

11/20/96 - 10

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ  
SAĞLAMA POLİTİKALARI: ETNOSENTRİZM,  
POLİSENTRİZM, GEOSSENTRİZM, REGİOSSENTRİZM  
-Uygulanabilirlikleri ve Öneriler-  
( YÜKSEK LİSANS TEZİ )

H. ZÜMRÜT GÜVEN

ESKİŞEHİR-1996

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ SAĞLAMA  
POLİTİKALARI: ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM,  
GEOSENTRİZM, REGİOSENTRİZM  
-Uygulanabilirlikleri ve Öneriler-

(Yüksek Lisans Tezi)

H. Zümrüt GÜVEN

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir - 1996

## ÖZET

Günümüzde, çokuluslu işletmelerin ekonomik, sosyal ve politik yaşam üzerindeki etkisi dolayısıyla önemi giderek artmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin uluslararası alanda faaliyet göstermesi kültürlerarası iletişimi gerektirmektedir. Bu durum insan faktörünün önemini ortaya çıkartmaktadır. Yatırım yapılan ülkelerde istihdam edilecek yöneticilerin hangi ülkeden seçileceği önemli bir sorun oluşturmaktadır. Yöneticilerin maliyetleri, hukuki ve siyasal zorunluluklar yönetici seçiminde değişik yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur. Bunlar: Etnosentrizm; ana ülke merkezli, Polisentrizm: Evsahibi ülke merkezli, Regiosentrizm: Bölge merkezli, Geosentrizm: Dünya merkezli olmak üzere dört gruptur. Bu yaklaşımların etkisi altında ana ülkeden, yatırım yapılan evsahibi ülkeden veya bu ülkeler dışında başka bir ülkeden yönetici seçilebilir. Ayrıca işletmenin karma bir politika benimsemesinde mümkündür.

Çokuluslu işletmeler yönetici sağlarken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar: ücretleme, yabancı kültür, aile problemleri ve çevredir.

## ABSTRACT

In our age, multinational companies gradually gain more importance because of their influence on social and political life.

It necessitates to establish cross-cultural interaction on the grounds that multinational companies are active in international market. This leads to the recognition of the importance of human factor. It creates a problem to decide from which countries the executives should be chosen for the position in the country where the corporation makes investment. The cost of appointing an executive, political and legal difficulties have led to the emerge of different approaches that are divided into four groups: Ethnocentrism; main country-centered, Polycentrism; host country-centered, Regiocentrism; region-centered, Geocentrism; world-centered. Within the context of these for approaches, an executive can be chosen from the main country, host country where the investment has been made, or from any other

country. Besides, it is possible for the company to implement a mixed policy.

When multinational companies appoint an executive, they confront with a variety of problems related to wages, foreign culture, family problems, social and physical environment.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	.....	IX
ŞEKİLLER	.....	XI
KISALTMALAR	.....	XII
GİRİŞ	.....	1

## I.BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI, TANIMI, FAALİYET BİÇİMLERİ, TARİHSEL GELİŞİMİ VE TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞİMİ

A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI.....	3
B) ÇOKULUSLU İŞLETME TANIMI.....	5

## I I

C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET BİÇİMLERİ....	9
1- ULUSLARARASI TİCARET (İTHALAT - İHRACAT)....	9
2- HİSSE SENEDİ YATIRIMLARI.....	10
3- DİREKT YABANCI YATIRIMLAR.....	10
a. Sözleşmeli Üretim.....	12
b. Lisans Anlaşması.....	12
c. Franchising (Özel satış hakkı verilmesi).....	13
d. Anahtar Teslimi Projeler.....	13
e. Joint Venture.....	14
f. Yüzde Yüz Hisseye Sahip Olunan Bağlı Ortaklıklar.....	14
D) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ....	15
1- TİCARET DÖNEMİ.....	15
2- SÖMÜRGE VE İMTİYAZ DÖNEMİ.....	16
3- ULUSLARARASI DÖNEM.....	16
E) TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞİMİ... 17	

## II. BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI.....	19
1- ETNOSENTRİZM.....	26



### III

2- POLİSENTRİZM.....	29
3- GESENTRİZM.....	30
4- REGİSENTRİZM.....	32
B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI.....	34
C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GESENTRİZM, REGİSENTRİZM UYGULAMALARI VE DEĞİŞİK ÜLKELERDEKİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....	35
1- ABD ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GESENTRİZM VE REGİSENTRİZMİN UYGULAMASI.....	36
2- JAPON ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GESENTRİZM VE REGİSENTRİZMİN UYGULAMASI.....	40
3- AVRUPA ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GESENTRİZM VE REGİSENTRİZMİN UYGULAMASI.....	41

## III. BÖLÜM

ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, REGİOSENTRİZM, GEOSSENTRİZM  
POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE UYGULAMASINA  
İLİŞKİN ÖNERİLER

A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	43
1- ÇOKULUSLU İŞLETMENİN ÜLKE DIŞI FAALİYETLERİNDE GÖREVLENDİRECEK YÖNETİCİ ADAYINDA OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	44
a. Yönetici Teknik ve Yönetimsel Beceriye Sahip Olmalıdır.....	45
b. Yönetici İyi Bir Diplomat Olmalıdır.....	45
c. Yönetici Deneyim Sahibi Olmalıdır.....	45
d. Yönetici Dil Öğrenme ve Kullanma Yeteneğine Sahip Olmalıdır.....	45
e. Yönetici Değişik Kültürlere Uyum Sağlayabilmelidir.....	46
f. Yönetici Değişime Uyum Sağlayabilmelidir.....	47
g. Yöneticinin Ailesi Önemlidir.....	48
2- ÇOKULUSLU İŞLETMEDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	48
a. Faaliyet Süresinin Uzunluğu.....	48
b. Teknolojinin Durumu.....	49
c. Sektör.....	49
d. Pazar Yapısı.....	50

e. İşletmenin Faaliyet Biçimi, Yönetim ve Organizasyon Yapısı.....	50
f. İşletmenin Finansal Yapısı.....	51
3- FAALİYETTE BULUNULAN ÜLKENİN ÖZELLİKLERİ.....	53
a. Ülkenin Gelişmişliği.....	53
b. Siyasal Durum.....	54
c. Coğrafik Konum.....	55
d. Kültürel Yapı.....	55
B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARINA İLİŞKİN ÖNERİLER.....	56
1- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ETNOSENTRİZM POLİTİKASI UYGULAMASINDA ÜLKE DIŞINA YÖNETİCİ YOLLAMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER.....	56
a. Ana ülkeden sağlanan yönetici teknik bilgi, yönetim ve iletişim becerisine sahip olmalıdır.....	56
b. Ana ülkeden sağlanan yönetici ve ailesi bir bütün olarak düşünülmeli, görevi birlikte isteyip istemedikleri görüşmeler yoluyla öğrenilmelidir.....	57
c. Ana ülke kökenli yöneticinin ülke hakkında bilgi sahibi olmaları ve ailesinin görev yapacakları evsahibi ülkeyi görmeleri sağlanmalıdır.....	58

## VI

- d. Ana ülkeden sağlanan yönetici ülke dışında görevlendirildiğinde özel maaş ve yan ödeme politikaları belirlinmelidir..... 58
- e. Bağlı kuruluşun özellikle başlangıç aşamasında etnosentrik politika uygulanmalıdır..... 59
- 2- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN POLİSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER..... 60
- a. Evsahibi ülkeden yönetici sağlandığında evsahibi ülkenin eğitim düzeyinin, gelişmişliğinin yöneticiye gerekli becerileri verip veremediğine dikkat edilmelidir..... 60
- b. Başlangıç döneminde yerel yönetici adayları belli süre ana merkezde görevlendirilmeli, ana ülkenin koşullarını ve yönetim tarzını öğrenmelidir.... 61
- c. Yerel yönetici ana ülkenin dilini bilmeli ya da öğrenmelidir..... 61
- d. Polisentrizm, bağlı kuruluşun başlangıç aşaması geçtikten sonra uygulanmalıdır..... 62
- e. Yerel yöneticiyi teşvik edici, ana ülke kökenli yöneticilere uygulanan maaş ve yan ödeme politikalarına benzer politikalar uygulanmalıdır..... 62

## VII

3- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GEOSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER.....	63
a. Dünyanın herhangi bir yerinden seçilen yönetici ana merkezin yada bağlı kuruluşun bulunduğu ülkede yönetici olarak çalışmış olmalıdır.....	63
b. Geosentrik yöneticiye düşük maliyetli yönetici gözüyle bakılmamalı maaş ve yan ödemeler dikkatle hazırlanmalı, yükselme olanakları yaratılmalıdır.....	64
4- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN REGİOSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER.....	64
a. Belli bölgeden sağlanan yönetici anaülkede çalışmış olmalı yada ana merkezde çalıştırılmalıdır.....	65
b. Bölge temelli yönetici ana ülkenin dilini biliyor olmalıdır.....	65
c. Yöneticiye bölge bazında iyi maaş, yan ödeme ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.....	65

### IV. BÖLÜM

#### TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş' DE UYGULAMA

A) TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş'NİN TANITIMI.....	66
--	----

## VIII

B) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ.....	79
1- AMAÇ.....	79
2- KAPSAM.....	79
3- YÖNTEM.....	80
C) ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	80
D) YORUM.....	89
SONUÇ .....	93
KAYNAKÇA .....	i
EKLER .....	x

## IX

### TABLolar

<u>Tablo No :</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
II-1	ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ KAYNAKLARI VE AVANTAJLARI	22
II-2	ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM POLİTİKALARI	25
II-3	İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE PERSONEL SEÇİM POLİTİKALARINDAKİ DEĞİŞİM	33
II-4	ULUSLARARASI FAALİYETLERDE YÖNETİCİLERİN UYRUKLARI	38

II-5 BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL YÖNETİCİ ORANLARI	39
II-6 BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL PERSONEL ORANLARI	39
IV-1 TUSAŞ'IN YABANCI SERMAYE YÜZDESİ	81
IV-2 KURULUŞ TARİHİNDEN 1996'YA PERSONELDEKİ DEĞİŞİM	82



ŞEKİLLER

<u>Şekil No :</u>	<u>Seklin Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
I-1	ULUSLARARASI İŞLETMELERİN FAALİYET BİÇİMLERİ	11
IV-1	TÜRK VE ABD KÖKENLİ İŞLETMELERİN YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİMİ	83
IV-1	YÖNETİCİ SAYISININ YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİMİ	83

KISALTMALAR

bkz.	: bakınız.
C.	: Cilt.
s.	: sayfa
S.	: Sayı
Ya. No.	: Yayın Numarası
Ya.	: Yayınları
çev.	: çeviri
der.	: derleyen
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.F.	: İşletme Fakültesi
İ.İ.E.	: İşletme İktisadi Enstitüsü
Ank. Ü.	: Ankara Üniversitesi
S.B.F	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri

## GİRİŞ

1950'li yıllardan itibaren çokuluslu işletmeler ticaret hayatına girmeye başlamıştır. Dünya çapında meydana gelen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler çokuluslu işletmelerin önemini ve sayısını giderek arttırmıştır.

1980'li yıllarda Türkiye'ye gelen çokuluslu işletmelerde kayda değer bir gelişme söz konusudur. 1990'dan sonra yabancı sermayeye verilen izinlerdeki artış Türkiye'deki çokuluslu işletmelerin sayısında büyük bir gelişmeye neden olmuştur

Çokuluslu işletmelerin, faaliyetlerini başarıyla yürütmesi için iyi bir yönetici kadrosuna sahip olması gerekmektedir.

Çokuluslu işletmelerin üst düzey yönetici seçiminde 4 tür politika uygulamaları söz konusudur. Bunlar, etnosentrizm, polisentrizm,

regiosentrizm ve geosentrizmdir. Birbaşka değişle; yöneticileri analkeden, evsahibi ülkeden, üçüncü ülkeden seçebilirler. Bu seçeneklerin yararları ve sakıncaları çokuluslu işletmenin politikasını belirlemede etkili olmaktadır.

Çalışmanın amacı; çokuluslu işletmelerin Türkiye'deki faaliyetlerindeki üst düzey yöneticilerini seçmede kullandıkları politikaları ortaya koymaktır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümü, çokuluslu işletmelerin tanımı, faaliyet biçimleri, tarihsel gelişimi ve Türkiye'deki çokuluslu işletmelerin durumunu kapsamaktadır. İkinci bölümde; çokuluslu işletmelerin etkisinde kaldıkları politikalar ile Amerikan, Japon ve Avrupa işletmelerinin genel olarak kullandıkları politikalar gözden geçirilmiştir. çnc bölümde; bu politikaların uygulanabilirlikleri ve öneriler bulunmaktadır. Son bölümde çokuluslu bir işletmenin Türkiye'deki bağlı kuruluşunda yapılan durum incelemesi yer almaktadır.

## I. BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI, TANIMI, FAALİYET BİÇİMLERİ, TARİHSEL GELİŞİMİ VE TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞİMİ

#### A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI

İşletmelerin ekonomik ve sosyal gelişmeleri ülke dışı faaliyetlerde de bulunmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çokuluslu işletmeler ikinci dünya savaşından bu yana hızla büyümüş ve yayılmaya başlamıştır.<sup>1</sup> Buna karşın 1960'ların başlarından itibaren kamu oyunun dikkatini çekmeye başlamış ve çokuluslu işletme terimi ilk olarak David E. Lilienthal tarafından 1960 Nisanında verilen "1985'de Yönetim ve İşletmeler" adlı sempozyumda

---

<sup>1</sup> Haluk Kabaalioğlu, Çokuluslu İşletmeler Hukuku, (İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Ya., 1982), s. 31.

kullanılmıştır.<sup>2</sup>

Çokuluslu işletmelere verilecek isim üzerinde farklı görüşler bulunmaktadır. Dünya ortaklığı (global world), uluslarötesi (transnational), uluslararası (international), uluslarüstü (supernational), uluslardışı (supranational) işletme gibi değişik terimler çok uluslu işletmeler için kullanılmaktadır.<sup>3</sup> Birleşmiş Milletlerde çokuluslu işletme terimiyle birlikte uluslarötesi teriminide kullanılmaktadır.<sup>4</sup>

Çokuluslu işletme terimi iki anlam ifade eder. İlki işletmenin sahipliğinin hisse senetleriyle birden fazla ülke vatandaşlarının elinde olmasıdır. İkinci anlam ise yönetimin tek merkez yerine diğer ülkelere dağılması yani ademi merkezi yönetim tarzının esas alınmasıdır. Çokuluslu işletmelerin en belirgin özelliği; sahipliğinde ve yönetiminde tek ulus kavramının bulunmamasıdır.

Uluslarötesi işletme kavramı da, çokuluslu işletmelerin ekonomik, politik hatta ideolojik sınırların ötesine geçebilen, ülkelerarası sınırları aşmış işletmeleri içerir.

Global yada dünya işletmesi kavramı ise, çokuluslu işletmelerin faaliyette buldukları ülke sayısının artması ve tek bir ekonomik sistem oluşması yönündeki özelemlerle ortaya çıkmıştır.

---

<sup>2</sup> İnan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 124.

<sup>3</sup> Michael R. Czinkato - Pietra Rivoli - İlkka A. Ronkainen, *International Business*, (New York: The Dryden Press, 1992), s. 298.

<sup>4</sup> Haluk Kabaalioglu, "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 449.

Uluslararası işletme kavramı, işletmenin ulusal sınırlar dışındaki piyasalara girmesidir. Bu terim, sadece uluslararası ticareti ve dış üretimi içermez.<sup>5</sup> Gelişen hizmet endüstrisindeki; turizm, bankacılık gibi alanlarda uluslararası işletme kavramının içinde yer alır.<sup>6</sup>

Görüldüğü gibi bu terimlerin hepsi çokuluslu işletme kavramının belirli özelliklerine önem vermektedir. Çokuluslu işletmeler ve yaptıkları yatırımların son yıllardaki hızlı gelişimi değişik terimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışmada terim karmaşası yaratmamak amacıyla "çokuluslu işletme" terimi kullanılacaktır.

## B) ÇOKULUSLU İŞLETME TANIMI

Çokuluslu işletme teriminin basit ve her koşula uygun bir tanımı yoktur. Tanımlamadaki bu zorluk nedeniyle literatürde çok değişik açılardan ele alınmış tanım yer almaktadır. Çokuluslu işletme tanımı içerdiği özelliklere göre belli gruplar içinde incelenebilir. Bunları başlıklar halinde görmekte yarar vardır.

### (1) Mülkiyet yapısına göre;

Mülkiyet yapısı ele alındığında, ülke dışındaki faaliyetlerde üretim tesisine sahip olmak bir kriter oluşturmaktadır.<sup>7</sup> Çokuluslu işletme, birçok ülkeden gelen veya değişik ülke vatandaşlığını taşıyan kişilerin sahip olduğu bir işletmedir.

---

<sup>5</sup> Kadir Satıroğlu, *Çokuluslu Şirketler*, (Ankara: Ank. Ü.S.B.F. Ya. No: 536, 1984), ss.8-11.

<sup>6</sup> Donald A. Ball - Wendell H. Mc. Culloch Jr., *International Business Introduction and Essentials*, (Boston: Irwin, 1983), s. 9.

<sup>7</sup> Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin..." s. 126.

Bu şekilde bir tanımlama çok uluslu işletmeler için tam olarak geçerli olamayacaktır. Herşeyden önce çokuluslu işletmeler yabancı ülkedeki yavru ortaklıklarında payların tamamını ellerinde bulundurmamak istemektedirler. Bunun sebebi azınlık payların ortaya çıkarabilecekleri kısıtlamalardan uzak kalmak ve rahat çalışabilmektir. Ancak bazı ülkelerde yürürlükteki yasalar, mahalli girişimcilerinde pay sahipliğini öngörmektedir. Sadece bu durumda mülkiyetin dağılımı yolu tercih edilmek zorunda kalınmaktadır. Mülkiyet konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise ana ortaklığın yabancı ülkedeki yavru ortaklıklardaki mahalli girişimcilerin pay sahipliğinin yanında ana ortaklığın pay sahipliğininde çokuluslu olmasıdır. Ancak bu unsur uygulamada etkili değildir.

Uygulamada, çokuluslu işletmeler mülkiyet oranını olanaklar dahilinde yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Bu oran %5 den%100 e kadar olabilir, genellikle kabul gören oran ise %25 dir.<sup>8</sup>

Çağımızda uluslararası sermaye piyasasının gelişimiyle mülkiyet yapısının çeşitli ülke vatandaşlarından oluşması ihtimali daha da artacaktır. Yinede mülkiyet yapısı tanımlamada tek başına yeterli olmamaktadır.<sup>9</sup>

(2) Yönetimin milliyetine göre;

Çokuluslu işletmeler genellikle değişik ülkelere yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Farklı ülkelere gelen yöneticiler işletmenin bir ülkenin etkisi altına girmesinden kurtarır ayrıca çokuluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına hizmet etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olur.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> İnan Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, (Eskişehir: T.C. A.Ü., ESBAY Ya. No.4, 1984), s.12.

