*küresel bir sosyal bilimci*” niteliği kazanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000:450).

Küresel yönetici, kozmopolit olmalıdır. Başka bir deyişle, küresel benzerlikleri keşfederek, evrensel düşünceleri yayarak ve farklı coğrafi bölgelerin gereklerine uyum sağlayarak liderlik pozisyonlarına yükselen kişilerden seçilmelidir (Selmer, 1999: 78). Mutlu (1997: 1), küresel yöneticiliği, dünyaya ait olmak; politik, sosyal, ticari veya entelektüel alanlardan biri ile sınırlandırılmamış ve ulusal anlayıştan bağımsız olmak şeklinde tanımlamaktadır.

Küresel bir kariyer edinmek isteyen yöneticilerin, girecekleri uluslar arası ortamlara/küresel işletmelere uyum sağlama yeteneklerinin yüksek olması gerekir. İlgili yazında bu uyumun “*psikolojik*” ve “*sosyo-kültürel*” olmak üzere iki boyutta ele alınabileceği belirtilmektedir. Psikolojik uyum, kişisel refah, iyi olma/kendini iyi hissetme hali veya duygusal tatmin ile ilgili olup, daha ziyade gönüllü tutumsal değişikliklere bağlıdır. Sosyo-kültürel uyum ise, ev sahibi kültürle uzlaşma becerisi ya da ev sahibi ülkedeki günlük olayları ve özellikle güçlükleri idare edebilme yetisi gibi konularla ilgilidir; bunlar da daha çok “*kültürel öğrenme*” kapsamına giren, duruma göre gönülsüz olarak da gerçekleşebilen ve davranışsal değişiklikler olarak ifade edilebilen bir uyumu işaret eder (Selmer, 1999: 79; Yavaş, 2001: 61) ve göçmen işgörenlere ilişkin yazın incelendiğinde, sosyal uyum sorunlarının ağırlıklı yer tuttuğu görülebilir (Feldman ve Thomas, 1992: 271). Küresel yöneticiler için başarı, her iki uyumu da gerçekleştirebilmelerinde yatmaktadır.

Bunun yanında, Mutlu'nun (2000: 272) eserinde yer verdiği ve Black vd. (1991) tarafından geliştirilen “çok boyutlu çapraz kültürel uyum” dan da söz edilebilir. Burada küresel yöneticinin, *işe uyum*, *ev sahibi çalışanlarla uyum* ve *genel olarak çalışma dışı çevreye uyum* söz konusudur. Bu nedenle küresel işletmelerde çalışacak olan yöneticilerin, görev öncesi

“çapraz kültürel duyarlılık eğitimi” almaları, karşı kültürlerle karşı (varsa) önyargılarının azalmasını sağlayacak ve farklı kültürlerde daha rahat çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Bugün küresel düzeyde çeşitli sektörlerde ve farklı küresel işletmelerde görev alan göçmen yöneticilerin, gittikleri ülkeye uyum sağlamalarından öte, çalıştıkları işe ve iş ortamına uyum sağlamaları, motivasyonlarını ve performans düzeylerini etkilemektedir (Sinangil ve Ones, 2002). Higgs de (1996: 36-37) çalışmasında, Bartlett ve Goshal’ın (1989) bulgularından hareketle, küresel kariyer açısından, *küresel rekabet, çokuluslu esneklik ve küresel ölçekte öğrenme kapasitesini* dengeleyebilen yöneticilerin başarılı olduklarını belirtmektedir.

Küresel yöneticinin en temel özelliği, geleneksel yöneticiden farklı olarak, diğer kültürleri anlama, gözleme ve öğrenme konusunda başarılı olması ve farklı bakış açıları geliştirebilmesidir. Bu noktada “*esneklik*” küresel yönetici için kilit önem taşıyan bir unsurdur. Bunun nedenleri, aşağıdaki gibi çeşitli boyutlarda incelenebilir:

Küresel yöneticiler, kendi kültürlerinin dışındaki kültürlere mensup insanları yönetmek durumundadır. Bu nedenle, öncelikle yönetim tarzını ve davranışlarını, gerektiğinde bu farklı kültürden insanların (astlarının) geleneklerine ve kültürel değerlerine göre değiştirmek ve onlara uyum sağlamak durumundadır. Kültürel farklılıklara karşı duyarlılığın güçlendirilmesi, küresel işletmeler için olduğu kadar (Higgs, 1996: 36), küresel yönetici için de son derece önemlidir. Konaklama sektöründeki çokuluslu işletmelerle ilgili çalışmasında D’annunzio-Green (1997: 199-200), çok uluslu otel işletmelerinin yurt dışı yönetici görevlendirmelerine yönelik seçim kriterleri arasında öncelikle “*gittikleri yerel ortamın kültürüne duyarlılık gösterme*”, “*küresel düşünme*” ve “*işletmeyi uluslar arası bir çerçevede görme*” ye öncelik verdiklerini göstermektedir. Iles (1995:50-51) ise, uluslar arası görevlendirmelerde, *insanlarla ilişki kurma becerisi, kültürel empati ve uyum sağlayabilme* özelliklerinin en önemli seçim kriterleri arasında yer aldığını belirtmektedir.

Mendenhall ve Wiley (1994:1/12), küresel işletmelere uyum sağlayabilmede, göçmen yönetici/yönetici adaylarının “etki yönetimi (impression management)” nden de yararlanmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu kavram ile, bir göçmen yöneticinin, küresel bir işletmenin kültürel çeşitliliğe sahip ortamında diğer çalışanlar tarafından sosyal kabul görmesine yönelik çabalar anlaşılır. Makalede, göçmen yöneticinin, uyum sürecinde “etki yönetimi teorisi”nden. çapraz kültürel eğitim programları aracılığıyla nasıl yararlanabileceğine dikkat çekilmektedir. Bunun anlamı, çapraz-kültürel yaşam tarzlarına ve ortamlara uyum sağlayabilmede, iletişim becerilerinin –dinleme, sözlü ya da sözlü olmayan ipuçlarını değerlendirilme, ilgili kültüre uygun davranışlar gösterebilme gibi- güçlendirilmesi

gerektiği ve etki yönetiminin bu süreçte önemli rol oynayabileceğidir (Montagliani ve Giacalone, 1998:1/9).

Küresel işletmelerde küresel stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi, ulusal sınırların dışına transfer edilebilecek niteliklere ve becerilere sahip işgörenlerin bulunması, işletmeye kazandırılması, küresel düşünme ve çalışma yönünde eğitilip yetiştirilmesi ve güdülendirilmesi yoluyla mümkün olabilir. Örneğin, Uysal'a (1994:8)göre, küresel işletmelerde yönetsel açıdan karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, farklılaşmış bir işgücü yapısını aynı yollarla güdeleyebilmektir. Bu da küresel yöneticilerin görev ve sorumlulukları arasına “*küresel bir insan kaynakları yöneticisi olma*” gerekliliğini da katmaktadır. Küresel kariyer edinmek isteyen yöneticiler, uluslar arası/küresel insan kaynakları yönetimi ve yukarıda tanımlanmış olan farklılık yönetimi konularında bilgi ve deneyime sahip olmalı; bunun yanında insan kaynakları yöneticileri ile sıkı bir eşgüdüm içinde çalışarak küresel işletmedeki işgücü çeşitliliğinin getirdiği sorunları çözebilmelidir.

Küresel yöneticiler için eklenebilecek bir başka özellik ise, farklı kültürel tabanlardan gelen işgörenler ve işgören grupları içindeki/arasındaki çatışmaları çözebilmesi ve hatta bu çatışmaların yeni ve yaratıcı fikirler doğurarak yeni ve farklı bir örgüt kültürü yaratılmasına ön ayak olması gerektiğidir (Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 211). Dolayısıyla, örgütsel davranış kapsamında özellikle *çatışma yönetimi, farklı kültürel takımların yönetimi, dirençle mücadele* gibi konularda da yetiştirilmeleri gereklidir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, küresel kariyer edinmek isteyen bir yöneticinin, mesleğine ilişkin teknik bilgi ve beceriler ile yönetsel bilgi ve becerilerine ek olarak, aşağıdaki konularda da kendini yetiştirmesi ve donanımını güçlendirmesi gereklidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın,2002:388-389; Özkalp ve Kirel, 2000:452-453):

Görev yapacağı ülke insanların yaşam biçimlerini ve davranış kalıplarını araştırıp anlama bilinci ve isteğine sahip olmak;

Diğer kültürlerin sözel ve sözel olmayan tüm iletişim biçimlerini öğrenmek ve anlamlarını çözmek;

Kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceğini, bundan hareketle çalışanları nasıl güdülemesi ve ödüllendirmesi gerektiğini öğrenmek;

Dünyanın değişik bölgeleri arasında, ekonomik, hukuki, siyasal, sosyal ve kültürel anlamda önemli farklılıklar olduğu gerçeğini göz ardı etmeden işletme içi ve dışı ilişkileri yürütmek;

Başka kültürlerle saygılı olduğunu işgörelere –özellikle o kültürün mensubu olanlara- somut biçimde hissettirmek;

Olaylara dünya ölçeğinde bakarak, farklılıkları birer sınırlandırma olarak değil fırsatlar olarak değerlendirmek;

İşletme ve işgören performansının artırılmasında, her kültürün farklı açılardan katkılar sağlayabileceğine inanmak ve bunu yaratıcılığın desteklenmesi ve sürekli gelişme boyutlarında değerlendirmek.

Küresel kariyer edinmek isteyen bir yönetici, iş ortamında strese dayanıklı olmalı ve stresle başa çıkabilmelidir. Bir yönetici için, işletmedeki yeni rolü, görevleri, veya işe dönük beklentileri konusundaki belirsizlik, yüksek düzeyde stres kaynağıdır (Teratanavat ve Kleiner, 2001: 67). Kendi ülkesinden, aile, iş ve yakın çevresinden, kültüründen uzak olan ve çoğu kez farklı bir yaşam tarzı ile karşılaşan yabancı yöneticilerin buna uyum sağlamaları stresli bir süreç gerektirebilir ve herkes bunda başarılı olamaz. Yöneticinin sosyal değerleri ve inançları ile işletmenin çalışma anlayışı ve geleneklerinin uyuşmaması da diğer bir stres ve başarısızlık nedenidir (Joiner, 2001: 229) ve bu durum farklı coğrafyalarda ve kültürlerde çok daha belirgin biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bu başarısızlığın, genellikle *çok erken geri dönüşler* ya da *uyum sağlayamadığı halde göreve devam etme* şeklinde iki önemli sonucu bulunmaktadır; her ikisi de gerek küresel yöneticiler gerekse küresel işletmeler için son derece önemli maddi ve beşeri yükler getirmektedir (Selmer, 1999: 77; Yavaş, 2001: 60). Dadfar ve Gustavsson, (1992:81)’un Ortadoğu’da yaptıkları bir araştırmanın sonuçları, uluslar arası inşaat projelerinde görevlendirilen yabancı uyruklu –Batı ülkelerinden gelen- yöneticilerle ilgili önemli sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır. Çok sayıda yabancı proje yöneticisi, yanlış yorumlamalar, hayal kırıklıkları ve çatışmalarla sonuçlanan sosyo-kültürel uyumsuzluk ve stres yaşamış ve bu yüzden projeler tamamlanmadan ülkelerine geri dönmüşlerdir. Benzer bulgular, Montagliani ve Giacalone’un (1998:1/9) çalışmasında da karşımıza çıkmaktadır. Yazarlar, tüm göçmen işgörenlerin % 16-40’ının zayıf performans ya da çevreye uyum sağlayamama nedeniyle erken geri dönüşler yaşadıklarını vurgulamakta ve göçmen yöneticiler boyutunda bu dönüşlerin kaynağını çoğunlukla yanlış iletişim, yanlış algılama ve yanlış değerlendirme olarak göstermektedir.

Öte yandan, küresel kariyer edinmek isteyen genç ve evli yöneticilerin, karşı karşıya kalabilecekleri özel sorunları da önceden dikkatlice ele almaları ve çözümlenmeleri gereklidir. Bunlar aşağıdaki şekilde ayrı ayrı özetlenebilir:

Eşi de çalışan ve mesleğinde yükselmeyi hedefleyen bir küresel yönetici veya küresel yönetici adayının yurt dışı görev alma kararı vermeden önce, bu konuyu eşi ile etraflıca görüşüp değerlendirmesi gerekir. Son zamanlarda kariyer yapan evli çiftlerin sayısının artması, bu konuyu küresel işletmeler için son derece hassas bir duruma getirmektedir. Selmer

(1999:78), bu konuda küresel işletme yönetimlerine büyük bir görev düştüğünü, yurt dışı görev alması istenen yöneticinin bu sorununa duyarlı ve çözüm bulmaya istekli bir şekilde yaklaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Ancak burada yöneticinin de öncelikleri konusunda sağlıklı düşünmesi, eşinin kariyerini engellemeyecek bir çözüm konusunda duyarlı olması ve çalıştığı işletmeden eşinin kariyeri konusunda yurt dışında destek sağlaması yararlı olacaktır.