<sup>9</sup> Kabaaloğlu, "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı...", ss. 452-455.

<sup>10</sup> Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin...", s. 126.



Yönetimin çokuluslaşmasının üstünlükleri bu açıdan bir tanımın oluşmasını sağlamıştır: İşletme yöneticileri yatırım yapılan her ülkeyi kendi ülkeleri olarak kabul ediyor ve yönetimde milliyetçi bir politika takip ediyorlarsa, işletme çok uluslu olma niteliğindedir.<sup>11</sup> Demek oluyor ki, bu yaklaşım doğrultusunda bir işletmeyi çokuluslu yapan, işletmenin ekonomik faaliyetlerini dünya çapında yaygınlaştırması yanında yönetiminde çokuluslaşmasıdır. Bu yaklaşım temelinde yönetimde “milliyetsizliği” yada “dünya vatandaşlığını” ele almaktadır.

Yönetim kadrosunun değişik milliyetlerden oluşması durumunda amaca ulaşılabileceği görüşü tek başına, bir işletmeyi çokuluslu saymak için yeterli değildir.<sup>12</sup> Herşeyden önce yöneticilerin kimler olacağını saptamak kolay değildir. Ayrıca her ülke işletmelerinde kendi vatandaşlarının çalıştırılmasını ister kısacası ulusal politikalar personel politikaları üzerinde etkili olmaktadır.<sup>13</sup>

(3) Faaliyetin niteliğine göre;

“Çokuluslu” kavramı ilk ortaya atıldığı günden beri, birden çok ülkede faaliyette bulunma anlamına gelmektedir. Lilienthal’in yaptığı bu tanımlamada “faaliyette bulunmak” ifadesi, kendi ülkesi dışında doğrudan doğruya yönetim sorumluluğu olan sanayi ve ticari faaliyetleri kastetmektedir. Hisse senedi yatırımlar, satış acentalığı ve dağıtım örgütü gibi çalışmaları ifade etmediğini belirtmiştir.<sup>14</sup>

Bir işletmenin çokuluslu olarak nitelendirilebilmesi için üretken faaliyetlerini birden çok ülkede sürdürmesi gerekir.<sup>15</sup> Burada

<sup>11</sup> Cem Alpar, *Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma*, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1980), s. 29.

<sup>12</sup> Satıroğlu, s. 19.

<sup>13</sup> Kabaalioğlu, “Çokuluslu İşletmeler...”, s. 457.

<sup>14</sup> Kabaalioğlu, “Çokuluslu İşletmeler...”, s. 452.

faaliyette bulunan ülke sayısının yanında faaliyetin niteliği vurgulanmaktadır.

(4) Diğer unsurlara göre;

Mülkiyet yapısı, yönetimin milliyeti, faaliyetin niteliği gibi ana unsurların yanında, çokuluslu işletme tanımı işletmenin performansı, üst yönetimin düşünce biçimi gibi unsurlarda kapsamaktadır.

Bir işletme toplam satışları, kârı, çalışanların sayısı, mal varlığı gibi özelliklerin oransal yada mutlak değerlerine göre çokuluslu olarak nitelendirilebilir. Örneğin işletme belli bir miktar kaynağını yabancı faaliyetlere bağlamışsa yada finansal, teknolojik ve insan kaynaklarından önemli bir bölümü denizaşırı faaliyetlere bağlı ise çokuluslu nitelik kazanır. Bir işletme de yabancı işlemlere bağlılık ölçüsü hakkında fikir sahibi olabilmek için malvarlığı, satış, kâr ve çalışanların sayısını incelemek gerekir.<sup>16</sup> Fakat, bu ölçülerin, parabirimi, vergi oranları, muhasebe yöntemlerindeki farklılıklardan dolayı ülkeden ülkeye değişmesi çeşitli yanılgılara yol açmaktadır.

Diğer bir çokuluslu işletme tanımlamasıda yöneticilerin düşünce biçimini temel alır. Çokuluslu bir işletme üst yönetimin uluslararası düşündüğü bir işletmedir. Hangi işletmenin uluslararası hangisinin ulusal olarak nitelendirileceğini bu kriterle belirlemek oldukça zayıf kalacaktır.<sup>17</sup>

Görüldüğü gibi, uluslararası işletme kavramının tam anlamıyla kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Tanımlamadaki bu

15 Satiroğlu, s. 15.

16 Kabaalioğlu, "Çokuluslu İşletmeler...", ss. 452-458.

17 Kabaalioğlu, "Çokuluslu İşletmeler...", s. 459.

farklılıklar gözönünde tutularak aşağıdaki tanım benimsenmiştir.

“Çokuluslu işletme iki veya daha fazla ülkede<sup>18</sup> genel bir yönetim stratejisi altında, kaynakların ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olduğu işletmedir”.<sup>19</sup>

### C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET BİÇİMLERİ

Çokuluslu işletmeler pek çok biçimde faaliyet göstermektedirler. Bunlar üç ana grupta toplanabilir. 1) Uluslararası ticaret (ithalat - ihracat), 2) Portföy yatırımı, 3) Direkt yabancı yatırımlardır.<sup>20</sup>

#### 1- ULUSLARARASI TİCARET (İTHALAT - İHRACAT)

En basit ve en yaygın çokuluslu işletme faaliyeti ihracattır.<sup>21</sup> İthalat - İhracatda, bir işletme yurt dışından direkt bir şekilde mal ithal eder ve yabancı alıcılara ev sahibi ülkede bir aracı yada acenta yardımı olmaksızın mallarını ihraç eder.<sup>22</sup> İthalat - İhracat faaliyetlerinde önemli 2 özellik vardır: Bunlardan ilki riskin çok az olması, ikincisi yönetim faaliyeti gerektirmemesidir.<sup>23</sup> Genellikle ülke dışında ilk faaliyet şekli ithalat ihracattır. İhracat faaliyeti ile dış pazarlar daha iyi

<sup>18</sup> Steven Globerman, *Fundamentals of International Business Management*, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986), s. 2.

<sup>19</sup> Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin...*, s.15.

<sup>20</sup> Arthur Bedeian, *Management*, (New York: The Dryden Press, 1986), s. 635.

<sup>21</sup> Herbert G. Hicks - C. Ray Gullett, *Management*, (New York: Mc. Graw Hill Book Co., 1981), s.140.

<sup>22</sup> Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management*, (Boston: PWS-Kent Pub., 1992), s.18.

<sup>23</sup> Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin...*, s. 44.

tanınarak faaliyetlerin genişlemesi gerçekleştirilebilir.

## 2- HİSSE SENEDİ YATIRIMLARI

Uluslararası hisse senedi yatırımları uluslararası işletmeciliğin ikinci ana grubunu oluşturmaktadır. Bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senedi veya devlet tahvili alınması ile gerçekleşen ülkelerarası fon akışını ifade eder.<sup>24</sup> Pekçok Japon, Avrupa ve Amerikan işletmelerinin bu tür yatırımları bulunmaktadır.

## 3- DİREKT YABANCI YATIRIMLAR

Direkt yabancı yatırımlar yerel girişimlerin yabancı temelli faaliyetlerinde kullandıkları değerleri içerir. Bu değerler; sermaye, personel ve varlıklar olabileceği gibi sadece varlıkların olması durumunda da direkt yabancı yatırımdan söz edilebilir. Varlıklar, tesisler, fabrikalar ve depolar olabilir. Direkt yabancı yatırımlar ülkelerin politik durumu ve kârlılığını uzun dönemli tahmin edebilen yöneticilere gerek duyar. Bunun yararı; yatırımcılara, kazanılan işletme malları üzerinde etkili yönetsel kontrol sağlamasıdır.<sup>25</sup>

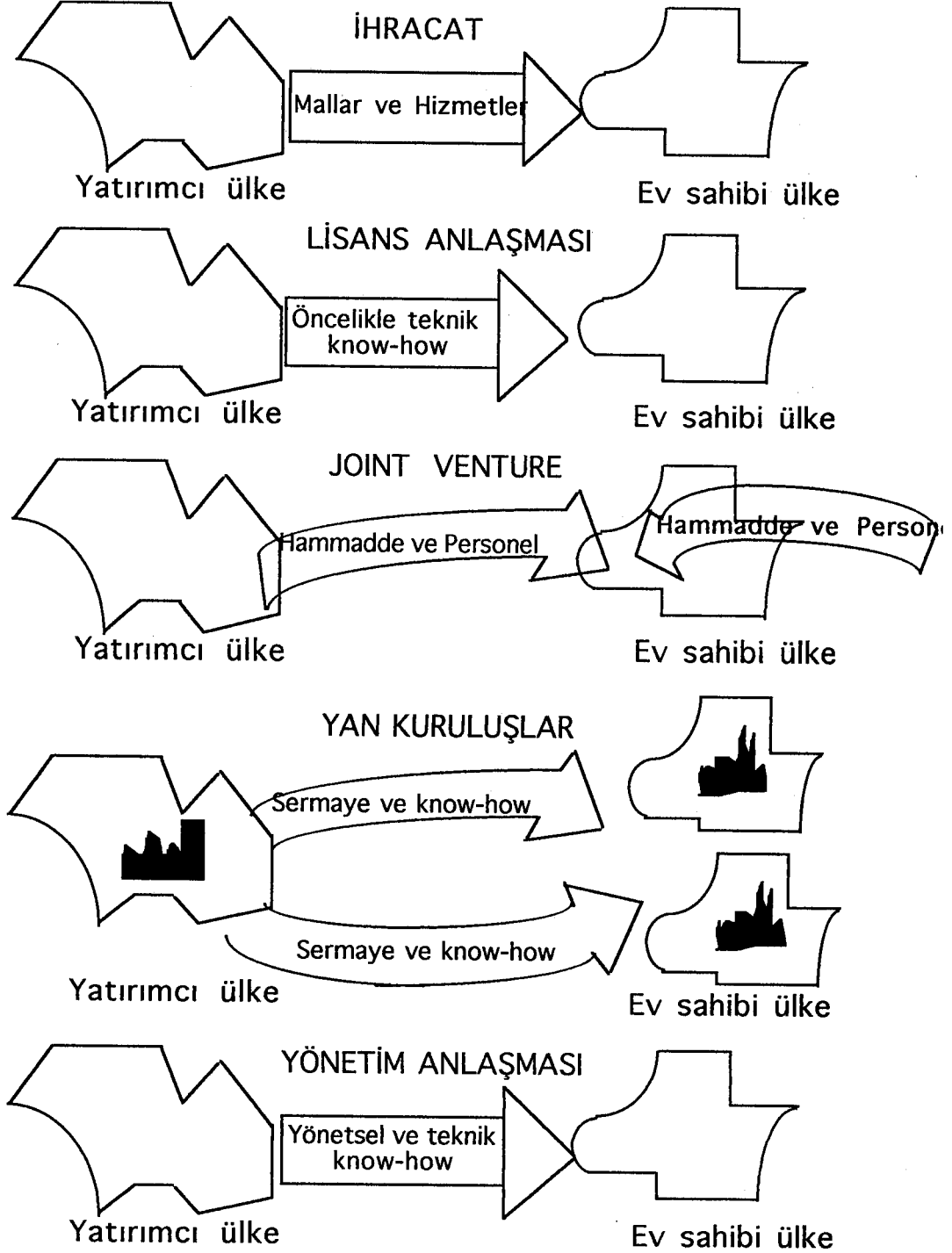
Direkt yabancı yatırımlar değişik yapılarda olabilir. Bunlardan en yaygınları; sözleşmeli üretim, lisans anlaşması, franchising, anahtar teslimi projeler ve tamamına sahip olunan yan kuruluşlardır.

---

<sup>24</sup> Arvind V. Phatak, (Çev. Atilla Baransel - Tomsis Somey), *Uluslararası Yönetim*, (İstanbul: İ-F Ya. No: 213, İ.İ.E., Ya. No: 108,?), s. 10.

<sup>25</sup> Bedeian, s. 639.

ŞEKİL I-1 ULUSLARARASI İŞLETMELERİN FAALİYET BİÇİMLERİ



Kaynak: Harod Koontz-Cyrrill O'Donnel-Heinz Wehrich, Essentials of Management, 4.ed., NewYork: McGraw Hill Book Comp., 1986, s.62

### a. Sözleşmeli Üretim

Bir işletmenin, kendi malını, yabancı piyasada satmak üzere üretmesi amacıyla, yabancı üreticiyle malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana işletmeye ait olmak üzere anlaşma yapması sözleşmeli üretim olarak nitelendirilir.<sup>26</sup>

### b. Lisans Anlaşması

Lisans kullanımı adı altında bir işletme diğer bir işletmeye yabancı bir ülkede kendi üretim süreçlerini, ticari markalarını ve patentlerini bir ödeme karşılığında verebilir. Lisans anlaşması bir işletmeye büyük yatırımlar yapmaksızın personel bağlantıları kurmaksızın genişleme imkanı sağlar.<sup>27</sup> Lisans anlaşması uluslararası ana şirket ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir veya birkaçı arasında olabildiği gibi, uluslararası işletme ile bağımsız bir özel yada devlet işletmesi arasında da olabilir.<sup>28</sup> İşletmelerin lisans anlaşması yapma nedenleri; ilk olarak dış ülkeye girmede en az riskli yolun olmasıdır. İkincisi, dış ülkeye girmede en kısa yollardan biridir. Diğerleri ise, yabancı işletmelerin faaliyette bulunamadığı ülkelere girmek için en kolay yoldur. Bu tür olumlu yönlerin yanında, Lisans anlaşması yönetim faaliyeti gerektirmediğinden üretilen düşük kaliteli mallar ana işletmenin ismini lekeleyebilir, ayrıca lisans anlaşması yapılan ülkede aynı malı üreten işletmelerin olmasında risk faktörünü arttırmaktadır.<sup>29</sup>

---

26 Phatak, s. 20.

27 Hicks, s. 143.

28 Phatak, s. 20.

29 Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s. 45-46.

### c. Franchising (Özel satış hakkı verilmesi)

Franchising, lisans anlaşmasının gelişmiş bir şeklidir. Franchise veren bir işletme ürününün standart paketini, pazarlamayı ve yönetim sistemlerini ülkesinde başarılı olduğu şekilde sağlar. Franchise faaliyetler değiştirilmeden veya çok küçük değişikliklerle aynen uygulanabilir. Örneğin Mc Donald's Japonya'da Amerikada kullandığı metodların tamamen aynısını kullanarak çok başarılı olmuştur. Bunun yanı sıra Fransa'da şarap satmakta ve hamburger yemek için çatal-bıçak vermektedir.<sup>30</sup> Mc Donald's in yanında, Avis Rent-A- Car, Hilton Hotels uluslararası franchisinglere örnek verilebilir.<sup>31</sup> Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletme risksiz bir biçimde, hiçbir yatırım yapmaksızın faaliyet gösterebilir. Son yıllarda gittikçe artan sayıda işletme bu yüzden franchising yoluyla dış pazarlara girmektedir.<sup>32</sup>

### d. Anahtar Teslimi Projeler

Uluslararası bir işletme dışarıda bir anahtar teslimi iş yapacaksa tüm faaliyetleri planlama ve tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında yönetim ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar uluslararası şirket tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir ve bunun karşılığında uluslararası işletme yüksek bir ücret alır.<sup>33</sup> Anahtar teslimi projelere en iyi örnekler baraj ve rafineri yapımıyla ilgili olanlardır.<sup>34</sup> Çelik, kimya, otomobil

<sup>30</sup> Hicks, ss. 143-144.

<sup>31</sup> Bedeian, s. 638.

<sup>32</sup> İnan Özalp-Gürkan Haşit-Nurhan Şakar, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'ın Analiz Edilmesi ve Tusaş A.Ş.'de Yapılan Bir Araştırma", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995), s.36.

<sup>33</sup> Phatak, s. 21.

fabrikaları, yol yapımları ve enerji santralleri genellikle anahtar teslimi olarak yapılır.<sup>35</sup>

#### e. Joint Venture

Joint Venture girişimler genellikle çokuluslu bir işletme ile yerel bir işletmenin üretim, pazarlama finans ve faaliyetlerinin yönetiminde işbirliği yapmasıdır. Joint Venture'lar çokuluslu işletmeler üzerindeki finansal ağırlığı azaltır ve diğer yerel sermaye kaynaklarının yayılmasını sağlar. Diğer yararları; girişimler üzerinde evsahibi ülke hükümetinin kontrolünü azaltır, yerel işbirliklerini geliştirir ve yerel ekonomilerde işletmelerin rollerini arttırır. Sakıncaları ise özgürlüğün, esnekliğin ve bağlı işletmenin kontrolünün, transfer fiyatlarının azalmasıdır.<sup>36</sup> Ülke dışında Joint Venture faaliyeti göstermek çokuluslu işletmelerin bugünkü en büyük tercihlerindedir.<sup>37</sup>

#### f. Yüzde Yüz Hisseye Sahip Olunan Bağlı Ortaklıklar

Yabancı bağlı şirketlerin sahipliğini %100'ünü elinde bulunduran işletmeleri içerir.<sup>38</sup> Yüzde yüz hisseye sahip olunan bağımlı ortaklıklar çokuluslu işletme tarafından en yüksek taahüte ihtiyaç duyarlar. Bu sözleşme, bağlı işletmenin faaliyetleri üzerindeki en fazla kontrolü ve

<sup>34</sup> Bedeian, s. 638.

<sup>35</sup> Phatak, s. 21

<sup>36</sup> Hicks, s. 144.

<sup>37</sup> İnan Özalp-Yıldırım Saldıraner-A.Hamdi Dereköy, "Çokuluslu İşletmelerin Geleceğine Bir Çözüm Olarak Joint Venture", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995), s.117.

<sup>38</sup> Bedeian, s. 639.



evsahibi ülkedeki hissedarların müdahalelerinin engellenmesini garanti eder.<sup>39</sup>

#### D) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Uluslararası işletme yeni bir kavram değildir, yüzlerce yıldır dünyada uygulanmaktadır ve önemi sürekli artmaktadır. Bu gelişimin başlangıç noktasını tam olarak belirlemek güç olmasına rağmen gelişimi dönemlere ayırmak mümkündür.<sup>40</sup> Bunlar; ticaret, sömürge - imtiyaz ve uluslararası dönem olmak üzere üç bölümdür:

##### 1- TİCARET DÖNEMİ

Ticaret ve bankacılık olarak isimlendirilebilecek bu dönemin başlangıcı 12. yüzyıla kadar uzar. Dönemde İtalya'nın Kuzeyinde bulunan bazı ticaret ve bankacılık firmalarının bir çok Avrupa şehrinde şubeleri olduğu bilinmektedir.<sup>41</sup> Bu dönemde metaller, ipek gibi az olan malların ticareti yapılmaktaydı. Sermaye olanaklarının sınırlı olması üretimin geniş çaplı yapılmasını mümkün kılmaması ticaret ve banka işletmelerinin uluslararası faaliyet göstermesine olanak tanımıştır. Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de imtiyazlar verilmesiyle XIX. yüzyılda sona ermiştir.<sup>42</sup>

---

39 Hicks, s. 144.

40 Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s. 5.

41 Kabaaliğlu, s. 1.

42 Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s. 6.

## 2- SÖMÜRGE VE İMTİYAZ DÖNEMİ

Bu dönemi sömürge ve imtiyaz dönemleri olarak ayrı ayrı inceleyebileceğimiz gibi 1850'lerden 2. Dünya savaşına kadar devam eden bir dönem olarak ele alabiliriz. Sanayi devrimi sonucu gelişen hammadde ihtiyacı dış ülkelerden yatırıma yöneltmiştir. Ticaret döneminin özelliği olan egzotik malların dışarıdan satın alınarak ülke içinde satılması yerini sanayi mallarına başta madenler olmak üzere hammadde teminine dönük faaliyetlere çevirdi.<sup>43</sup> Bu tür faaliyetleri gelişmesinde amaç kâr sağlamak değil politik yönden egemenlik kurmaktı.

Sömürge yönetimlerinin çökmesi hammadde temininde imtiyazlar sağlanmasını getirmiştir. Yapılan uzun vadeli imtiyaz anlaşmaları döneme ismini vermiştir.<sup>44</sup>

Bu dönemde çokuluslu işletme faaliyetlerini etkileyen iki olay vardır. Birincisi 1929'da yaşanan Dünya Buhranı ikincisi ise Dünya Savaşı sonucu çeşitli bölgelerin istila edilmesidir.<sup>45</sup> Bu durum, işsizliği ve üretilen malların elde kalması sonucunu doğurdu. Amerika ve Avrupa'nın diğer ülkelerdeki gücü azaldı, Avrupa'da Dünya savaşının sonucu işletmelerin birçoğu düşman işgalinde kaldı.

## 3- ULUSLARARASI DÖNEM

Uluslararası üretim dönemi olarak nitelendirilen ve halen süren bu aşama İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. İç pazarların

43 Kabaalioğlu, s. 1.

44 Kabaalioğlu, s. 2.

45 Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., ss. 8-9.

aniden büyümesiyle gelişmesi yavaş olmuştur. 1950 yılından sonra Amerikan İşletmeleri ülke dışına çıkmayı yararlı buldular, bu dönemde Japon ve Avrupa işletmeleride büyük bir gelişim gösterdi. İşletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye güdüleyen faktörler; hammadde maliyetinin farklı olması, üretim masraflarının azlığı ucuz işgücü bulma olanağı ve üretilen malların kolayca satılmasıdır. Bu faktörlerden işgücü maliyetinin düşüklüğü yatırımcı işletmeler için en önemli durumdaydı. Ayrıca sermaye birikiminin olmasıda işletmeleri ülke dışında faaliyetlere yöneltti. Diğer işletmeler ise ucuz hammaddeye ulaşabilmek için faaliyetlerini genişletmişlerdir<sup>46</sup>.

#### E) TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞİMİ

Türkiye 1980 sonrası yabancı yatırımlara daha çok önem vermeye başlamıştır. Bu nedenle teşvikler artırıldı. Yabancı sermaye mevzuatında değişiklikler yapıldı. Bunun yanı sıra petrol, banka, sigorta, maden, serbest bölge ve finansal kiralama gibi konularda yapılan düzenlemeler çokuluslu işletmelerin Türkiye'yi tercih etmelerini hızlandırdı.

Doğrudan yatırımlar, Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununun çıktığı 1954 yılından 1980'e kadar olan zamanda 228 milyonluk yabancı sermayeye izin verilmişken, bu rakam 1995 mart ayında 14.5 milyarı bulmuş, yatırımda bulunan çokuluslu işletme sayısı ise 2900 lere gelmiştir.

Türkiye'deki Yabancı yatırımların ülkelere göre dağılımında işletme sayısı bakımından Almanya, toplam yabancı sermayedeki pay

<sup>46</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s.12.

açısından Hollanda birinci sırada yer almaktadır.

Sektörler bazında, en çok işletme hizmet sektöründe bulunup, sermaye payındaki büyüklük üretim sektöründedir.

1996 yılı için Türkiye’de yabancı sermaye yapısı, özellikle gümrük birliğinde etkisiyle değişiklikler gösterecektir. İthalata sınırlamalar getirilecek ülkelerden ABD, Japonya, Uzakdoğu ülkeleri gümrük duvarlarını aşmak ve Türkiye’ye hatta AB’ne mal satmak amacıyla Türkiye’de yatırımı düşünebilirler. Türkiye tekstiline konan kotaların kaldırılması sonrasında AB’de üretimi rantabl bulmayan Avrupa’lı yatırımcılar, üretimlerinin bir kısmını, üretim faktörlerinin ucuzluğu sebebiyle Türkiye’ye kaydırabilirler. Özelleştirme sonucu KİT’lere yabancı talipler çıkabilir.

Türkiye’de ekonomik ve siyasi durumun yabancı sermaye yatırımlarını etkileyeceği şüphe götürmemektedir. Faizlerin çekiciliği, borsadaki spekülasyon kazançların fazlalığı yeni yabancı yatırımların hızla artmasına pek olanak sağlamayabilir.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Mustafa Sönmez, “1996’ya Girerken Yabancı Sermaye”, Ekonomik Forum, TOBB Aylık Dergisi, Y.3, S.2, (Şubat 1996), ss.13-15.

## II.BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

#### A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI

Çokuluslu işletmelerde yönetici sağlama politikalarını incelemeye personel yönetimi ve personel politikasını tanımlayarak başlayabiliriz.

Personelyönetimi bir işletmenin esas amaçlarına varmasını sağlamak için personelin sağlanması, yetiştirilmesi, maddi tatminin sağlanması, tamlaştırılması, sağlık ve korunması konularını içerir.

Politikalar, faaliyetleri çizilen hedefler doğrultusunda yönetmek için belirlenen ana kurallardır. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, (İstanbul: İ.F. Ya.No:246, İ.İ.E. Ya. No:139, 1991), s.22.

Personel politikası, işletmenin genel politikasının bir bölümüdür ve personel ile ilgili faaliyetleri içerir. Personel politikalarında amaç en iyi personeli seçmek, eğitmek ve en iyi biçimde çalıştırmaktır. Personel politikası personelin sağlanması, iç ve dış kaynaklardan seçimi, çalıştırılacak bölümlerin saptanması, ödenecek maaş ve diğer ödemelerin hesaplanması, ödül, ceza ve terfi mekanizmalarının kurulması gibi konuları içerir.<sup>2</sup>

Çokuluslu bir işletme özellikle dış ülke faaliyetlerinde başarı sağlayabilmek için nitelikli yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

Çokuluslu yönetimin ulusal yönetimden büyük farklılıklar göstermesi, işletmelerin ülkelerdeki faaliyetlerini etkileyen koşulların farklı olmasındandır. Kültür, dil, gelişme yönünden farklılıklar gösteren işletmeler direkt olarak yöneticilerin başarısını etkiler. Bu nedenle çokuluslu işletmeler için personel yönetim önemli bir konu olmaktadır.<sup>3</sup>

Çokuluslu işletmelerin iyi bir yönetim kadrosu oluşturması; işletme ve bağlı kuruluşlar arası koordinasyonun ve denetimin sağlanması, gidilen ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel, yasal koşullara uyumlu çalışılması ve başarılı olunması için gereklidir.

Yabancı ülkeye gidildiğinde karşılaşılan yönetsel başarısızlıkların birçoğu etkili seçim yöntemleri ve eğitim programlarıyla önlenebilir.

İşlerinde başarılı olan ve belli kademe aşaması yapan yöneticiler çok cazip teklifler almadıkça ülke dışı görevlere sıcak bakmazlar ve

---

<sup>2</sup> İnan Özalp, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru", Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 308.

<sup>3</sup> Özalp, "Etnosentrizm...", s.312.

genellikle yabancı bir ülkede görevlendirilmek istemezler., Ülke dışında karşılaşılabilecekleri sorunların yöneticilik kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilecek kadar karmaşık ve zor olacağını farkındadırlar. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için çokuluslu işletmelerin uygun ve sağlam politikalar belirlemesi gerekmektedir. Politikalar seçim, eğitim ve ücretleme gibi konuları içermelidir.<sup>4</sup>

Çokuluslu işletmelerde yönetici sağlama politikaları, personelin hangi kaynaktan sağlanacağı, hangi tekniklerle belirleneceğini, nasıl eğitileceklerini ve maaş-yan ödemelerin nasıl gerçekleştirileceğini kapsamalıdır.<sup>5</sup>

Çokuluslu işletmelerin merkez ve bağlı kuruluşlarında görevlendirilecek yöneticiler üç kaynaktan sağlanabilir: <sup>6</sup>

- Ana ülke vatandaşlarından,
- Evsahibi ülke vatandaşlarından,
- Üçüncü ülke vatandaşlarından.

Ana ülke çokuluslu işletmenin merkezinin bulunduğu ülkedir. Diğer bir deyişle Ana ülke yatırım yapan ülkedir. Ana ülke vatandaşı; yatırım yapan ülkenin vatandaşıdır.

Evsahibi ülke, çokuluslu işletmenin bağlı kuruluşunun bulunduğu, gidilen ülkedir. Ev sahibi ülke vatandaşı; yatırımın yapıldığı, bağlı kuruluşu misafir eden ülkenin vatandaşıdır. Evsahibi ülke vatandaşı

---

<sup>4</sup> Phatak, Uluslararası..., s.113.

<sup>5</sup> Deniz Erden, "Çokuluslu Şirket Uzantılarında Türk Yöneticilere Yönelik Uluslararasılaştırma Programları", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995), s.183.

<sup>6</sup> Anant R.Negandhi, International Management, (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982), s.310.

olan yönetici “yerel” yönetici olarak adlandırılır.

Üçüncü ülke, merkezin ve bağlı kuruluşun bulunduğu ülke dışında bir ülkedir. Üçüncü ülke vatandaşı bu iki ayırımın dışında bulunan ülkenin vatandaşıdır. Bir Amerikan işletmesinin İngiltere’deki bağlı kuruluşunda çalışan Japon yönetici üçüncü ülke vatandaşıdır.

Çokuluslu bir işletme yönetici seçerken bu üç kaynaktan yararlanır. Kaynakların avantajları Tablo II-1 de kısaca belirtilmiştir.

TABLO II-1: ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ  
KAYNAKLARI VE AVANTAJLARI

---

ANA ÜLKE

\*MERKEZDEKİ KULLANILABİLİR YETENEKLER

\*ÇOK FAZLA KONTROL

\*İŞLETME DENEYİMİ

\*HAREKETLİLİK

EVSAHİBİ ÜLKE

\*DÜŞÜK MALİYET

\*EVSAHİBİ ÜLKE HÜKÜMETİNİN TERCİHİ

\*ÇEVREYİ ANLAMA YETENEYİ

\*AYNI ANA DİLE SAHİP OLMA

ÜÇÜNCÜ ÜLKE

\*SINIRSIZ DENEYİM

\*ULUSLARARASI BAKIŞ AÇISI

\*ÇOKDİLLİLİK

---

Kaynak: Arthur W.Shenman Jr-George W.Bohlander, Managing Human Resources, Cincinnati:South-Western Pub. Comp., 1992, s.638.



Çokuluslu işletmelerin yönetici seçiminde kullandıkları bu üç kaynak, Howard W. Perlmutter'in öne sürdüğü üç politikayı ortaya çıkarmıştır:<sup>7</sup>.

- Etnosentrizm,
- Polisentrizm,
- Geosentrizm.

Günümüzde bölgesel birleşmelerin de artmasının etkisiyle Regiosentrizm politikası da kullanılmaya başlanmıştır ve ayırım :

- Etnosentrizm,
- Polisentrizm,
- Geosentrizm.
- Regiosentrizm olarak 4 politikadan oluşmaktadır.

Bu ayrımlar dışında Geosentrizm ve Regiosentrizm'i aynı grup altında toplayan başka bir ayırım daha vardır. Ayırım bölge eğilimli regiosentrik politika ile dünya eğilimli geosentrik politikanın, ana ülke ve evsahibi ülke dışında üçüncü bir ülkeye girmesi nedeniyle yapılmıştır<sup>8</sup>:

- Etnosentrizm,
- Polisentrizm,
- Üçüncü Ülke
  - \* Geosentrizm.
  - \* Regiosentrizm

Çalışmamız ikinci ayrımı temel alıp, incelemeler bu dört politikaya göre yapılmıştır. Çokuluslu işletmelerin yönetici seçerken kullandığı

<sup>7</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s.113.

<sup>8</sup> Samuel Homer, Managing the Multinational Confronting the Global Local Dilemma, (London: Prentice Hall, 1993), s.104.

dört politikanın karşılaştırılması tablo II-2 incelenmiştir.

Çokuluslu işletmenin ülke dışı faaliyetlerdeki başarısı yöneticilerin başarısıyla direkt bağlantılıdır. Çokuluslu işletme iyi bir planlamaya, iyi bir organizasyona ve iyi yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Ülke dışı faaliyetlerde, kültür, dil, din gibi farklı ortamların olması yöneticilerin seçiminde önemli roller oynamaktadır.

TABLO II-2: ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM POLİTİKALARI

İşletmenin Durumu	Ana ülke	Evsahibi ülke	Üçüncü ülke	
	Etno-sentrizm	Poli-sentrizm	Regio-sentrizm	Geo-sentrizm
organizasyonun karmaşıklık-lığı	ana ülkede karmaşık bağlı kuruluşlarda basit	çeşitli ve bağımsız	bölgesel çapta oldukça birbirine bağlı	dünyaçapında oldukça birbirinebağ-lı ve artan şekilde karmaşık
otorite karar verme	üst düzeyde yüksek	üst düzeyde nispeten düşük	bölgesel üst düst düzeyde yüksek/ bağlı kuruluşlar- arasıişbirliği yüksek	dünya çevresindeki üst düzey ve bağlı kuruluşlarda işbirliği
ödüller cezalar	üst düzeyde yüksek bağlı kuruluşlarda yüksek	geniş çeşit performans göre yüksek veya düşük	bölgesel amaçlara katılma	uluslararası ve yerel yöneticilerin yerelvedünya amaçlarına ulaşmasına
iletişim, bilgi akışı	bağlı kuruluşlarda yüksek emir komuta öğüt	üst düzeye / üst düzeyden az, bağlı kuruluşlara az	üst düzeyine/ düzeyinden az, bölgesel üst düzey ve ülkelerarası / arasından yüksek	dünya üzerinde bağlı kuruluşlarar ası iki yönde
bölgesel kimlik	sahibin milliyeti	evsahibi ülkenin milliyeti	bölgesel işletme	ulusalortakla tanımlanan dünyaçapında işletme
işe alma kadrolama personel yetiştirme politikası	dünyanın her yerinde ana ülke vatandaş- ışı anahtar pozisyonda	yerel vatandaşlar anahtar pozis yonda	bölgesel insanlar anahtar pozisyonda	dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi insan anahtar pozisyon

Kaynak: Denice Welch, "HRM Implications of Globalization", Journal of General Management, C.19,S.4,Yaz, 1994,s.53; Samuel Homer, Managing the Multinational Confronting the Global Local Dilemma, London: Prentice Hall,1993,s.10.

## 1- ETNOSENTRİZM

Çokuluslu işletmelerin, bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede ana ülkeden yönetici görevlendirmeleri etnosentrizm olarak nitelendirilmektedir.<sup>9</sup>

Her birimde ana ülkeden yönetici çalıştırmak olarakda ele alınabilen etnosentrizm, çokuluslu işletmelerin gelişmelerinde ilk kullandıkları yaklaşımdır. Bunun sebebi başlangıç aşamasında evsahibi ülkelerde karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmektir.

Etnosentrik düşünceye sahip bir işletme ana merkezde başarı sağlamış yöneticileri tercih edebileceği gibi merkezde verimli çalışmayan yöneticileri bağlı kuruluşlarda görevlendirerek onların başarısını arttırmaya çalışırlar.<sup>10</sup>

Etnosentrizm çokuluslu işletmelere pek çok yarar sağladığı gibi sakıncalarıda bulunmaktadır.

Yararları:

- Ana merkezin amaçlarına, politikalarına ve uygulamalarına yakınlık,
- Yeterli teknik ve yönetsel bilgi,
- Anamerkez personeliyle etkin iletişim,
- Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyon sağlanmasıdır.

---

<sup>9</sup> Negandhi, s.310.

<sup>10</sup> Özalp, "Etnosentrizm...", s.313.

Sakıncaları:

- Yabancı dile, sosyo - ekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu,
- Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçimi, eğitimi, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu,
- Evsahibi ülkenin, bağlı kuruluşun yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskıları,
- Ailenin çevreye uyum problemleri, özellikle çalışmayan yönetici eşleridir.<sup>11</sup>

Belirtilen yarar ve sakıncalar etnosentrik politikanın tercih edilmesinde etkili olmaktadır.

Etnosentrizm politikasını uygulayan bir işletmede organizasyon yapısı, genellikle anaülkede faaliyetlerde karmaşık, evsahibi ülkelerdeki bağlı kuruluşlarda daha basittir.<sup>12</sup> Karar verme yetkisi üst düzeyde toplanmıştır. Bilgi akışı ana merkezden bağlı kuruluşlara doğrudur. İletişim, emir komuta ile sağlanmaktadır. Ödüllendirme ve cezalandırma teşvikler yoluyla yapılmaktadır. Ana merkezde yüksek, bağlı kuruluşlarda düşük ödüllendirme vardır. Tüm pozisyonlara anaülke vatandaşı getirme eğilimi bulunmaktadır.<sup>13</sup>

Etnosentrik politika izleyen işletmelerde yapılan araştırmalardan en önemlisi Tung tarafından yapılanıdır. Etnosentrik politika uygulanırken yöneticilerde aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği

---

11 Negandhi, s.310.

12 Homer, s.104.

13 Denice Welch, "HRM Implications of Globalization", *Journal of General Management*, C.XIX, S.4, (Yaz, 1994), s.53.

ortaya çıkmıştır, bu özellikler önem sırasıyla :<sup>14</sup>

- İletişim yeteneği,
- Yönetim yeteneği,
- Olgunluk, duygusal denge,
- Eğitim,
- Girişkenlik, yaratıcılık,
- Uyum sağlayabilme,
- Ana işletmedeki deneyimi,
- Teknik bilgi,
- Kültürel uyum,
- Yabancı ülkede çalışma isteği,
- Ailenin uyumu,
- Evsahibi ülke dilini bilme,
- Cinsiyet,
- Yaşdır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların tümünde benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Günümüzde bu unsurların önem derecesinde değişiklikler olması mümkündür.

---

<sup>14</sup> Rosalie Tung, "Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals", California Management Review, C.XXV, S.1, 1982, s.39.