Küresel bir kariyer edinmek başlangıçta kişilere çok cazip gibi görünse de, meslek yaşamı, ailesi, dil ve kültürel sorunlar –özellikle ulusal kariyer açısından deneyimli ve daha yaşlı yöneticiler için- engel oluşturabilmektedir. Örneğin İstanbul’da görev yapan ve farklı iş kollarındaki yabancı uyruklu çokuluslu işletme yöneticilerine yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin % 93,8’i uyum sorunu çekmediklerini; buna karşılık % 75,2’si eşlerinin ve çocuklarının çelişkiler yaşadığını ve uyum güçlüğü sorunu çektiklerini belirtmişlerdir (Mutlu, 1998: 80). Dolayısıyla kariyerlerini bundan böyle küresel düşünecek ve sıklıkla –hatta belki sürekli olarak- yurt dışı görevlere gideceklerin, aile yapısı, (varsa) çocuklarının okul ve yetiştirme durumları, aile bireylerinin yabancı kültürlerle –ve farklı coğrafi koşullara- uyum sağlayıp sağlayamayacakları ve kendi ülkelerine göre daha az gelişmiş ülkelerde görev yapabilmeleri gibi noktaları iyi değerlendirmeleri çok önemlidir. Bunun için küresel yönetici adayları ve ailesi, kendi aralarındaki uzlaşmadan ve görevi kabul etme kararından itibaren işletmenin yabancı kültüre alışma görüşmeleri, ziyaretleri ve eğitimlerinden yararlanabilirler (Yüksel, 2000: 257; Werther ve Davis, 1993: 7).

Görüldüğü gibi küresel kariyer, ulusal veya uluslar arası kariyere oranla boyutları daha fazla ve daha karmaşık bir nitelikler bütününe gerekli kılmaktadır. Örneğin, ülke dışında görevlendirilmesi düşünülen yönetici adaylarına uygulanan bir görüşme formu örneğinde (Mutlu, 1999: 429-431), adayın fiziksel ve ruhsal sağlık durumu, kendisinin (ve hatta eşinin/aile bireylerinin) yeni bir dil öğrenimine karşı istek ve yeteneği, ailevi durumu ve daha önce ailesi ile yabancı görevlendirmelerde yaşadığı sorunlar, gözetim altında olmadan inisiyatif kullanabilme ve iş idaresi yeteneği, kültürel uyum becerisi ve şu andaki finansal durumu ve beklentileri gibi kriterler dikkate alınmaktadır.

Küresel bir kariyer amaçlayan ve kariyer planlarını buna göre yapan bir yönetici/yönetici adayının, böyle bir kariyerden ne beklediğini, mevcut ve potansiyel yeteneklerinin ne ölçüde buna uyabileceğini ve bu konudaki gerçek duygularını tarafsız bir gözle değerlendirmesi gerekir. Bu noktada kişinin kendisine, “Benim için önemli olan nedir?”, “Devamlı olarak farklı coğrafyalarda ve farklı kültürlerin içiçe olduğu ortamlarda çalışmayı gerçekten istiyor muyum? Böyle bir yaşam tarzına hazır mıyım?” gibi soruları



sorması önemli yararlar sağlayacaktır (Köktürk ve Yalçın, 2000: 756). Kaldı ki, tüm yöneticilerin küresel kariyere yönelmesi ve bu anlamda büyük başarılar göstermesi de söz konusu değildir; örneğin Shackleton ve Newell’in (1997) çalışmaları, uluslar arası arenadaki göçmen işgören/yöneticiler arasında yalnızca küçük bir bölümünün küreselleşmenin başarisında rol oynadığını göstermektedir (Baruch, 2002:1/10).

Küresel kariyer ile ilgili açıklamalara ek olarak, Deniz (2000a:1) tarafından yapılan tanım verilebilir: Bu tanıma göre küresel yönetici, küreselleşme stratejilerini kendi işletmelerinin avantajları ve yararları doğrultusunda kullanabilen; dünyadaki eğilimleri, bunların işe ve işletmeye etkilerini ve küresel bazda rekabetin gerektirdiği dünya standartlarını iyi anlayan “küresel beyin” dir ve bu nedenle birçok kültüre ve onların farklılıklarına duyarlı bir kişiliğe ve esnekliğe sahiptir.