## 2- POLİSENTRİZM

Çokuluslu işletme tarafından işe alınan yerel yöneticiler evsahibi uyruklu yönetici olarak adlandırılır ve bu yaklaşım polisentrik bir politika izlendiğini gösterir.

Genellikle çokuluslu işletmeler orta ve alt düzeyde işler için evsahibi ülke kökenli yöneticileri tercih etmektedirler.<sup>15</sup>

Polisentrik yaklaşım çokuluslu işletmelere yararlar sağladığı gibi sakıncalarıda bulunmaktadır.

Yararları:

- Dil, kültür, sosyo-ekonomik, politik, yasal çevre ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletme uygulamalarına yakınlık,
- Bağlı kuruluşun faaliyetlerinin yerleştirilmesi doğrultusunda ev sahibi ülkenin isteklerine etkili bir yanıt,
- Yöneticinin işletmeye maliyetinin düşük olması,
- Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artmasıdır.

Sakıncaları:

- Bağlı kuruluşun faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılamaması,
- Ana merkez personeli ile etkili iletişim kurulamamasıdır.<sup>16</sup>

Polisentrik bir politika izleyen çokuluslu işletmede organizasyon yapısı çoğunlukla çeşitlilik göstermekte, bu sebepten dolayıda bağlı

<sup>15</sup> Richard Hodgetts - Fred Luthans, International Management, (Newyork:Mc Graw Hill Inc., 1991), s.227.

<sup>16</sup> Negandhi, s.311.

kuruluşlarda birbirinden bağımsız organizasyon yapısı bulunmaktadır. Karar verme ana merkezde nispeten düşüktür yani bağlı kuruluşlar kendi kararlarını verme yetkisine belli ölçülerde sahiptirler. Bağlı kuruluşlar birbirinden bağımsız olduğu için iletişim kendi aralarında az olduğu gibi ana merkezde azdır. Ödüllendirme bağlı kuruluşun performansı doğrultusunda yüksek veya düşük olarak yapılır. Her bağlı kuruluşun yöneticileri yerel tabiyetli insanlardan oluşur.<sup>17</sup>

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; polisentrizm politikasıyla yönetici sağlayan işletmelerin yöneticide aradığı özellikler, etnosentrik politika izleyen işletmelerinkine benzemektedir.

### 3- GEOSENTRİZM

Çokuluslu bir işletme yöneticilerini ana ülke ve evsahibi ülke dışında üçüncü bir ülkeden, ki bu ülke dünyanın herhangi bir yerinden olabilir, seçiyorsa geosentrik bir politika izliyor demektir.

Çokuluslu bir işletme kâr sağlama ve büyüme amaçlarını temel kabul ettiği için, kendisini bu amaçlara götürebilecek yöneticinin milliyetine önem vermez ve dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanı çalıştırmak ister <sup>18</sup>.

Geosentrizm, teknik ve yönetsel uzmanlık ile kültürel ve sosyo-ekonomik çevreye uyuma önem veren bir politikadır <sup>19</sup>. Bir yöneticiden yeteneklerine ve uzmanlığına uygun olan her yerde yararlanılabilir.

<sup>17</sup> Welch, s.53.

<sup>18</sup> Özalp, "Etnosentrizm...", s.340.

<sup>19</sup> Negandhi, s.311.



Geosentrizmin tercih edilmesinin yararları:

- Yeterli uzmanlığa sahip olan yöneticiye ulaşılması,
- O iş için en uygun personelin sağlanması <sup>20</sup>,
- Etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olmasıdır.

Geosentrizmin sakıncaları ise:

- Ev sahibi ülkenin hükümetleri üçüncü bir ülkenin yöneticisini tercih etmek yerine yerel yöneticileri tercih ederler,
- Üçüncü ülke vatandaşının yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kariyerine, yükselmesine engel teşkil etmesidir.

Geosentrik politika izleyen çokuluslu bir işletmede organizasyon yapısı karmaşık ve dünya çapında birbirine bağımlıdır. Karar anamerkez ve bağlı kuruluşların işbirliği sonucu verilir. Ödüllendirme, yerel ve dünya çapında ulaşılan hedeflere göre yapılır. İletişim anamerkez ve bağlı kuruluşlar arasında 2 yönlüdür ayrıca tüm bağlı kuruluşlar arasında da iletişim vardır. İşletme tamamıyla dünya çapındadır.

Geosentrizm en kısa ifadesiyle;

Dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi insan dünyanın herhangi bir yerindeki anahtar pozisyonu oluşturur <sup>21</sup>. Globalleşme gelişmeye başladığı günümüzde, global bir işletme olabilmek için geosentrik politikalar belirlemek gerekmektedir <sup>22</sup>.

---

20 Hodgetts - Luthans, s.229.

21 Welch, s.53.

22 Welch, s.54.

#### 4- REGİOSENTRİZM

Regiosentrizm, çokuluslu işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bölgedeki ülkelerden seçmesidir. Regiosentrizm uygulamasında bölge iki ayrı biçimde düşünülür: Bunlardan ilki, coğrafik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır. Örnek olarak, OrtaDoğu ülkelerinin bir bölge olarak düşünülüp yöneticinin, bağlı kuruluşunda içinde bulunduğu bu bölgedeki ülkelerden sağlanmasıdır. İkincisi ise, ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır. İngilteredeki bağlı kuruluş için AT üyesi ülkelerden yönetici sağlanması örnek teşkil edebilir<sup>23</sup>.

Regiosentrik politika benimsemenin yararları bulunmaktadır, bunlar:

- Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunması,
- Dil, kültür, din yakınlığıdır.

Sakıncaları ise:

- Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması,
- Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin bölge temelli değil de yerel yönetici kullanılması konusundaki eğilimleridir <sup>24</sup>

Regiosentrizm uygulayan bir çokuluslu işletmede organizasyon bölgesel çapta karşılıklı bağımlıdır. Karar bölgesel merkezden bölgedeki bağlı kuruluşlara doğrudur. Bağlı kuruluşlar arasında işbirliği fazladır. Ödüllendirme bölgesel amaçlara ulaşmaya göre yapılmaktadır. İletişim anamerkezden bölge merkezlerine doğru yüksek, bölgeler arası ve ana merkeze doğru düşüktür. İşletmenin coğrafi kimliği bölgeseldir.

<sup>23</sup> Homer, s.106.

<sup>24</sup> Phatak,Uluslararası..., s.116.

Yöneticiler sadece işletmenin bulunduğu ülkenin içine girdiği bölgeden seçilirler <sup>25</sup>.

Regiosentrizmi uzakdoğu, ortadoğu gibi bölgelerdeki işletmeler kullanmaktadırlar. Amerikalı bir işletmenin İngiliz sömürgelerini bir bölge olarak ele alması Jamaica, Hindistan, Kenya'daki yönetim pozisyonlarına İngiliz ya da İskoçyalı yöneticiler görevlendirmesi de regiosentrizme bir örnek teşkil eder <sup>26</sup>.

TABLO II-3: FRANCO'NUN ARAŞTIRMASINA GÖRE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE PERSONEL SEÇİM POLİTİKALARINDAKİ DEĞİŞİM

İŞLETMENİN ULUSLAR-ARASILAŞMASI	ORGANİZASYONUN YAPISINDAKİ DEĞİŞİM	SEÇİM POLİTİKALARI
BAŞLANGIÇ AŞAMASI	İHRACAT BÖLÜMÜ	EVSAHİBİ ÜLKE EĞİLİMLİ
İLK ÜRETİM AŞAMASI	İHRACAT BÖLÜMÜ / ULUSLARARASI BÖLÜM	ANA ÜLKE EĞİLİMLİ
STANDARDİZASYON VE ÜRETİM SÜRECİ OLGUNLUK AŞAMASI	ULUSLARARASI BÖLÜM	EVSAHİBİ ÜLKE EĞİLİMLİ
ÜRÜN YENİLEME VE ÇEŞİTLİLİĞE DOĞRU GELİŞME	MAMUL/BÖLGE TEMELLİ ORGANİZASYON	ANA ÜLKE yada ÜÇÜNCÜ ÜLKE EĞİLİMLİ
GLOBAL MODERNLEŞME İÇİN ARAŞTIRMA	MAMUL/BÖLGE TEMELLİ yada MATRİKS ORGANİZASYON	EV SAHİBİ ÜLKE EĞİLİMLİ

Kaynak: Anant R.Negandhi, International Management, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982, s.313.

25 Welch, s.53.

26 Phatak,Uluslararası..., s.116.

## B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI

Lawrance Franco'nun "Who Manages Multinational Enterprises" adlı, 1972 tarihli çalışması ülkedışı yöneticilerin kadrolanmasında işletmenin izlediği gelişimi gösterir. TabloII-3 Franco'nun çalışmasının temel noktalarını göstermektedir.

İşletme uluslararası pazara ihracat ya da lisans anlaşması girdiği ilk safhada çoğunlukla evsahibi ülkeden yönetici kullanmayı tercih eder, kısacası polisentrik politika izler. Yurtdışında üretime geçtiği safhada ana ülkedeki personelin teknik ve yönetsel bilgisinden ve deneyiminden yararlanmak için etnosentrik politika uygular.

Üretim sürecinin standart olmasıyla evsahibi ülke vatandaşı yöneticiler eğitilip, ana faaliyet sorumluluğu kendilerine verilir. Polisentrizme geçilmesiyle uluslararası bölüm gerçekleşmiş olur <sup>27</sup>. Bu aşamada ABD kökenli işletmeler etnosentrik politika izlerken Avrupalı çokuluslular polisentrik bir politika izlemeyi tercih etmektedirler.<sup>28</sup>

İşletmenin gelişmesi ürün yenileme ve çeşitlendirmeyi beraberinde getirir. Bu aşamada teknik ve yönetsel yetenekleri olan yöneticilere ihtiyaç duyulur. <sup>29</sup>Bu durum yöneticilerin ana ülke yada üçüncü bir ülkeden seçilmesini beraberinde getirir. Çoğu işletmede regiosentrizm uygulandığı görülmektedir.

---

27 Negandhi, s.314.

28 Globerman, s.199.

29 Negandhi, s.314.

Son aşamada bağlı kuruluşun başına, çokuluslunun global amaçlarının ve ürünlerinin standardizasyonunu en iyi sağlayabileceği düşünülen evsahibi ülke yöneticisi getirilir. Kısacası polisentrik bir politika izlenir.<sup>30</sup>

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde izlediği yönetici sağlama politikalarını gösteren Franco'nun çalışması, bu konuda ilk olmasından dolayı araştırmamıza yol gösterici konumundadır.

### C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GEOSSENTRİZM, REGİOSSENTRİZM UYGULAMALARI VE DEĞİŞİK ÜLKELERDEKİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Günümüzde dünya üzerinde sayısız ülke kökenli çokuluslu işletme vardır. Çalışmamızda çok etkin olan ve Fortune dergisinin 500 büyük işletme listesinde yer alan çokuluslu işletmeleri ülkelere göre sınıflandırarak;

- ABD
- Japon
- Avrupa olmak üzere üç kısımda inceledik.

Rosalie Tung, farklı kökenli çokuluslu işletmelerin personel politikalarını karşılaştıran araştırmacılarıdır. Tung'ın araştırmaları ABD, Japon ve Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerin yönetici seçimi ve eğitimi üzerinedir.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Globerman, s.199.

<sup>31</sup> Rochelle Kopp, "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and US Multinationals", *Human Resource Management*, C.XXXIII, S.4, (Kış, 1994), s.586.

Rosalie Tung'ın 1982 de yaptığı araştırma 144 çokuluslu işletmeyi kapsıyordu. Bunlar ABD, Japon, Avrupa kökenliydi. Bu çokuluslu işletmelerin 8 farklı ülkedeki bağlı kuruluşlarında üst, orta, alt düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak ABD ve Avrupa çokuluslularının etnosentrik politikayı az gelişmiş ülkelerde daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.<sup>32</sup> Araştırmada Japon çokuluslu işletmelerinin ülke dışı faaliyetlerinde üst ve orta düzey yöneticilerini seçerken etnosentrik bir politika izlediklerini bulmuştur.<sup>33</sup>

Aynı konuda çalışan diğer bir araştırmacıda Rochelle Kopp'tur. Kopp'un 1994 yılında Perlmutter ve Tung'ın araştırmalarından yola çıkarak yaptığı araştırmada 918 çokuluslu işletmeyi incelemiştir. Bunlardan 272 si ABD, 309'u Japon ve 337 si Avrupa kökenli işletmedir.

#### 1- ABD ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GEOSSENTRİZM VE REGİOSSENTRİZMİN UYGULANMASI

Amerikan sistemi olarak da adlandırabileceğimiz Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli işletmelerin personel yönetimi sistemleri özgür girişim kökenlidir. Bu; ücret düzeyi iş arz/talebi ve genel ekonomik duruma göre belirlenirken, çalışanların organizasyonun ihtiyacına bağlı olarak işe alınmaları ve işten çıkarılmaları anlamındadır.<sup>34</sup>

---

32 Tung, s.60.

33 Kopp, s.584.

34 Edith C.Yuen - Hui Tak Kee, "Headquarters, Host Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices", *Management International Review*, C.XXXIII, S.4, 1993, s.364.

ABD işletmeleri nitelikli, rekabet edebilen kişilerden oluşan bir yapı tercih etmektedirler. Bireysel performans değerlemesöz konusudur. Ödüllendirme bireysel özelliklerin organizasyon amaçları için kullanıldığında söz konusudur. İşletmeye bağlılık gelişmemiştir. Yönetici devir hızı fazladır. Bunun yanında eğitim önemli bir konudur. ABD işletmelerinde en modern yönetim teknikleri ve eğitim programları uygulanmaktadır.<sup>35</sup>

ABD ve Avrupa işletmelerini kapsayan, Lawrence Franco'nun araştırması sınırlı ürün hattını dünya çapına ulaştırmaya çalışan çokuluslu Amerikan işletmelerinin bağlı kuruluşlara ABD'li yöneticileri getirdiklerini ortaya koymuştur <sup>36</sup>.

Howard Perlmutter: "ABD İşletmeleri ABD'li yöneticilere çok güvenirlir, çünkü onlar işletmenin ana merkezini dilini konuşurlar" demektedir.

Rosalie Tung'ın yaptığı araştırma ise ABD işletmeleri evsahibi ülke kökenli yöneticileri gelişmiş ülkelerde daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde bulunan bağlı kuruluşlarda polisentrik politika izlenmesi, bu ülkelerden nitelikli işgücünün bulunma olasılığının yüksekliği açısından oldukça akılcıdır.

ABD kökenli işletmeler üçüncü ülke vatandaşlarından sadece ileri ülke vatandaşlarını yönetici olarak seçme eğilimindedirler <sup>37</sup>.

---

35 Güneş Berberoğlu, Karşılaştırılmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 467, İİBF Ya. No. 80, 1986), s. 90.

36 Phatak,Uluslararası..., s.120.

37 Phatak,Uluslararası..., s.115.

ABD kökenli çokuluslu işletmeler üzerinde yapılan araştırmaların ortak noktasını bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin gelişmişlik düzeyi yönetici seçim politikaları üzerinde etkilidir.

TABLO II-4: ULUSLARARASI FAALİYETLERDE YÖNETİCİLERİN UYRUKLARI

ANA ÜLKE	ANA ÜLKE VATANDAŞI %	EVSAHİBİ ÜLKE VATANDAŞI %	ÜÇÜNCÜ ÜLKE VATANDAŞI %
Amerikan (n=20)	74	26	0.2
Avrupa (n=21)	48	44	8
Japon (n=26)	31	49	18

Kaynak: Rochelle Kopp, "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and US Multinationals", Human Resource Management, C.33, S.4, Kış, 1994, s.586.

Tablo II-4'de ABD, Japon, Avrupa kökenli çokulusluların tercih ettikleri politikaların yüzdeleri görölmektedir.

ABD kökenli çokuluslularının üst düzey yönetim seviyelerinde %31 oranında ana ülke kökenli etnosentrik bir politika, %49 yerel yönetici tercihli polisentrik bir politika, %18 üçüncü ülke kökenli politika izlemektedirler. ABD çokulusluları bağlı kuruluşlarda %88 oranında yerel yönetici, %98 oranında da yönetsel olmayan pozisyonlar için yerel personel tercih etmektedirler.<sup>38</sup> ABD Çokuluslularının genel eğilimi

38 Kopp, s.586.



evsahibi ülke kökenli yöneticilerdir.<sup>39</sup>

Doğu Avrupa, Doğu Asya, Latin Amerika'da Üçüncü ülke kökenli yöneticiler kullanılmaktadırlar.Regiosentrizmi tercih etmelerinin sebebi ülkeler arasındaki kültürel farklılıklardır. Bu bölgelerdeki kültürün Amerikan kültüründen farklı olması Regiosentrizmi desteklemektedir. Ayrıca Amerikalı bir yönetici oldukça maliyetli olmaktadır<sup>40</sup>.

TABLO II-5: BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL YÖNETİCİ ORANLARI

ANA ÜLKE	BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL YÖNETİCİ ORANLARI %
Amerikan	88
Avrupa	82
Japon	48

Kaynak: Kopp, s.587.

TABLO II-6: BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL PERSONEL ORANLARI

ANA ÜLKE	BAĞLI KURULUŞLARDAKİ YEREL YÖNETİCİ ORANLARI %
Amerikan (n=21)	98
Avrupa (n=17)	91
Japon (n=27)	87

Kaynak: Kopp, s.587.