## SONUÇ

Dünyada uzaklık kavramını anlamsız hale getiren, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda yakınlaşma ve bütünleşmeyi ön plana çıkaran küreselleşme süreci, son yıllarda özellikle işletme yönetimi-örgüt ve insan kaynakları alanında güncelliği artan bir tartışma konusu haline gelmiştir. Uluslararasından çokuluslu ve hatta ulus ötesi boyuta geçen ve bu çerçevede tanımları ve özellikleri “küresel” nitelik kazanan işletmeler, bu sürecin gelişmesinde önemli bir rol üstlenmeye başlamışlardır.

Bu gelişmeler ise beraberinde küresel işletme yönetimi kavramını gündeme getirmiştir. Bu yönetim tarzı, öncelikle düşünsel bazda geleneksel sınırların ötesine geçmeyi ve yönetim ve işletme fonksiyonlarının tümünü “küresel” boyutta ele almayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde yönetici kavramı da anlam ve içerik değiştirmiş ve kendine has özellikler taşıyan “küresel yönetici” boyutunda bir biçim değişikliğine gitmiştir.

Küresel işletmelerde, kültürel ve stratejik değişikliği gerçekleştirebilecek, kültürel çeşitliliği etkin biçimde yönetebilecek ve çapraz kültürel uyumu başarabilecek göçmen yöneticilere duyulan gereksinimin giderek artması, bu gelişmenin en önemli nedenlerinden biridir. Öte yandan, küresel görevlendirmeler, yöneticiler açısından önemli bir gelişme ve yükselme fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

Bütün bu gelişmeler, yöneticiler açısından “kariyer” kavramının geleneksel sınırlarını önemli ölçüde zorlamaktadır. Çalışma yaşamlarının bundan sonraki bölümünü küresel işletmelerde ve çoğunlukla farklı coğrafyalarda geçirmeyi amaçlayan yöneticiler, ilgili yazında “göçmen (expatriate) yöneticilik” olarak bilinen bir kapsam içinde ele alınabilir. Göçmen yöneticiler/yönetici adayları, kariyerlerini, küresel ölçekte yönlenme ve ilerleme

olarak yeniden kurgularken, bugüne kadar iş yaşamındaki birikimlerinden de bu doğrultuda yararlanmak durumundadırlar.

Dolayısıyla, kendisi için “küresel kariyer” hedefini seçen göçmen yöneticilerin, bu hedefin gereklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun için de bu kişilerin öncelikle, küreselleşme, küresel işletme, küresel yönetim ve küresel kariyer kavramlarının ne anlama geldiğini, özelliklerini ve koşullarını tekrar gözden geçirmeleri ve bunlardan hareketle kendilerini gelecekte “küresel kariyer”e hazırlamaları gerekmektedir. Burada vurgulanması gereken en önemli nokta, kişilerin çalışma yaşamları boyunca edindikleri birikimlerin, küresel ölçekte kendilerine neler getireceğini ve hangi konularda zayıf olduklarını sağlıklı bir şekilde ortaya koyabilmeleridir.