39 Homer, s.106.

40 Homer, s.107.

## 2- JAPON ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GEOSSENTRİZM VE REGİOSSENTRİZMİN UYGULANMASI

Amerikan personel yönetimi emek piyasası modelini temel alırken, Japon personel yönetimi beşeri sermaye modelini temel almaktadır. Beşeri sermaye modeli çokboyutlu iş ilişkilerini içerir. Ekonomik yönünden çok sosyal ve insani yönü ağır basan bir modeldir.<sup>41</sup>

Japon personel yönetimi yaşam boyu istihdam, kıdeme bağlı yükselme ve ücret sistemini içerir. Yaşam boyu istihdam personel devir hızını ve maliyetlerini düşürür, işe bağımlılığı arttırır. İşletmenin başarısı ve personelin geleceği bu modelle aynı anda garanti altına alınmış olur. Personel işe en alt basamaktan başlar ve performansına göre yükselir. En alt düzeyden işe başlayan personele emekli olana kadar eğitim verilir, işletme içinde her türlü işde çalışması sağlanır.<sup>42</sup>

Tung'ın araştırması Japon çokuluslularında, Afrika dışındaki ülkelerdeki tüm bağlı kuruluşlarda üçüncü ülke kökenli yöneticiler kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Çoğu Japon çokuluslusunun, işletmenin başlangıç aşamalarında ana ülke kökenli yöneticiler kullandıkları görülmektedir.<sup>43</sup>

Kopp'un araştırmaları sonucu Japon kökenli işletmelerde %74 oranında etnosentrizm, %24 oranında polisentrizm, %2 oranında üçüncü ülke kökenli yöneticiler üst düzeyler için tercih edilmektedir. Bağlı

---

41 Yuen-Kee, s.365.

42 Berberoğlu, s.98.

43 Hodgetts - Luthans, s.228.

kuruluşlarda %48 oranında yerel yöneticileri görevlendirmekte, yönetsel olmayan pozisyonlar için ise %81 yerel personel kullanmaktadırlar.<sup>44</sup> Japon çokulusluları yönetim pozisyonlarına ana ülke kökenli yöneticileri getirmeyi tercih ederler. Bunun nedeni ülke kökenli işletme kültürüne sahip olmalarıdır. Japonlar için bu olgu yaşamsal değere sahiptir ve herkes tarafından kolaylıkla elde edilemez.<sup>45</sup>

### 3- AVRUPA ÇOKULUSLULARINDA ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, GEOSSENTRİZM VE REGİOSSENTRİZMİN UYGULANMASI

Tüm Avrupa ülkelerini tek bir çatıda toplamak oldukça güç olmasına rağmen, ABD ve Japon işletmeleri karşısında Avrupalı işletmeleride görebilmek için bu gruplanmaya gidilmiştir. Avrupa Birliğinin canlanmaya başladığı günümüzde Amerika ve Japonya ile rekabetin sözkonusu olması gruplandırmayı daha anlamlı hale getirmektedir. Avrupa yaklaşımı Avrupadaki baskın kültürel değerleri veyasal uygulamaları yansıtmaktadır.<sup>46</sup>

Franco'nun araştırmalarında ABD işletmelerinde olduğu gibi Avrupalı işletmelerde bölge temelli bölüm veya bağlı kuruluşların başına Avrupalı yöneticiler getirme politikası izlenmiştir.

---

44 Kopp, s.588.

45 Homer, s.107.

46 Chris Brewster, "Developing a European Model of HRM", İçinde:John Drew (Der.), *Readings in International Enterprise*, London: Routhedge-London-NY in Association with the Open University, 1995, s.167.

Kopp'un araştırmalarına göre Avrupa kökenli işletmelerde, st yönetim seviyesinde %48 oranında etnosentrizm, %44 polisentrizm, %8 üçüncü ülke kökenli yönetici bulunmaktadır. Avrupa kökenli işletmeler bağlı kuruluşlardaki yönetim pozisyonlarına %82 yerel yönetici, yönetsel olmayan pozisyonlara ise %91 yerel personel getirmektedirler.<sup>47</sup>

Avrupa kökenli çokuluslular ile ABD kökenli çokuluslular uluslararası yönetici sağlama politikaları açısından büyük benzerlikler göstermektedirler. Avrupalı okuluslularda da st düzey yönetimde ana ülke kökenli yöneticiler kullanmaktadırlar. Bağlı kuruluşlarda çoğunlukla evsahibi ülke yöneticilerine yervermekte, kültürleri ana ülkenin kültüründen çok farklı olan ülkelerde gruplandırmaya giderek regiosentrizm uygulamaktadırlar.<sup>48</sup>

---

47 Kopp, s.586.

48 Homer, s.107.

### III. BÖLÜM

#### ETNOSENTRİZM, POLİSENTRİZM, REGİOSENTRİZM, GEOSSENTRİZM POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE UYGULAMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

##### A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çokuluslu işletmelerin yönetici sağlama politikalarını etkileyen faktörler çok sayıda olmalarına karşın özellikleri itibariyle; çokuluslu işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde görevlendirilecek yöneticinin, çokuluslu işletmenin bağlı kuruluşunun ve evsahibi ülkenin koşulları olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

## 1- ÇOKULUSLU İŞLETMENİN ÜLKE DIŞI FAALİYETLERİNDE GÖREVLENDİRİLECEK YÖNETİCİ ADAYINDA OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Uluslararası yöneticide bulunması gereken özellikleri Phatak şöyle belirtmiştir<sup>1</sup>:

“...olimpiyat yüzücüsünün formuna, Einstein’ın genel zeka kıvraklığına, bir dil profesörünün iletişim yeteneğine, bir hakimin tarafsızlığına, bir diplomat inceliğine ve Mısır piramit inşaatçısının sabrına ve azmine sahip olmalıdır...”

Uluslararası yöneticilerde bulunması gereken özellikleri Cleualand beşe ayırmıştır:

- Teknik hüner
- İnsiyatif
- Kültür
- Politika bilgisi
- Organizasyon kabiliyetidir.

Fayerweather’e göre ise uluslararası yönetici:

- Tarafsız
- Açıkfikirli
- Toleranslı
- Tarih bilgisine sahip
- Ülkelerin yaşam tarzlarına uyum sağlayabilen yapıda olmalıdır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Phatak, Uluslararası..., s.123.

<sup>2</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s.112.

Aşağıda uluslararası yöneticide bulunması gereken özellikler temel başlıklar altında toplanarak incelenmeye çalışılmıştır.

**a. Yönetici Teknik ve Yönetimsel Beceriye Sahip Olmalıdır.**

Çok uluslu işletme yönetici sağlanırken yöneticinin teknik bilgi ve yönetimsel beceriye sahip olduğundan emin olmalıdır. Bir yönetici yaptığı işi tam bilmiyorsa sorunlarla karşılaşabilecektir.<sup>3</sup> Ayrıca yönetici uluslararası ticaret konusunda da deneyim sahibi olmalıdır.

**b. Yönetici İyi Bir Diplomat Olmalıdır.**

Çokuluslu işletme yöneticisi, anamerkezin evsahibini ülkedeki resmi temsilcisi niteliğindedir. Yönetici, işletmeyi diğer işletmelere, hükümetlere, bankalara karşı temsil eder. Politikacılar ve hükümet temsilcileriyle sıkı ilişkiler kurup işletme politikalarını anlatabilecek ve işletmeye en uygun koşulları sağlayabilecek pazarlıkçı özelliği olmalıdır. Son gelişmekte olan ülkeler açısından önemlidir<sup>4</sup>.

**c. Yönetici Deneyim Sahibi Olmalıdır.**

Bir yönetici için değişik piyasa koşullarında çalışmış olmak karşılaşacağı zorlukların kolaylıkla üstesinden gelmesine yardım edecektir. Çokuluslu işletmeler yönetici sağlarken önceki performans kayıtlarına dikkat ederler. Bazı çokuluslu işletmeler başarılı yöneticileri iyi şartlarla yurtdışına gönderirler bazıları ise ana merkezde performansı yüksek olmayanları yurt dışı faaliyetlerde çalıştırarak

<sup>3</sup> Phatak,Uluslararası..., s.123.

<sup>4</sup> Phatak, Uluslararası..., s. 125.

onlardan en fazla yararı sağlamayı düşünürler<sup>5</sup>.

d. Yönetici Dil Öğrenme ve Kullanma Yeteneğine Sahip Olmalıdır.

Bir yabancı dili öğrenebilme yada konuşabilme uluslararası yönetici için üstünlük sağlayan bir unsurdur. Günümüzde İngilizce, işletmecilikte uluslararası bir dildir. Bunun sebebi uluslararası işletmelerin çoğunun İngilizce konuşulan bir ülke kökenli olması ve İngilizcenin dünya çapında konuşulan ikinci ana dil olmasıdır. Bu yüzden çokuluslu bir işletme yönetici seçerken en azından İngilizceyi iyi derecede kullanabilmesini kriter olarak almalıdır<sup>6</sup>.

Çokuluslu bir işletmenin bağlı kuruluşlarda görevlendirebileceği yönetici adayının, bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin dilini konuşuyor olması yada en azından bu dili öğrenmeye yatkın olması işletme açısından önemlidir. Çalıştığı ülkenin dilini konuşuyor olabilmek işletmenin başarısı açısından etkilidir.

e. Yönetici Değişik Kültürlere Uyum Sağlayabilmelidir.

Fayerweather kültürü; "toplumun tutum, davranış inanç ve değerlerinin bütünü" olarak tanımlar<sup>7</sup>. Başka bir tanımda kültür; bilgi, inanç, ahlak, töre, sanat ve toplumun üyesi olan insanın sahip

---

<sup>5</sup> Michael G. Harvey, "The Other Side of Foreign Assignments", *Columbia Journal of World Business*, C.XVII, S.1, (Sonbahar, 1981), s. 53.

<sup>6</sup> John Daniels - Lee Radebaugh, *International Business Enviroments and Operations*, (New York: Addison Wesley Pub.Co., 1989), s. 670.

<sup>7</sup> Berberoğlu, s. 38.



olduğu tüm özellikler ve alışkanlıkların kompleks bir bütünüdür<sup>8</sup>.

Yöneticilerin kendi ülkelerinde alışık oldukları ekonomik, sosyal koşulların, değişmesi işletmedeki başarılarında etkileyecektir. Yöneticinin başarılı olabilmesi kendi ülkesiyle evsahibi ülke kültürü arasında benzerlik ve farklılıklara uyum sağlamasına bağlıdır. Yönetici diğer insanların değer yargılarına saygılı ve uyumlu olmalıdır<sup>9</sup>.

Çokuluslu işletme yöneticisi kendi kültürünü ve evsahibi ülkenin kültürünü anlayabilmişse yönetsel açıdan başarılı olabilir. Yöneticinin kültürel değerler çerçevesinde yönetim biçimini belirlemesi gereklidir. Evsahibi ülkeye gelen yönetici kendi ülkesinin kültür yapısı ile faaliyette bulunacağı ülkenin kültür yapısını karşılaştırmalı ve uyumlaştırıcı önlemler almalıdır<sup>10</sup>.

#### f.Yönetici Değişime Uyum Sağlıyabilmelidir.

Çokuluslu işletmede çalışacak olan yöneticinin işe, ülkeye uyum sağlaması önemli bir konudur.

Uyum sağlama, değişiklikler karşısında olumlu ve esnek davranabilme anlamındadır. Uyum sağlama yeteneği, özellikle uluslararası çevrede yönetici de bulunması gereken bir unsurdur<sup>11</sup>.

Çokuluslu işletme yöneticisi değişime uyum gösterebilmelidir. Eğer yönetici değişime uyum gösterebiliyorsa astlarında adapte edebilir ve

<sup>8</sup> Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (California: The Kent Int. Business Series, 1986), s. 8.

<sup>9</sup> Phatak, *Uluslararası...*, s. 124.

<sup>10</sup> İnan Özalp- Derya Şerbetçi, "Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri", İçinde:İnan Özalp (Der.), *Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-*, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995), s.259.

<sup>11</sup> Cizinkoto - Rivoli - Rankainen, s. 515.

işletmeyi başarıya götürebilir.<sup>12</sup>

#### g. Yöneticinin Ailesi Önemlidir.

Çokuluslu bir işletme için yönetici kadar yöneticinin aileside önem taşımaktadır. Ailenin, başka bir ülkede yaşama konusunda endişeleri vardır. Bu özellikle çalışan eşler ve öğrenimleri devam eden çocuklarda önemlidir. Aile yeni bir yaşam tarzına, alışveriş alışkanlıklarına yeni eğitim sistemine alışkanlıklarından, yakın dostlarından ve akrabalarından uzak kalarak uyum göstermek zorundadır<sup>13</sup>.

Yöneticinin ailesindeki bir uyum sorunu yöneticinin işi bırakmasına kadar gidebilmekte buda işletmeye büyük maliyetler getirmektedir.

Bu nedenle yönetici seçim aşamasında aile üyeleriyle görüşmeler yapılması onların fikirlerinin alınması, başka bir ülkede bulunmaya nasıl baktıklarının öğrenilmesi yaşam tarzlarının izlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca aile için oryantasyon çalışması gerekmektedir. Eğer mümkünse yönetici adayı ve ailesinin işe başlamadan önce çalışacağı ülkede bir süre yaşaması sağlanmalıdır.

## 2- ÇOKULUSLU İŞLETMEDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

### a. Faaliyet Süresinin Uzunluğu

Çokuluslu işletmenin denizaşırı faaliyeti kısa süreli ise ana ülkeden yönetici görevlendirmeyi tercih eden etnosentrik bir politika benimser.

<sup>12</sup> Ali Kartal, "Çokuluslu İşletmelerde Personel Politikası", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995), s.165.

<sup>13</sup> Daniels - Radebough, s. 575.

Diğer politikaların benimsenmemesi; yönetici adayının adaptasyonu eğitiminin zaman alıcı faaliyetler olmasıyla ilgilidir. Ancak faaliyet süresi uzun ise, çokuluslu işletme ana ülke personelini geriye dönüş sorunu olacağı için tercih etmemekte genellikle polisentrik yada üçüncü ülke eğilimli politikalar izlemektedir. Evsahibi ülke kökenli yada üçüncü ülke kökenli yöneticiler işlerinde uzun süre kalıp ilerlemeyi istedikleri için tercih edilmelerini sağlamaktadır<sup>14</sup>.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çokuluslu bir işletmenin faaliyet süresini gözönünde tutarak yönetici sağlamaya gitmesi akılcı bir davranış olacaktır.

#### b. Teknolojinin Durumu

Teknoloji çokuluslu işletmenin organizasyon yapısında dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Çokuluslu işletmenin faaliyeti gelişmiş teknolojiye sahip ise yöneticide teknik bilgi ve beceriye önem verecektir. Bu nedenle ana merkezde çalışmış faaliyet konusunda teknik bilgiye sahip ana ülke kökenli yönetici tercih etme eğilimindedir.<sup>15</sup>

Teknolojinin gidilen ülkeye kazandırılması açısından, yani evsahibi ülke personelinin yetiştirilmesi için, etnosentrik politika izlenmesi işletme açısından gerekli ve olumlu bir harekettir.

#### c. Sektör

Çokuluslu işletme imalat sektöründe faaliyet gösteriyorsa yönetici seçiminde üstte de belirttiğimiz teknoloji faktörü etkili olacaktır. Hizmet

<sup>14</sup> Jim Hamill, "Expatriate Policies in British Multinationals, Journal of General Management, C. XIV, S. 4. (Yaz, 1987), s. 21.

<sup>15</sup> Kartal, s.166.

sektöründe faaliyet gösteriyorsa dil ve kültürel uyum faktörü öne çıkacaktır.<sup>16</sup> Kısacası hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme polisentrik veya regiosentrik politika izlemesi işletme için yararlı olabilecektir.

#### d. Pazar Yapısı

Çokuluslu işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın yapısı yönetici sağlama politikasına etki etmektedir. Yerel pazara hitap eden bir bağlı kuruluş için çokuluslu işletme polisentrik bir politika benimsenmelidir. Daha geniş pazar yapısına sahip bir işletme ise farklı politikalar izleyebilir. Eğer pazar bir bölgeyi kapsıyorsa (veya ekonomik bir birliği) regiosentrik politika izlemesi işletme için daha faydalı olabilir. Pazarda böyle bir sınırlandırma yapılamıyorsa ve işletme geniş kitlelere hitap ediyorsa geosentrik bir politika izlenebilir.

#### e. İşletmenin Faaliyet Biçimi, Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Çokuluslu işletmenin faaliyet biçimi yönetim faaliyetini çokuluslu işletmenin yapmasını gerektirmiyorsa yani uluslararası ticaret, hisse senedi yatırımı veya lisans anlaşması ile sınırlı kalıyorsa, tam anlamıyla çokuluslu işletme sayılamayacağından ve yönetim faaliyetini direkt yapmadığından yönetici sağlama politikası belirlemesine gerek yoktur.<sup>17</sup>

Şube açma, ortak işletme kurma gibi yönetim faaliyeti gerektiren durumlarda ise sektör, pazar yapısı, teknoloji faktörleri öne çıkmakta ve

<sup>16</sup> Yao Su Hu, "Global or Stateless Corporations are National Firms with International Operations", *California Management Review*, (Kış, 1992), s.117.

<sup>17</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin... s. 44.

bunların ışığı altında bir politika belirlenebilir.

Yönetim tarzı da yönetici sağlama politikalarında etkili olabilir. Merkezleşmiş yönetim tarzı olan çokuluslu işletme bağlı kuruluşlarındaki yönetim pozisyonları için etnosentrik bir model uygulayacaktır. Merkezleşmemiş çokuluslu bir işletme ise etnosentrizm dışında bir politika güdebilir.

İşletmenin organizasyon yapısı karmaşık ise, ana merkezde deneyimli, güvenilen etnosentrik bir politika izleyerek işletmeyi başarıya götürmeye çalışabilir. Daha basit organizasyon yapısında genellikle polisentrik yada üçüncü ülke eğilimli politikalar izlenebilir<sup>18</sup>.

#### f.İşletmenin Finansal Yapısı

Çokuluslu işletmenin ekonomik yapısı yönetici sağlama politikaları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Çokuluslu işletme kendisi için en iyi yöneticiyi belirlerken yöneticinin getireceği maliyetleri karşılayıp karşılayamayacağını hesaplamak durumundadır.

Finansal açıdan iyi durumda olan çokuluslu için diğerlerine göre maliyeti fazla olan anaülke personeli tercih edilebilir. Eğer finansal yapı zayıf ise daha az maliyetli yönetici sağlamak zorunda kalacak ve polisentrizm yada üçüncü ülke eğilimli bir politika benimseyecektir<sup>19</sup>.

Yöneticilerin çokuluslu işletmeye maliyeti dört boyutlu incelenebilir. Bunlardan ilki temel maaş, ikincisi ise direkt parasal

---

18 Welch, s.53.

19 Kartal, s.170.

olmayan, yaşam standardını yönetici ve ailesi için kendi ülkelerindekine benzer şekilde sağlaması, üçüncüsü ise yönetici sağlandıktan sonra eğitiminin maliyetidir, dördüncüsü ise yöneticinin geri dönüş maliyetidir:

- Temel Maaş

Yöneticinin işinin statüsünden dolayı hak elde edeceği ücrete temel maaş denmektedir. Temel maaş iş değerlendirmesi sonucu işin özellikleri ve sorumluluk seviyesine göre belirlenir<sup>20</sup>. Temel maaş beraber yöneticiye denizaşırı primi de, temel maaşının yüzdesi olarak verilebilir.

- Yaşam Standardının Devamının Sağlanması

Yönetici yurt dışı görevinde kendi ülkesindekine benzer hayat sürmek isteyebilir. Yaşam standardının tahsisatı geçim endeksleriyle belirlenir.<sup>21</sup> Yaşam standardı kavramının içine tüketim alışkanlıkları, beğeniler, konut, sosyal alışkanlıklar, yönetici çocuklarının eğitiminin kendi ülkelerinde olacağı şekilde sağlanması konuları girmektedir. İşletmenin yönetici ve ailesinin yaşam standardının devamını sağlaması büyük maliyetler yaratmaktadır.

- Yöneticinin Eğitiminin Maliyeti

Yurt dışında görevlendirilen yöneticilerin teknik ve yönetsel eğitimleri dışında aileleri ile birlikte kültürel eğitimleri söz konusudur. İşletmenin yöneticive ailesi için yaptığı eğitim programları maliyetleri artırıcı unsurlardır.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> İnan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yöneticilere Uyguladıkları Maaş ve Yan Ödeme Politikaları", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik- Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 515.

<sup>21</sup> Phatak, Uluslararası..., s.153.

<sup>22</sup> Phatak, Uluslararası..., s.134.

- Geri Dönüş Maliyeti

Yöneticilerin ülkelerine geri dönüşleri önemli bir konudur. Yönetici ülkesine dönerken uğrayacağı zaman ve maddi kayıplarını işletmesinin karşılamasını ister.<sup>23</sup>

### 3- FAALİYETTE BULUNULAN ÜLKENİN ÖZELLİKLERİ

#### a. Ülkenin Gelişmişliği

Bir ülkenin gelişmişliği; kişi başına düşen milli gelir, doğal kaynaklar, rekabet koşulları, vergi ve eğitim sistemlerini içerir. Çokuluslu işletmenin bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu ülkenin gelişmişliği yönetici sağlama politikaları açısından önemli bir unsurdur<sup>24</sup>.

Yapılan araştırmaların sonuçlarındada görüldüğü gibi gelişmiş ülkede faaliyette bulunan bağlı kuruluşlarda yönetici olarak o ülkenin personeli yada geosentrik bir politika izlenmektedir. Gelişmemiş ülkelerde ise teknik ve yönetsel bilgiye sahip yönetici bulma kolay olmadığı için etnosentrik bir politika tercih edilmektedir.

Gelişmemiş ülke belli bir bölgeye dahil ise regiosentrik bir politikada benimsenebilir.

---

<sup>23</sup> Phatak, Uluslararası..., s.140.

<sup>24</sup> İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, "Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi AŞ Örneği", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 64.

## b. Siyasal Durum

Ülkenin siyasal durumu; yönetim biçimini, hükümet istikrarını, ideolojik eğilimleri ve muhalefet baskılarını içine alır. Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkedeki siyasal durum çokuluslu işletmenin yönetici sağlama politikalarını etkileyecektir<sup>25</sup>.

Siyasal kararlılığı olan ülkelerde işletmenin faaliyetini uzun süre devam ettirmesi mümkün olabilir. Burada faaliyet süresi faktörü öne çıkar ve yönetici sağlama politikasını belirler.

Ayrıca bağlı kuruluşun bulunduğu evsahibi ülke hükümetinin istekleri politikaların belirlenmesinde güçlü bir zorlayıcıdır. Bazı ülkelerde hükümet faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler kriterler koyabilir. Bu genellikle milliyetçi duyguları ağır basan hükümetlerde sözkonusudur. Yöneticilerin kendi ülkelerinden olması için işletmeye baskı yapacaktır ve bu ülkelerdeki bağlı kuruluşlar etnosentrizmi benimseyeceklerdir.

Evsahibi ülke hükümetleri kendi ülkelerindeki insan gücünün istihdamı için çokuluslu işletmelere sınırlar koyabilirler. Yapılan araştırmalar sonucu çokuluslu işletmelerin çoğunlukla sınırlamayla karşılaştığını göstermektedir. Bunun sonucu olarakta pek çok işletmede polisentrizm uygulamaları görülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde EK-3’de yer alan Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu ve EK-4’de yer alan Türkiye’deki Türk Vatandaşlarına Tahsis Edilen Sanat ve Hizmetler Hakkında Kanun’a uygun olarak faaliyet gösterirler. Ayrıca Çalışma Bakanlığından izin almaları gerekmektedir.

---

25 Özalp- Eren- Öcal, s.65.



### c. Coğrafik Konum

İşletme coğrafik konumu itibariyle bir bölgenin parçası olabiliyorsa yöneticinin bu bölgeden seçilmesi işletmenin başarısında etkili olabilir.

Ayrıca coğrafik konum açısından ana merkez ile bağlı kuruluş birbirinden uzakta ise koordinasyonun sağlanması açısından bağlı kuruluşun üst düzey yönetimine ana ülkeden yönetici getirilmesi tercih edilebilir. Ancak işletmeye getireceği maliyetlerin yüksek olması polisentrik, regiosentrik ve geosentrik politikaların tercih edilmesi sonucunu ortaya çıkarabilir.

### d. Kültürel Yapı

Faaliyette bulunan ülkenin kültürel yapısı ana merkezin bulunduğu ülkenin kültürel yapısından büyük farklar gösteriyorsa işletme bağlı kuruluşuna o ülkeden yönetici sağlayabilir. Yada regiosentrik bir politika izleyerek o kültüre en yakın kültürdeki ülkelerden birinden yönetici seçebilir.

Her işletmenin sahip olduğu teknolojik, örgütsel, yönetsel koşulların etkisiyle oluşmuş kültür ve personelin kendine özgü kültürü varken çokuluslu işletmelerde buna faaliyette bulunan ülkenin kültürü eklenmektedir.<sup>26</sup>

Değişik ülkelerdeki işletmelerin teknolojisi ve organizasyonu dış gelişmelerden etkilenir, ancak tutum, davranış ve yönetsel ilişkiler

---

<sup>26</sup> Özalp- Şerbetçi, s.257.

direkt olarak ülkenin kültüründen etkilenerek oluşur.<sup>27</sup> İşletmenin dikkat etmesi gereken en önemli koşullardan biriside kültürdür.

## B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Çokuluslu işletmelerin yönetici sağlama politikalarını ikinci bölümde dört grupta incelemiştik. Bu politikaların uygulamasında dikkat edilmesi gereken noktaları ayrıntılarıyla ortaya koymaya çalışacağız.

### 1- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ETNOSENTRİZM POLİTİKASI UYGULAMASINDA ÜLKE DIŞINA YÖNETİCİ YOLLAMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Çokuluslu işletmeler denizaşırı faaliyetlerinde yöneticileri kendi ülkelerinden sağlıyorsa etnosentrik bir politika izliyor demektir. Etnosentrizm uygulamasında önemle üzerinde durulması gereken noktalar bulunmaktadır.

- a. Ana ülkeden sağlanan yönetici teknik bilgi, yönetim ve iletişim becerisine sahip olmalıdır.

Bağlı kuruluşun kilit pozisyonuna gelecek ana ülke kökenli yönetici, teknik bilgiyi ev sahibi ülke personeline yayma ayrıca yapılan işi gözleme görevleri olacağı için teknik açıdan yetişmiş bir eleman olmalıdır. Yönetimsel beceri sahibi olmayan bir yönetici işletmeyi başarıya götüremeyecektir. Ayrıca yöneticinin geçmiş performansına bakılmalıdır. Çünkü kendi ülkesinde başarılı olamayan yöneticinin

<sup>27</sup> Berberoğlu, s. 35.

bağlı kuruluşda başarılı olma olasılığı düşüktür. Yönetici çevresiyle rahat iletişim kurmalı ve sadece biçimsel yapıyla değil biçimsel olmayan yapıyla da işi en iyi şekilde başarmaya çalışmalıdır. Bunun için de çalıştığı ülkenin dilini bilmesi yanında işletmecilik dili olan İngilizce'yi de bilmelidir<sup>28</sup>. Dil bilme kültürel uyum içinde gerekli bir unsurdur. Diğer insanların kültürlerini anlama onlarla aynı dili konuşmayla başlayacaktır.

- b. Ana ülkeden sağlanan yönetici ve ailesi bir bütün olarak düşünülmeli, görevi birlikte isteyip istemedikleri görüşmeler yoluyla öğrenilmelidir.

Ülke dışına yollanacak yöneticinin görevi gerçekten istediğinden emin olmak gerekir. Yönetici seçim sürecinde en iyi bilgi adaylar ve eşleriyle birlikte yapılan görüşmeler sırasında elde edilir. Yönetici ve ailesinin ülke dışı göreve uyumunu ölçen "uyabilirlik taraması" işletme bünyesindeki profesyonel psikolog tarafından yapılır. Mülakatta yönetici ve ailesine karşılaşılabilecekleri sorunlar abartılarak anlatılır, gösterdikleri tepkiler ölçülür. Bu taramayla yönetici ve ailesinin yeni görevde ortaya çıkacak sorunlardan haberdar olması ve başlamadan reddetmelerine olanak sağlamaktır<sup>29</sup>. Bu yöntemle aile uyarıldığı gibi, göreve uygun olup olmadıkları da değerlendirilebilir.

Yönetici ve ailesinin ülke dışı göreve yollanması oldukça maliyetlidir. Uygulanan bu yöntemle maliyet baştan riske atılmamış olur<sup>30</sup>.

---

28 Daniels - Radebough, s. 575.

29 Phatak, Uluslararası..., s.130.

30 Kartal, s.170.

- c. Ana ülke kökenli yöneticinin ülke hakkında bilgi sahibi olmaları ve ailesinin görev yapacakları evsahibi ülkeyi görmeleri sağlanmalıdır.

Ülke dışı faaliyete gönderilecek olan yönetici adayı ve ailesi, evsahibi ülkedeki koşulları görmesi açısından kısa bir tatile yollanabilir. Yönetici ve ailesi için bu tatil amaçlı gezi, gidilecek ülkenin yaşam tarzının, dilinin, inançlarının, yemek alışkanlıklarının öğrenilmesini sağlayacaktır.

Çokuluslu işletmeye ek gider yaratıyor gibi görünmesine rağmen getirisi daha fazla olacaktır.

- d. Ana ülkeden sağlanan yönetici ülke dışında görevlendirildiğinde özel maaş ve yan ödeme politikaları belirlinmelidir.

Çokuluslu işletme ülke dışına yolladığı yöneticiler için özel bir maaş ve yan ödemeler politikası belirlemelidir. Bu ödeme planı; rekabet edebilen, maliyet etkinliği olan, motive edici, adil ve işletmenin uluslararası finansal yönetim politikalarıyla uyumlu olabilecek biçimdeki bir etkili maaş ve yan ödeme politikası aşağıdaki unsurları içermelidir <sup>31</sup>:

- Ülke dışında çalışmayı teşvik edici olmalıdır,
- Yöneticinin kendi ülkesindeki yaşam standardını korumalıdır
- Yöneticinin ülkesine geri dönmesine olanak vermelidir,
- Yönetici çocuklarına iyi eğitim koşulları sağlamalıdır,
- Yöneticinin ailesiyle, arkadaşlarıyla ve iş arkadaşlarıyla

<sup>31</sup> Artur Shenman-George Bohlander, *Managing Human Resources*, (Cincinnati: South-Western Pub Co., 1992), s.654.

gözönüne alındığında ana ülkeden gönderilen yöneticiye,

- Temel maaş verilmelidir. Temel maaş genellikle aynı sektördeki yerel işletmelerin iş değerlemesi sonucu belirledikleri miktardır.

- Farklar ödenmelidir. Bu denizaşırı malların, hizmetlerin ve yerleşimin maliyetini karşılayacak farkların verilmesidir.

- Teşvikler verilmelidir. Teşvik, yöneticiye arkadaşlarında diğer aile üyelerinden ayrılmasından dolayı genellikle temel maaşın %15'i olarak ödenir. Deniz aşırı primum olarak da ifade edilebilir.

- Yardımlar. Bu ilave giderleri içerir. Örnek olarak Seyahatler, otomobil, eğitim harcamaları verilebilir. Yaşam standardının devamının salanmasıyla ilgilidir.

e. Bağlı kuruluşun özellikle başlangıç aşamasında etnosentrik politika uygulanmalıdır.

Bir çokuluslu işletme ülke dışı faaliyete başlayacağı zaman yöneticisine güvenmek zorundadır. İşin başarısı için yöneticinin teknik ve yönetsel açıdan ana merkezin politikalarından haberdar olması gerekmektedir. Özellikle teknik yönü fazla olan üretim işletmelerinde kuruluş aşamasında etnosentrizm başarıyı arttırıcı bir politika olacaktır. Üst yönetim seviyesinde işletme kuruluş ve başlangıç dönemini bitirene kadar ana ülke kökenli yönetici görevlendirilmelidir.

## 2- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN POLİSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Çokuluslu işletmenin, bağlı kuruluşunun bulunduğu evsahibi ülkeden yönetici sağlamasında, önem vermesi gereken koşullar bulunmaktadır. Evsahibi ülkenin koşulları, yerel personelin özellikleri, bağlı kuruluşun yapısı polisentrizmi etkilemektedir.

- a. Evsahibi ülkeden yönetici sağlandığında evsahibi ülkenin eğitim düzeyinin, gelişmişliğinin yöneticiye gerekli becerileri verip veremediğine dikkat edilmelidir.

Yüksek teknolojiye sahip çokuluslu işletmelerin en önemli sorunlarından biri faaliyette buldukları ülkeden yerel yönetici sağlamaktır.

Gelişmemiş ülkede yönetim eğitimi geri durumdadır ve modern işletme uygulamalarının da sınırlı olması bu ülkelere yönetici sağlamayı zor hale getirmektedir. Yönetim ve teknik personel eğitimi çoğunlukla aile şirketleri yaygın olduğu için gelişmemiştir <sup>32</sup>.

Çokuluslu işletmeler genellikle ileri teknoloji ve ileri yönetim teknikleri kullanırlar. Bir çokuluslu için yöneticinin teknik ve yönetsel açıdan yetişmiş olması önem taşır. Özellikle evsahibi ülkeden sağlanan yöneticilerin bu özellikte olması gerekir. En azından yöneticinin, kısa bir işletme içi eğitimle işletmenin beklediği teknik ve yönetsel yeterliliğe ulaşacak düzeyde olması gereklidir. Bunun olmaması durumunda işletmenin genel politika ve amaçlarının yerine

<sup>32</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., s.137.

getirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

- b. Başlangıç döneminde yerel yönetici adayları belli süre ana merkezde görevlendirilmeli, ana ülkenin koşullarını ve yönetim tarzını öğrenmelidir.

Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olmak için belli ölçüde yerel yöneticilerden de yararlanmaktadırlar.

Ana merkezle bağlı kuruluş arasında iletişimin sağlanması yöneticinin ana merkezin isteklerini ve çalışma koşullarını bilmesiyle mümkün olacaktır. Yerel yöneticinin yerel koşulları bilmesi işletmenin başarısı için her zaman yeterli olmayabilir. Ana merkezle bağlı kuruluş arasında işin yapılma şekli ve politikaları konusunda uyum sağlanması yerel yöneticinin ana merkezde belli süre çalışmasıyla sağlanabilir. Ana merkezde çalışmış yerel yönetici bağlı kuruluştaki görevinde daha başarılı olabilir.<sup>33</sup> Yerel yöneticinin ana merkezde çalıştırılması ana merkezde işbaşında eğitim şeklinde olabilir. Bu durum yerel yöneticiyi ilerde ana merkezde çalışmaya yükselebilmesi açısından motive edecektir.

- c. Yerel yönetici ana ülkenin dilini bilmeli ya da öğrenmelidir.

Çokuluslu işletmelerin polisentrik politika benimsemelerinin sakıncalarında da belirtildiği gibi yöneticinin ana merkezle aynı dili konuşmaması iletişimsizliğe neden olmaktadır. Ayrıca denetimi de güçleştirmektedir. Bu yüzden yerel yönetici de ana ülkenin dilini

---

<sup>33</sup> Çiğdem Dikmen, "Çokuluslu İşletmelerde Evsahibi Ülke Yöneticisinin Rolü", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.XXI, S.1-2, (Nisan-Kasım, 1992), s.63.

konuşma özelliği aranmalıdır. Ana merkezin bağlı kuruluşla iletişimini ve denetimini kolaylaştırarak işletmeyi başarıya götürecektir.

- d. Polisentriзм, bağlı kuruluşun başlangıç aşaması geçtikten sonra uygulanmalıdır.

Çokuluslu işletmelerde yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, bağlı kuruluşların başlangıç dönemlerinde etnosentrik politikalar izlenmektedir. Bu durum özellikle ileri teknolojinin söz konusu olduğu koşullarda daha da önem kazanmaktadır.

Polisentrik politikaya başlangıç aşamasından sonra geçilmesi işletmeyi başarılı kılacaktır. Ana ülke personelinin yetiştirdiği yerel yöneticiler yönetime geçecekler bu durum işletmeyi etnosentrik politika izleme maliyetlerinden kurtaracaktır. Ayrıca yerel personeli motive edecek ve yükselme olanaklarının olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır.

- e. Yerel yöneticiyi teşvik edici, ana ülke kökenli yöneticilere uygulanan maaş ve yan ödeme politikalarına benzer politikalar uygulanmalıdır.

Yerel yöneticiye teşvik edecek, başarılı olmasını sağlayıcı maaş-yan ödeme politikası sağlanmalıdır.

Yerel yöneticilere evsahibi ülke standartlarında temel maaş verilmelidir.



### 3- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GEOSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Çokuluslu işletmenin ülke gözetmeksizin, yöneticinin özelliklerinin uygunluğuna göre yönetici sağlaması olarak tanımlanabilecek geosentrizm, aşağıda ayrıntılarıyla belirtilen koşullar yerine getirildiğinde işletmeyi başarıya götürecektir.

- a. Dünyanın herhangi bir yerinden seçilen yönetici ana merkezin yada bağlı kuruluşun bulunduğu ülkede yönetici olarak çalışmış olmalıdır.

Ülke ayrımı yapılmaksızın seçilen yöneticinin ana merkez ve bağlı kuruluşlarda çalışmış olması işletmenin başarısı açısından önemlidir. Geosentrik model benimsenmesi o iş için herhangi bir ülkeden en iyi yöneticinin sağlanması demektir ki bu da yöneticide teknik, yönetsel ve özel kişisel yeteneklerin bulunması anlamındadır. Bu durumda geosentrizmde yöneticide aranacak özellik ana merkez ya da bağlı kuruluşlardan birinde görev almak olmalıdır. Özellikle bir tek çokuluslu işletme çatısı altında çalışmış olmak, işletmenin işleyişini bilme açısından yöneticide bulunması gereken bir özelliktir. Bu yöneticinin bağlı kuruluşun ve ana ülkenin dil ve kültürünü öğrenmesi için de iyi bir fırsattır. Ana merkez ve faaliyette bulunulan evsahibi ülkenin dillerini kullanabilen yönetici etkin iletişim ve kontrol sağlayacaktır.

- b. Geosentrik yöneticiye düşük maliyetli yönetici gözüyle bakılmamalı maaş ve yan ödemeler dikkatle hazırlanmalı ,yükselme olanakları yaratılmalıdır.

Üçüncü bir ülkeden sağlanan yöneticinin daha az maliyetli olacağı düşünülmektedir. Oysa maaş ve yan ödeme politikaları yöneticinin iş tatminini sağlayacak düzeyde olmalıdır <sup>34</sup>. Geosentrizm uygulayan çokuluslu işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Yöneticilerin maaş ve yan ödeme politikaları günümüzde giderek ana ülke kökenlilerinkine yaklaşmaktadır. Ödemeler ana ülke kökenli yöneticilerde olduğu gibi temel maaş, farklar, teşvikler ve yardım ödemeleri şeklinde maddi ve maddi olmayan değerleri içermelidir.