Küresel kariyerin yurt içi kariyere farklı ve büyük ölçüde kendine has özellikler taşıdığı açıktır. Her şeyden önce, küresel işletmelerin, yönetici seçiminde dikkate aldığı kriterler, ulusal işletmelerinkinden farklılık göstermektedir. Çok iyi eğitim görmüş ve hatta lisansüstü programları tamamlamış olmak, birkaç yabancı dile hakim olmak, gezgin bir ruha ve fiziksel yapıya sahip olmak vb. gibi çeşitli özellikler, birer ön koşul olmakla birlikte, küresel kariyer yapabilmek için çok sayıda başka faktör de dikkate alınmalıdır. Küresel ölçekte genel kültür bilgisine sahip olmak, kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları keşfedebilmek ve bunlardan nasıl yararlanabileceğini bilmek, girdiği uluslar arası ortamlara kolay uyum sağlamak, kültürel farklılığa sahip işgörenleri yönetmede başarılı olabilmek, içinde bulunduğu kültürel ortama duyarlı yaklaşabilmek vb. gibi sayılabilecek çok sayıda özellik, küresel yönetici adaylarının kendilerinde sorgulamak durumunda oldukları niteliklere örnektir. Bunlar, göçmen yöneticinin kariyeri boyunca edinmiş olduğu birikimlerle belli ölçüde kazanılmış olsa da, bazı özel eğitimlerle veya uyumlaştırma programları ile daha da güçlendirilebilir. Çapraz kültürel eğitimler, çatışma yönetimi, etki yönetimi, farklı kültürel takımların yönetimi, dirençle mücadele, stres yönetimi vb. gibi çok sayıda eğitim yoluyla, kişilerde kültürel duyarlılık, kültürel empati, küresel düşünebilme vb. gibi küresel kariyer sahibi olma koşulları daha kolay sağlanabilmektedir. Ayrıca, göçmen yöneticilerin, küresel kariyer ile ilgili kararlarını alırken, özel yaşamlarının ve özellikle ailelerinin bundan ne şekilde etkileneceğini değerlendirmeleri ve bunun için de gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Görüldüğü gibi, geleceğin yöneticileri için son derece önemli ve etkileyici bir kariyer olan “küresel kariyer”, taşıdığı üstünlüklerin yanı sıra kendi koşullarını da beraberinde getirmektedir. Küresel kariyer hedefleyen bir yöneticinin ilk olarak kendi beklentilerini, amaçlarını ve önceliklerini iyi değerlendirmesi ve yukarıda sayılan koşulları dikkate alarak kendini hazırlaması gerekmektedir. Bunda başarılı olamayan yöneticiler için erken geri

dönüşler, düşük performans, hayal kırıklığı ve mutsuzluk gibi olumsuzluklar söz konusu olabilmekte ve bu da salt küresel kariyeri değil, yöneticilerin mesleki ilerlemelerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

## KAYNAKLAR

- (1)HM42 Managing Cultural Diversity,  
[http://www.acap.edu.au/misc/Managing\\_Cultural\\_diversity.pdf](http://www.acap.edu.au/misc/Managing_Cultural_diversity.pdf) (21.11.2002’de alınmıştır.)
- (2)<http://staff.bus.bton.ac.uk/cc143/Multinational.htm> (21.11.2002’de alınmıştır)
- Akova, O. (2000) “Uluslararası Otel İşletmeciliği ve Organizasyon Yapılarına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, *Turizm Akademik*, Sayı:1, Yıl:2000, 1-11.
- Appelbaum, S. H., B. Shapiro ve D. Elbaz (1998). “The Management of Multicultural Group Conflict”, *Team Performance Management*, Vol.4, No.5, 211-234.
- Arslan, M. (2001), “Örgüt Kültürü”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, 176-188, Ankara.
- Aryee, S, Y. A.Debrah ve Y. W. Chay (1993). “An Investigation As A Career Management Strategy Evidence From Singapore”, *The International Journal of Human Resource Management*, 4:1, February 1993, 191-212.
- Avitabile, L. ve B. H.Kleiner (2002). “Training Employees to Work in the Mid East Safely”, *Cross Cultural Management*, Vol.9, No.1,46-55.
- Baruch, Y. (2002). “No Such Thing As A Global Manager”, *Business Horizons*, Vol.45, Issue 1, Feb 2002, Expanded Academic ASAP, 17.01.2003.
- Bozkurt, V. (2000). “Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar”, *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, (Der. Veysel Bozkurt), Alfa Basım Yayım Dağ. Ltd. Şti.,17-31, İstanbul.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chew, I. K.H. ve W. Zhu (2002). “Factors Influencing Singapore Manager’s Career Aspiration in International Assignments”, *Career Development International*, 7/2(2002), 96-108.
- Coşkun, R. (2002). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*, Sakarya Ün.İİBF Yayını, Adapazarı.
- Çetik, M. ve Y. Akkaya (1999). *1990’lı Yıllarda Türkiye’de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, Numune Matbaacılık, İstanbul.
- D’annunzio-Green, N. (1997). “Developing International Managers in the Hospitality Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6 (1997), 199-208.