Geosentrizme göre belirlenmiş yöneticinin genellikle amacı o işletmede yükselmek yerine kendi ülkesine iyi bir kariyerle dönmektir. İşletmenin başarılı olabilmesi için yöneticileri teşvik edilmesi gerekir. Yükselme olanaklarının sağlanması ile üçüncü ülke kökenli yöneticiler teşvik edilmiş olur.

#### 4- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN REGİOSENTRİZM POLİTİKASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Regisentrizm; belirli bir bölge temel alınarak yöneticinin o bölgeden sağlanması anlamındadır. Bölge kavramına, coğrafik, ekonomik hatta aynı dili konuşan yada aynı para birimini kullanan ülkelerde girebilir.

---

34 Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası...", s.516.

- a. Belli bölgeden sağlanan yönetici anaülkede çalışmış olmalı yada ana merkezde çalıştırılmalıdır.

Anamerkezde çalışmış olmak yöneticiye çokuluslu işletmenin yapısı, yönetim tarzı, bağlı kuruluşlarla ilişkileri konusunda fikir verecektir. Yöneticinin bağlı kuruluştaki görevinde başarılı olmasını sağlayacaktır.

- b. Bölge temelli yönetici ana ülkenin dilini biliyor olmalıdır.

Evsahibi ülke yöneticisinde de olduğu gibi bölge temelli yöneticinin de ana ülkenin dilini bilmesi gerekir. Ana merkezle iletişimin sağlanması, ana merkezin uygulamalarının kolaylıkla anlaşılıp uygulamaya geçirilmesi için bölgede konuşulan dil dışında ana ülkenin dilini de bilmelidir.

- c. Yöneticiye bölge bazında iyi maaş, yan ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.

Yöneticinin işletmeye bağlılığını sağlamak, motivasyonunu arttırmak için bölgedeki işletmelerde uygulanan maaş ve yan ödeme politikalarına yakın politikalar belirlenmelidir. Bölge temelli yöneticiyede yükselme olanakları sağlanmalıdır.

#### IV. BÖLÜM

#### TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş' DE UYGULAMA

##### A) TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş'NİN TANITIMI

TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş. (TEI), 28.12.1984 tarih ve 8902 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile; Türk Hava Kuvvetlerinin ihtiyacı olan F-16 Uçaklarına ait F110-GE100 Motorlarını ve bu motora ait parçaları üretmek üzere; Türk Hükümeti ile Amerika'da yerleşik General Electric (GE) firmasının katılımıyla 10 Ocak 1985 tarihinde joint venture biçiminde kurulmuş yabancı ortaklı bir anonim şirkettir.

25 Haziran 1985 tarihinde temeli atılan tesisler, kısa bir sürede tamamlanarak 10 Haziran 1987 tarihinde üretime açılmış ve aynı yıl içinde Motor ve Parça sevkiyatına başlanmıştır.

Uçak motoru üretim teknolojisini Türkiye'ye transfer etmek amacıyla kurulan TUSAŞ, bugüne kadar 176 adet motorun montaj ve testini tamamlayarak Türk Hava Kuvvetleri'ne teslim etmiştir.

Yaklaşık 50.000 m<sup>2</sup>'lik kapalı alana sahip olan TUSAŞ, hassas motor parçalarının imalatı ve motor montajı için gerekli, aşağıda belirtilen ileri teknolojilere sahiptir;

- \* CNC İşleme, taşlama
- \* CNC Bilyalı Dövme, Metal Püskürtme
- \* Elektro-Kimyasal İşleme
- \* Modern Isıl İşlem,
- \* Modern Tahribatsız Muayene
- \* Modern Kalite Kontrol Teçhizatı ve Laboratuvarlar
- \* Nikel/Sert Krom Kaplama
- \* Modern Montaj, Balans ve Kontrol Teçhizatı
- \* 100.000 lb kapasiteli ve otomatik veri toplama ve değerlendirme sistemine sahip Motor Test Tesisi

Havacılık Endüstrisinin özelliği nedeniyle, TUSAŞ'da hammalzemenin siparişinden üretilen parçanın paketlenip müşteriye sevkiyatına kadar üretimin her aşamasında yoğun bir kalite denetimi söz konusu olup, tüm aktiviteler onaylanmış prosedürlere uygun olarak yapılmakta ve dökümanite edilmektedir.

TUSAŞ Kalite Güvence Sistemi, başta MIL-Q-9858A olmak üzere ilgili tüm askeri ve sivil şartnamelere ve müşterinin tüm kalite sistem şartlarına cevap verebilecek durumdadır.

TUSAŞ, gerek proses ve sistem bazında, gerekse yönetim teknikleri ve felsefesi bazında çok iyi eğitilmiş tecrübeli bir işgücüne sahiptir.

Kalite ve müşteri tatminini ön planda tutan, ekip çalışması ve sürekli gelişim ve değişimi esas alan işletme kültürünü benimsemiş TUSAŞ personeli, Çevre, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği gibi konularda da aynı anlayışla gerekli çaba ve titizliği göstererek TUSAŞ'ı örnek bir kuruluş haline getirmiştir.

Modern tesisleri, kalite sisteminden maliyet sistemine kadar her sahada uyguladığı modern yönetim teknikleri ile Türkiye'de örnek bir "İleri Teknoloji Uygulama Merkezi" haline gelen TUSAŞ, stratejik hedeflerini yeniden tanımlamış ve kazandığı kabiliyetleri daha da geliştirerek ülkede ve bölgede

- \* Uçak Motor Montaj/Bakım - Onarım,
  - \* Motor Parçası Üretimi,
  - \* Yedek Parça Dağıtım ve Servis,
- merkezi olmayı hedeflemiştir.

Kuruluş döneminde işletmenin çekirdeğini teşkil eden teknik personel 1985 yılında işe alınmıştır. İşe başlamayı müteakip 40 kişilik bir grup ABD'de 6 aylık işbaşı eğitimine tabi tutulmuşlardır. GE firması ile yapılan teknik yardım anlaşması kapsamında işletme genel müdürü dahil 4 yönetici ve 30 kişilik GE teknik personeli, Türkiye'ye gelmişler ve Türk personeli ile yaklaşık 2 yıl birlikte çalışmışlardır. 1990 yılı başlarından itibaren tüm idari ve teknik yönetim Türk personele devredilmiştir.

1990 yılından başlamak üzere tüm TUSAŞ Yöneticileri GE'nin yönetici eğitim kolu olan Crotonville, NewYork'da MDC (Management Development Course), EMC (Experienced Manager Course), NMD (New Manager Development) ve CI (Continous Improvement) eğitimi almışlardır. Diğer taraftan mühendis, teknisyen ve diğer ilgili personel uzmanlık eğitimlerinin yanısıra SPC (Statistical Process Control), CI (Continous Improvement), PI (Process Improvement), JIT (Just In Time) ve KAIZEN eğitimleri almışlardır.

TUSAŞ yönetimi, belirlenen tüm bu eğitimleri toplam kalite anlayışının desteklenmesi yönünde atılmış bir adım olarak görmektedir. Bu eğitim faaliyetleri artarak devam etmektedir.

Politika ve amaçları "policy manual" de (elkitabı) dökümanite edilmiş bulunan TUSAŞ, stratejilerinde olan değişiklikleri yine aynı elkitabı vasıtasıyla güncelleştirmektedir.

Müşteriyi merkez alan ve müşterinin gelişen ve değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek imalat, bakım ve distribütörlerin fonksiyonlarını paralel yürütmeyi hedefleyen TUSAŞ Master Planında ortaya çıkan ilkelere göre 1994 yılının Şubat ayında yeniden yapılanmış, öngörülen vizyona ulaşmak için esnek bir örgüt yapısına kavuşmuştur.

Toplam Kalite anlayışının temel parçası olan müşterinin isteklerine zamanında cevap verebilmek için çeşitli fonksiyonlardan meydana gelen, amaç doğrultusunda örgütlenen, kendini yönlendiren takımlar (self-directed teams) oluşturulmaktadır.

Bu tip bir örgütlenme, TUSAŞ'ın "boundaryless" (duvarsız) organizasyona varma hedefinin bir parçasıdır.

TUSAŞ politika ve stratejisini dinamik, değişmeye açık ve gelişmeye yönelik belirlemeyi ilke edinmiştir. TUSAŞ ortakları ve en büyük müşterisi GE ile ayda bir yaptığı toplantılarda ortakların ve müşterinin beklentilerine göre en kısa dönem politikalarını belirler ve stratejisini çizer.

Üç ayda bir yapılan iletişim toplantılarıyla tüm çalışanlar Genel Müdür tarafından TUSAŞ'ın politikaları ve stratejisi konularında bilgilendirilmekte, sorular ve öneriler kısmıyla da çalışanların düşünce ve önerileri dikkate alınmaktadır.

Yeni vizyona göre TUSAŞ;

- \* Tüm motor müşterileri için iş merkezi ve tesis kaynakları,
- \* Teknoloji ve Pazarlama / Satış için insan kaynakları,
- \* Müşteri ve ortaklar için rekabet edebilir ürün ve hizmet üreticisi,
- \* Yeni yatırımlar için daha fazla kaynak temin edebilen, ortaklar için daha çok kâr payı dağıtan bir kuruluş olacaktır.

Belirlenen hedeflere varılması için kullanılan politika stratejiler bu şekilde tespit edilip, tüm çalışanlara açıklanmaktadır. Bu hedeflere ne kadar ulaşıldığını gösterecek değişik usullerde ölçümler de yapılmaktadır.



Bu ölçümler, orta ve üst yönetim tarafından belirlenen periyotlarda gözden geçirilir ve tespit edilen hedeflere ulaşmada olası bir gecikme var ise gerekli önlemler alınır.

Politika ve stratejinin çalışanlara iletilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanmaktadır;

- \* Açık kapı politikası
- \* Üç ayda bir yapılan dialog toplantıları
- \* Şirket gazetesi ve haber bülteni
- \* Özel olaylar, ödül törenleri, başarı ödüllendirme toplantı ve yemekleri
- \* Bölüm içi toplantılar

Yazılı medyaya örnek olarak,

- \* Personel elkitabı, 1991 yılında genel bilgi amacıyla yayınlanmıştır.
- \* Tusaş Motor Gazetesi 1987 yılından itibaren yayın hayatını sürdürmektedir.
- \* Önemli Konu ve olayları duyurmak için 1993 yılından bu yana Ulak Haber Bülteni yayınlanmaktadır.
- \* İlan panolarına asılan mavi bülten işletme içi iletişim amacıyla kullanılmaktadır.

Çalışanların, kuruluşun politikası ile ilgili bilinç seviyesi aşağıdaki yöntemlerle ölçülüp değerlendirilmektedir.

- \* Değişik bültenler ile personele iletilen bilgiler konusunda çalışanlar personel şefliğine özel telefon hattıyla veya yazıyla

düşüncelerini iletebilmektedirler.

\* Yıl sonunda personelin yıllık çalışmasının değerlendirildiği, değerlendirme formlarına öncelikle personel kendi düşüncelerini aktarmakta ve daha sonra ilk amirleri ile yapılan yüzyüze görüşmelerde düşüncelerini belirtmektedir.

TUSAŞ insan kaynakları yönetim stratejisi, doğal olarak işletmenin ana stratejileri ve müşteri istekleriyle uyum içinde bir bütün oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin dünya çapında bir imalatçı olma amacına uygun olarak yürütülmektedir. Şirketin amaçları doğrultusunda yapılan faaliyetler aşağıda sıralanmıştır.

\* Nitelikli personel ihtiyacının karşılanabilmesi için, Anadolu Üniversitesi ile Üniversite - Sanayi işbirliği protokolü imzalanmış ve faaliyete geçmiştir. Bu anlaşma gereği şu ana kadar 79 öğrenci eğitilmiş ve daha sonra bu öğrenciler üniversiteden ön lisans düzeyinde mezun olmuşlardır.

\* ODTÜ ile TUSAŞ arasında yapılan bir başka protokol ile bu üniversitede yüksek lisans yapan öğrencilere belli bir başka protokol ile bu üniversitede ve tezlerini TUSAŞ'da hazırlaması sağlanmakta ve daha sonra bu yetişmiş elemanlardan faydalanılması düşünülmektedir.

\* Mevcut iş gücünün bilgi ve tecrübe kazanması için yoğun bir eğitim programı uygulanmaktadır. Bu çerçevede liderlerini yetiştirmek için başlatılmış olan "Technical Leadership Program" devam etmektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi, işletme politika ve stratejileri doğrultusunda hazırlanmış olan politika direktiflerine göre yapılır:

\* Yayınlanmış olan “Ortak Görev ve Sorumluluklar” “Ana Hedef” ve bu hedefe ulaşmada kullanılacak “Politikalar” ve “Politika Direktifi” Yönetim Kurulu tarafından işletme stratejisi ve politikası olarak kabul edilmiştir.

\* Yayınlanmış olan prosedürler değişen iş koşulları ve ihtiyaçlarına göre yenilenmektedir.

Çalışanların düşüncelerinin öğrenilmesi amacıyla personelden bilgi akışı değişik yöntemlerle olmaktadır. Bunlara örnek:

- İletişim kutuları (Communication Box)
- Dialog toplantıları, işletme pikniği, ağaç dikme günü, işletme yemeği, v.b.
- Anket ve Performans Değerlendirme Formları

\* Personelin verdiği bilgiler doğrultusunda öneri ödüllendirme sistemi değiştirilmiş ve geliştirilerek değerlendirme sistemi basitleştirilmiş ve prosedürü yayınlanmıştır.

\* 1988 yılında performans değerlendirme sistemi yürürlüğe girmiş ve 1990 yılında personelin önerileri doğrultusunda değiştirilmiştir. 1991 yılında proses geliştirme ekibi tarafından yapılan çalışmalarla geliştirilerek halen uygulanmakta olan sistem ortaya çıkmıştır. Başarı ve kıdemi esas alan bu sistemde, bireysel gelişim için gerekli bölümlerle birlikte, personelin görüşlerini de içeren formlar doldurulur. Değerlendirme sonucunda yönetici ve personel yüzyüze

görüşerek yılın muhasebesini ve ileriye dönük planları yapar.

İnsan kaynakları yönetimi TUSAŞ'da çok geniş bir alana yayılmış olan çeşitli iş kollarında personel alımı, eğitimi ve bireysel gelişimini belirler. Bunlar sırasıyla;

- \* İmalat bölümü ile ilgili bilgi ve beceriler
- \* Montaj bölümü ile ilgili bilgi ve beceriler
- \* Kalite bölümü ile ilgili bilgi ve beceriler
- \* Ekip liderliği ile ilgili bilgi ve beceriler
- \* Yöneticilikle ilgili bilgi ve beceriler
- \* Toplam Kalite, sürekli gelişmeyle ilgili temel bilgi ve beceriler

İnsan Kaynakları bölümünce hazırlanmış olan "Personel İhtiyacının Tesbiti" ve "Personel Talebi ve İşe Alma" prosedürlerine uygun olarak işe alınan personel, mevcut ücret skalasında belirlenmiş derecesinden işe başlar. TUSAŞ'da görevler, İş Değerlendirme Sistemine göre tanımlanır, analiz edilir ve değerlendirilir. Sözkonusu İş Değerlendirme Sistemi 1990 yılında İTÜ ve TUSAŞ'ın ortak çalışması ile tesis edilmiştir. Yönetici personel iş değerlendirme sistemi EK-5'de yer almaktadır.

Şirket personelinin bilgi ve becerisini artırmak amacıyla 1988 yılında kurulan Eğitim Merkezi, başlangıçtan 1993 yılı sonuna kadar 90 ayrı konuda 1469 personele eğitim vermiş ve 158 personeli 56 ayrı konuda eğitilmek için yurt dışına gönderilmesini koordine etmiştir.

Eğitim programlarının hazırlanmasında ve değerlendirilmesinde bireyin yapacağı işin gerekleri göz önünde tutulmakta ve verilecek eğitimin seviyesi iş tanımlarında belirlenen ihtiyaca uygun olarak

saptanmaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, öncelikle personel değerlendirme formlarında personelin ilk amirince söz konusu ferdin gelişimi için planlanmış eğitim istekleri ve işğörenin yine aynı forma yazmış olduğu talep ettiği eğitimlerin analizi rol oynamaktadır. Yıllık performans değerlendirilmesinde, alınan eğitimlerde gösterilen başarı dikkate alınmaktadır.

TUSAş Yönetimi dünya pazarlarında uçak motor parça üreticilerinin durumunu, yönetim felsefelerinin yakinen takip etmekte ve ihracata dönük üretim yapan bir işletme olarak en son yönetim teknikleri ile üretimde kullanılan metodları işletme bünyesine uyarlamaktadır. Başlatılan Sürekli Gelişme felsefesinin işletmece benimsenmesi bu doğrultuda “Work-out”, “Kaizen” alışmaları, “proses geliştirme” ve “thru-put” ekipleri gösterilebilir.

şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için tüm personel katılımı, çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır.

\* Sürekli Geliştirme ve Thru-Put ekipleri: Uzun ve kısa vadeli proses geliştirme ekipleri 1991 yılından itibaren çalışmalarına başlamış 1993 yılı sonuna kadar 42 ekip çeşitli alanlarda görev yapmıştır. Bu ekipler yönetimce desteklenmektedir.

\* Öneri Sistemi: TUSAş’da 1989 yılında yürürlüğe girmiş ve 1993 yılında sistem geliştirilerek yeniden düzenlenmiştir. 1989 yılından 1993 yılı sonuna kadar 160 öneri yapılmış ve 75 öneri kabul edilerek öneri sahipleri maddi ve manevi olarak ödüllendirilmiştir.

TUSAŞ'da yönetim ve personel arası iki yönlü haberleşme aşağıdaki yöntemlerle sağlanmaktadır.

- \* Dialog toplantıları
- \* Açık kapı politikası
- \* Sosyal faaliyet ve ödül dağıtımları
- \* Yazı ve makaleler
- \* İlk amir ile personeli arasında sürekli birebir görüşmeler
- \* Performans Değerlendirme görüşmeleri
- \* Eğitim programları süresince
- \* Ekip toplantılarında
- \* Öneri programlarıyla

Tüm iletişim, müşteri-satıcı sistemi prensipleriyle bütün fonksiyonlarca başlatılır, gözden geçirilir ve geliştirilir, etkinliği ise aşağıdaki yöntemlerle değerlendirilir.

- \* Öneri sistemi
- \* Performans Değerlendirme
- \* Onurlandırma ve Ödüllendirme
- \* Eğitim
- \* Ücret Planlaması
- \* İki yönlü İletişim
- \* İş Pazarlığı

İki yönlü iletişim sonucunda aşağıdaki sistemler ve prosedürler geliştirilmiştir.