- Dadfar, H. ve P. Gustavsson. (1992).“Competiton by Effective Management of Cultural Diversity The Case of International Construction Projects”, *Int.Studies of Mgt.&Org.*, Vol.22, No.4, 81-92.
- Danışman, A. (2000). “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000*, Nevşehir, 339-351.
- Deniz, N. (2000a). “Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler”, *Öneri*, C.3, S.13, Ocak 2000, 1-3.
- Deniz, N. D. (2000b). “Farklı Kültürlerden Oluşan Ekiplerin Yönetimi”, *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl.2000, Cilt: XVI, Sayı:1, 65-74).
- Deniz, N. D. (1997). “Global Eğitimin Günümüz İşletmeleri ve Yöneticileri İçin Önemi, *Öneri*, C.1, S.6, Ocak 1997, 17-24.
- D’iribarne, P. (2002). “Motivating Workers in Emerging Coutries: Universal Tools and Local Adaptations”, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 23, 243-256.
- Dinçer, Ö. ve Y. Fidan (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Doğan, S. (1996). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, *M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl:1996, Cilt:XII, Sayı.1-2, 243-270.
- Doğanoğlu, F. (2001). “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Öneri*, C.4, S.16, Haziran 2001,.173-181.
- Durgut, Ş. (2000). “Dünyada Yaşanan Globalleşmenin Türkiye’ye Etkileri”, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl:39, Sayı:466, Ekim 2000, 16-22.
- Ergülen, D. T. (1998). “Doç Dr. Refik Erzan’la Küreselleşme ve Çokuluslu Şirketler Üzerine-Yeni Düzenin Tanrısı Rekabet”, *Kariyer Dünyası* 59, Temmuz’98, Sayı:10, 59-61.
- Feldman, D. C. ve D.C. Thomas (1992). “Career Management Issues Facing Expatriates”, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1992, 271-293.
- Fish, A. ve J. Wood (1997). “Realigning International Careers- A More Strategic Focus”, *Career Development International*, 2/2 (1997), 99-110.
- Fontaine, G. (1997). “Skills For Successful International Assignments To, From and within Asia,and The Pacific: Implications for Preparation, Support and Training”, *Management Decision*, Vol.35, Issue 778, 631-644.
- Frey-Ridgway, S. (1997). “The Cultural Dimension of International Business”, *Collection Building*, Vol.16, No.1, 12-23.
- Gross-Turner, S. (1999). “The Role of the Multi-Unit Manager in Branded Hospitality Chains”, *Human Resources Management Journal*, Vol.9, Issue 4, 39-57.

- Groeschl, S. ve L. D. (1999). “Diversity Management in Practice”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/6 (1999), 262-268.
- Gürün, F. (2001). *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Higgs, M. (1996). “Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.2, No.1, 36-43.
- Hirst, P. ve G. Thompson (1998). *Küreselleşme Sorgulanıyor*, (Çev. Çağla Erdem ve Elif Yücel), Dost Kitabevi, Ankara.
- Iles, P. (1995). “Learning to Work with Difference”, *Personnel Review*, Vol.24, No.6, 44-609.
- Irwin, R. D. (1998). *Human Resource Management*, 7th. Ed, Times Mirror Higher Education, Inc., USA.
- Jackson, T. ve M. Bak (1998). “Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the People’s Republic of China”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11, No. 4, 282-300.
- Jayawardena, C.(2000). “International Hotel Manager”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/1 (2000), 67-69.
- Joiner, T. A. (2001). “The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence From Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, No.3, 229-242.
- Kariyer Dünyası (1998). “Avrupa’da Aranılan Bir Yönetici Nasıl Olunur?” Sayı:6, Mart’98, 76.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Göz.Geç. ve Yen. 2.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağ., İstanbul.
- Kılıç, M. (1998). “Türkiye’de Çalışan Üst Düzey Yabancılar, Türk Yöneticilerinin Profilini Çizdi- Yöneticiyim Hem Sever Hem Döverim”, *Kariyer Dünyası*, Sayı:6, Mart’98, 22-27.
- Kidger, P.J. (2001). “Management Structure in Multinational Enterprises Responding to Globalisation”, *Employee Relations*, Vol.24, No.1, 69-85.
- Köktürk, M. ve F.A. Yalçın (2000). “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000*, Nevşehir, 753-766.
- Kutal, G. ve A. R. Büyüksulu (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul.
- Lenartowicz, T. ve J. P.Johnson (2002). “Comparing Managerial Values in Twelve Latin American Countries: An Exploratory Study”, *Management International Review*, Vol. 42, 2002/3, 279-307.
- Manisalı, E. (2002). *Soğuk Savaş Sonrasında Türkiye’nin Seçenekleri*, Derin Yayınları:15, İstanbul.

- Mellahi, K. (2001). "Differences and Similarities in Future Managerial Values: A Five Cultures Comparative Study", *Cross Cultural Management*, Vol.8, No.1, 45-58.
- Mendenhall, M. E. ve C. Wiley (1994). "Strangers in a Strange Land: The Relationship Between Expatriate Adjustment and Impression Management", *American Behavioral Scientist*, March-April 1994, Vol. 37, No.5, 605-621, Expanded Academic ASAP, 16/01/2003
- Miroshnik, V.(2002). "Culture and International Management: A Review", *Journal of Management Development*, Vol.21, No.7, 521-544
- Monks, K., H. Scullion ve J. Creaner (2001). "HRM in International Firms Evidence from Ireland", *Personnel Review*, Vol.30, No.5, 536-553.
- Montagliani, A. ve R. A.Giacalone (1998). "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, Vol.138, No.5, October 1998, Expanded Academic ASAP, 16.01.2003.
- Murat, G. (2000). "Küreselleşme ve İşgücü Piyasaları", *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, (Der. Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağ. Ltd. Şti., 253-274.
- Mutlu, E. C. (2000). "Türkiye'de Görevlendirilen Çokuluslu İşletme Yöneticilerine Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Programının Kapsamı", *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:2000, Cilt:XVI, Sayı:1, 269-276.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslar arası İşletmecilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Mutlu, E. C. (1998). "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmelerde Denizaşırı Görevli (Expatriate) Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerinde Bir Araştırma", *Öneri*, C.2, S.9, Ocak 1998, 77-80.
- Mutlu, E. C. (1997). "Çokuluslu İşletmelerde Liderlik Geliştirme", *Öneri*, C.2, S.7, Haziran 1997, 1-4.
- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2000). "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000*, Nevşehir, 447-462.
- Özkanlı, Ö. ve M. H. Yıldırım (2002). "Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası Ankara ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulama", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 24-26 Mayıs 2001*, 37-51.
- Öztürk, A. (1998). *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Selmer, J. (1999). "Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates", *Career Management International*, 4/2 (1999), 77-87.
- Sinangil, H. K. ve D. S.Ones (2002), Türkiye'de Çalışan Yabancı Kadın Yöneticilerde Performans ve Uyum: Karşılaştırmalı Bir Çalışma",

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/14/kongre.htm>  
(03.11.2002’de alınmıştır.)

- Sparrow, P. ve P. Wu (1998). “Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees”, *Employee Relations*, Vol.20, No.1, 26-56.
- Swift, J. S. (2002). “Foreign Language Competence and Cultural Affinity: A Study of UK Executives in Foreign Markets”, *Cross Cultural Management*, Vol.9, No.2, 4-24.
- Teratanavat, R. ve B. H.Kleiner (2001). “Stress Reduction in Small Businesses”, *Management Research News*, Vol.24, No.3/4, 67-71.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd.Şti., İstanbul.
- Uysal, N. (1994). “Globalizm: “Sınırsız” ve “Çok Kültürlü” Şirket Düzenine Doğru”, *Garanti Bankası Dergisi*, Sayı. 79, 3-8.
- Werther, W. B. JR. ve K. Davis (1993). *Human Resources and Personnel Management*, 4.th.Ed., McGraw-Hill Book Co.,Singapore.
- Yalınpala, J. (2002). “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, *Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşılıklar* (Der.Alkan Soyak), OM Yayınevi, İstanbul.
- Yavaş, U. (2001). “Adaptation to International Assignments: Dimensionality and Strategies to Facilitate Adjustment of Expatriate Managers in Turkey”, *Cross Cultural Management*, Vol.8, No.2, 60-70.
- Yıldırım, N. (1997). “Küreselleşme”, *Öneri*, C.1, S.6, Ocak 1997, 171-175.
- Yılmaz, C., Z. Ecevit ve E. Duygulu (2000). “Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000*, Nevşehir, s.771-776.
- Yüksel ,Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel,Ö. (1999), *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Yüksel ,Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara)
- Zencirkıran, M. (2001), “Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, <http://www.kuresellesmesorunlarvecozumonerileri.htm>, 09.02.2001’de alınmıştır.