- \* İş analizi ve değerlendirme sistemi (1990)
- \* Ücret skalası standardı sağlama (1992)

- \* Performans değerleme sistemi (1991-1992)
- \* Öneri ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi (1993)
- \* Kademe ilerleme sistemi (1993-1994)
- \* Borç para verme prosedürü (1992).

Personel memnuyetinin tesbiti için yapılan araştırmaların sonuçları ve istatiksel verilerin incelenmesi her yıl yapılmaktadır.

Öncelikle iş güvenliği kurallarına uygun bir çalışma ortamının oluşturulması, prosedürler ve uygulamayla sağlanmıştır. İsteyen personel ve ailesine %20'sini kendisi ödemesi şartıyla özel sağlık sigortası yaptırılmaktadır.

Personele sağlanan özel hizmet ve diğer olanaklar arasında 68 adet lojman, dinlenme tesisi, oyun salonu, yüzme havuzu, spor tesisleri bulunmaktadır. Personelin katılımlarıyla futbol, voleybol takımları kurulmakta spor faaliyetlerine yer verilmektedir. Ayrıca tenis ve briç takımları bir program dahilinde turnuvalara katılmaktadır.

Personelin acil ihtiyaçlarını karşılamak için borç para verme prosedürü hazırlanmış ve 1992 yılında uygulamaya konulmuştur.

TUSAŞ'da eğitim faaliyetlerine işletmenin kuruluş yıllarında yüksek teknolojinin transferi için yurt dışı ve daha sonra-da yurt içinde fabrika bünyesinde devam edilmiştir. İşe giren personele ilk olarak işiyle ilgili temel eğitim verilir. Daha sonra verilen eğitimler arasında, Sürekli Gelişmeye Giriş, Proses Geliştirme, Danışmanlık eğitimi, SPC eğitimi, Just-In-Time, MRP gibi eğitimler yer almaktadır.

TLP (Technical Leadership Program), GE genel merkezinin işletmelerle ortak olarak oluşturduğu ve 1991 yılında devreye alınan bir programdır. Oldukça kapsamlı olan TLP programı uluslararası nitelikte olup mühendislik, imalat, satış, servis ve satın alma grupları için geleceğin liderlerini yetiştirmeye yönelik bir projedir. TLP programına Asya, Avrupa ve Amerika'dan 13 ülke katılmakta ve her yıl katılımcı sayısı artmaktadır.

İş dünyasındaki gelişmeler doğrultusunda her sene yeniden değerlendirilip, güncelleştirilen TLP, iki yıl süren öğretim ve iş başı eğitim programıdır. İki sene süresince katılımcılar en az 3 ayrı görev alanında rotasyon yaparak rehberlik ve meslek danışmanlığı gibi üst yönetim fonksiyonlarında tecrübe kazanma olanağını elde ederler. Amaçlanan, kendi alanları içerisinde ekip ruhuyla çalışan ve diğer fonksiyonlarla da etkili bir şekilde bütünleşen dünya ölçeğinde uzmanlar, liderler yaratmaktadır.

Bu eğitimde katılımcılar temel liderlik becerilerinden; meslek hayatının yönetimi, iletişim ve ilişki becerileri, problem çözme, proje yönetimi ve proses geliştirme konularında teorik eğitime alınmakta ve teorik eğitimlerde öğrendiklerini rotasyon yaptıkları görevlerinde pratiğe geçirme imkanına da sahip olmaktadır.

TLP programının akademik eğitim safhası, katılımcı ülke ile planlanan herhangi bir diğer katılımcı ülkede yapılmaktadır. TLP akademik eğitim programının bir bölümünün Şirketimizin ülkemizi tanıtmaya çabaları sonucu İstanbul'da yapılması kararı alınmıştır. TLP programına katılan ülkelerin öğrencileri İstanbul'da "Leadership Course" ve "Technology and Process Introduction Course" eğitimini



almışlardır.

TUSAŞ'da eğitim amacıyla kullanılmak üzere "Introduction to Continous Improvement", "Process Improvement", "Guide for Process Improvement Teams" kitapları Türkçeye tercüme ve adapte edilerek kitap haline getirilmiş ve böylece lisan bilmeyen personelin eğitime ve proses geliştirme faaliyetlerine katılımları sağlanmıştır.

TUSAŞ'da Toplam Kalite felsefesine paralel olarak ekip çalışmaları, proseslerin geliştirilmesi ve problemlerin çözülmesinde kullanılır. Bireysel öneri ve ödüller ise öneri sistemi çerçevesinde yapılmaktadır. Her yıl sonunda en çok uygulanabilir öneriyi veren çalışana "Öneri Şampiyonu" onur plaketi verilir. Kişilerin bu başarısı yıl sonu performans değerlendirmesinde dikkate alınır.

Sektörel ve organizasyonel düzeyde haberleşme için 1987 yılından bugüne "TUSAŞ Gazetesi" 1993 yılından beri ise "ULAK BÜLTENİ" yayımlanmaktadır.

## B) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ

### 1- AMAÇ

Araştırmamızın amacı, Türkiye'de faaliyette bulunan bir çokuluslu işletmenin yönetici seçiminde kullandığı politikaları ve tercih sebeplerini belirleyebilmektir.

### 2- KAPSAM

Araştırma kapsamı; ana kütlenin seçimi, ana kütteden örneğin

seçimi ve örneğin büyüklüğü konularını içermektedir.

Uygulamamız, çokuluslu işletme sınıflandırmasına giren işletmeler arasından seçilen Eskişehir'de faaliyet gösteren Tusaş Uçak Motorları Sanayi A.Ş.'de yapılmıştır.

### 3 - YÖNTEM

Bir araştırma amacın ve varsayımların belirlenmesi ile başlar. Daha sonra bilimsel araştırmada kullanılacak araştırma tekniği belirlenir. Bunlar; Gözlem, Görüşme, Anket vb. teknikleridir. Araştırmayla ilgili veriler saptanan bu tekniğe göre toplanır. Araştırma sırasında toplanan işlenmemiş ham bilgiye veri denir. Veri sayısal olabileceği gibi deney ve gözlemlerden oluşan sayısal olmayan değerlerdende oluşabilir.

Uygulamamızda yöntem olarak "görüşme yöntemi" seçilmiş ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi A.Ş.'de üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmede elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Üst düzey yönetici kapsamına genel müdür, müdür ve müdür yardımcıları alınmaktadır.

Konunun özelliği itibariyle tüm üst düzey yöneticilerle görüşme yapılmamıştır. Üst düzey yöneticilerden Fabrika Müdürü Tayfun Mutlu ve Personel Müdürü Hikmet Gerçeker ile görüşme yapılmış ve EK-1 bölümünde yer alan sorular kendilerine sorularak yanıtları alınmıştır.

### C) ARAŞTIRMA SONUÇLARI

TUSAŞ'da yabancı sermaye oranı %46 dır.

TABLO IV-1:TUSAŞ'IN YABANCI SERMAYE % Sİ

ABD	%46,2
Türkiye	%53,8

1987-1991 yılları arasında üst düzey yöneticiler ABD, yönetici yardımcıları Türkiye kökenli,

1991-1992 yılları arasında yöneticilerin tümü Türkiye'li genel müdür ABD kökenli,

1992'den sonra üst yönetim Türkiye kökenli yöneticilerden oluşuyor.

Üst düzey yönetici sağlama politikaları GE'nin baskısı veya isteği olmadan üç GE'li dört Türkten oluşan yönetim kurulunun kararıyla belirlenmektedir.

Kuruluştan günümüze personel politikalarındaki değişim, uçak motorları sanayiinin ülkemizde yeni olmasından, teknolojinin tam olarak uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle Türk ve ABD'li yöneticiler "counter part" olarak görev yapmışlardır. Zaman içerisinde Türk personel bilgi birikimini sağlayınca, ABD'li personelin yerine geçmiştir.

TABLO IV-2:KURULUŞ TARİHİNDEN 1996'YA PERSONEL DEĞİŞİMİ

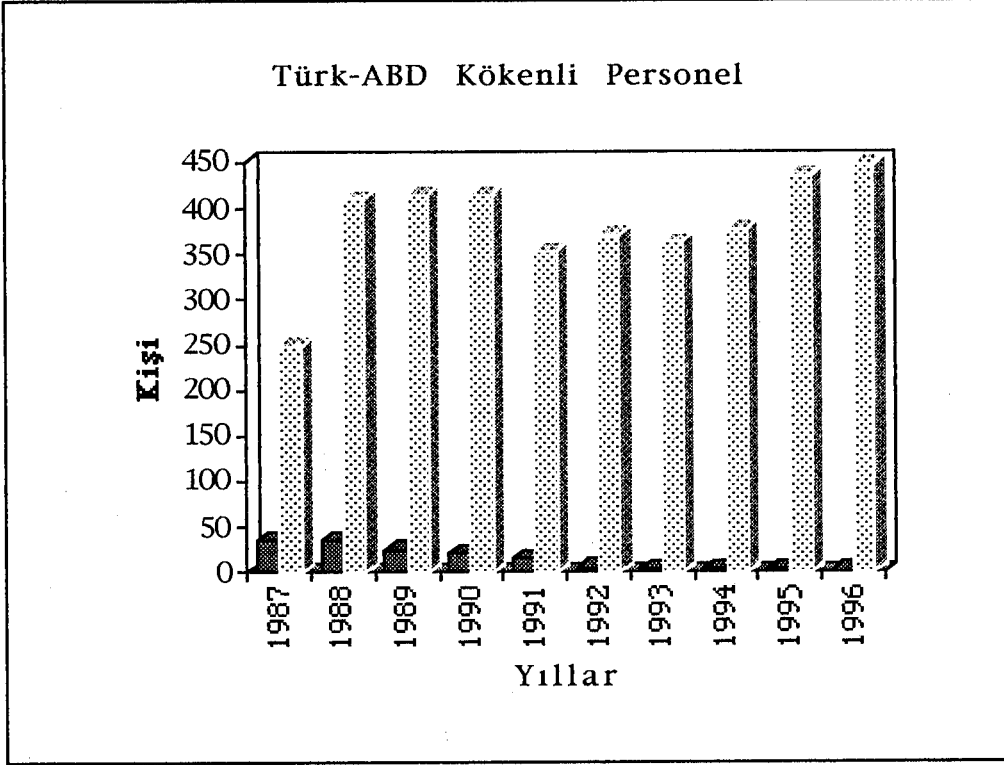
Köken	BAŞLANGIÇ (1987)		BÜYÜME (1996)	
	Sayı	%	Sayı	%
ABD	35	%13	2	%0.5
Türkiye	25	%87	447	%99.5
Toplam	285	%100	449	%100

Başlangıçta 35 ABD'li personel varken,1996 yılı itibariyle sadece 2 ABD'li personel kalmıştır. Bu sayı %13 ABD'li personelin 9 yıl içinde %0.5'e düştüğünü göstermektedir.

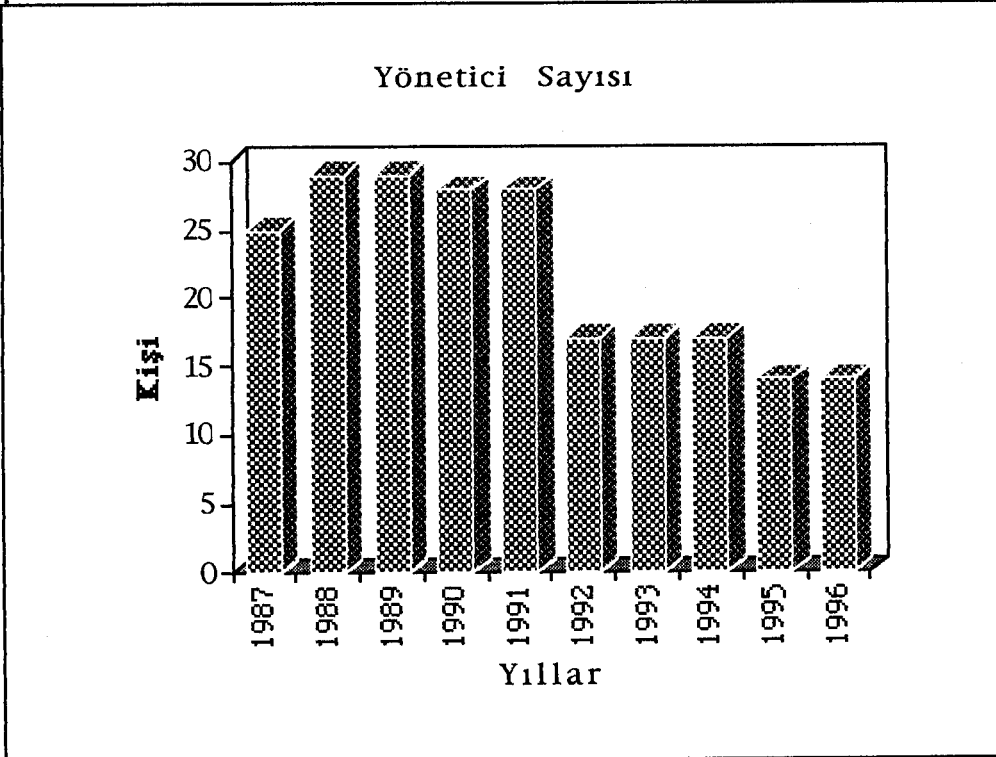
35 ABD'li personel "key position" denilen kilit görevlerde çalışmışlardır. Bu kilit görevler tüm yönetim kademelerinde bulunmaktadır. 1996 yılı itibariyle TUSAŞ'ta 14 yöneticiden 5'i üst yönetim kademesindedir ve tümü Türkiye kökenlidir. 2 ABD'li personel kilit görevlerde bulunmaktadır.

İşletme personel politikalarını belirlerken en az maliyetle en uygun personeli bulma amacıyla olduğu için direkt olarak etnosentrik, polisentrik,geosentrik ya da regiosentrik bir politika benimsemiş değildir.

ŞEKİL IV-1:TÜRK VE ABD KÖKENLİ PERSONELİN YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİMİ



ŞEKİL IV-2:YÖNETİCİ SAYISININ YILLAR İTİBARIYLA DEĞİŞİMİ



Ancak en az maliyetle işe en uygun personel polisentrik bir politikayla sağlanabildiği için TUSAŞ'ta polisentrik bir eğilim söz konusudur. Ayrıca GE'nin Türkiye'de %100'e yakın paya sahip olduğu faaliyetlerde de polisentrik politikalar uygulanmaktadır.

TUSAŞ'ın politikalarına göre uluslararası bir yöneticide bulunması gereken özellikler; yabancı dili özellikle İngilizceyi anadil gibi kullanabilmek ve dünya kültürünü bilmektir.

TUSAŞ istediği yöneticiyi bulmak için yöneticiye gelecek vaatmekte, yükselme olanakları sağlamakta, vizyonunun ve ortamının iyi olduğunu göstermektedir.

TUSAŞ'a Türkiye'nin yabancı personel çalıştırma konusunda özel bir kısıtlaması ve isteği bulunmamaktadır. Fakat Türkiye'de yabancı personel çalıştırabilmek için Çalışma Bakanlığı'ndan izin alınması gerekmektedir. Ayrıca yabancıların Türkiye'de çalışmaları "Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu" ile düzenlenmiştir. Yabancılar "Türkiye'de, Türk Vatandaşlarına Tahsis Edilen Sanat Ve Hizmetler Hakkında Kanun" kapsamında Türklere tahsis edilen işler dışındaki işleri yapabilirler. Yukarıda adı geçen kanunlar EK-3 ve EK-4'de sunulmuştur.

TUSAŞ'da geosentrik ve regiosentrik politikalar şu anda uygulanmamaktadır. Ancak GE global bir işletme olduğu için, bağlı kuruluşlarda dünya'nın her yerinden personel çalıştırabilir. Zaten GE ana merkezde bir çok değişik ülkeden personel bulunmaktadır. Faaliyette bulunduğu pazara göre belli bir coğrafi yada ekonomik bölgeden de personel sağlayabilmektedir.

Belirtildiği gibi GE global bir işletmedir.ve tüm politikalarında bunun yansıması söz konusudur. TUSAŞ'da gesentrizm ve regiosentrizmin uygulanmıyor olmasından uygulanmayacağı anlamı çıkarılmamalıdır.

TUSAŞ'da uygulanan yönetici sağlama politikaları, üçüncü bölümdeki önerilerimiz doğrultusunda değerlemeye tabi tutularak incelenmeye çalışılacaktır.

- Ana ülkeden sağlanan yönetici teknik bilgi, yönetim ve iletişim becerisine sahip olmalıdır.

GE TUSAŞ'a anaülkeden yönetici gönderirken teknik bilgisinin yeterliliğine, uçak motorları konusundaki deneyimine ve Türk personel ile uyum sağlayabilecek kültürel yapıya sahip olmasına önem vermektedir.

GE'nin TUSAŞ'daki uygulaması önerimiz doğrultusunda gelişmiştir.

- Ana ülkeden sağlanan yönetici ve ailesi bir bütün olarak düşünölmeli, görevi birlikte isteyip istemedikleri mülakatlar yoluyla öğrenilmelidir

GE'nin TUSAŞ'a göndermiş olduğu personel özel durumları hariç Türkiye'ye aileleri ile gelmektedirler. GE personelini yollarken çeşitli testler ve mülakatlar yardımıyla Türkiye'de çalışmayı isteyip istemediğini incelenmektedir. Genelde ABD'li personelin aileleri tedirgin bir şekilde Türkiye'ye geliyorlar, ancak TUSAŞ ve Türkiye'den ayrılmak istemektedirler.

- Ana ülke kökenli yönetici ve ailesinin görev yapacakları evsahibi ülkeyi görmeleri sağlanmalıdır

GE, TUSAŞ'da çalıştıracığı yöneticilerden isteyenleri Türkiye'ye yollayarak ortamı görmelerini sağlamakta ancak genelde GE ana merkezde Türk kültürüyle ilgili bilgilerin verildiği programlara katılmaktadırlar. GE daha önce Türkiye'de bulunmuş olanları tercih etmektedir. Türkiye tanıtım programlarında çeşitli filimlerle Türk kültürü, Türkiye ve işletme tanıtılmaktadır. ABD'li yöneticilere dil eğitimi verilmemekte sadece günlük hayatta gerekli basit kelimeler öğretilmektedir. Havacılık ve işletmecilik dili sayılan İngilizce yöneticilerin ana dili olduğu için başka bir dil bilme mecburiyetleri bulunmamaktadır. Ancak ikinci dil bilmeleri tercih sebebidir.

- Ana ülkeden sağlanan yönetici ülke dışında görevlendirildiğinde özel maaş ve yan ödeme politikaları belirlenmelidir

GE Tusaş'a yolladığı yöneticilere vereceği ücretleri kendisi tespit ediyor ve ABD Doları üzerinden ödeme yapıyor. Ancak bu ödemeler Tusaş'ın masrafları dahilinde bulunuyor. Bu maaş dışında ABD'li yöneticilere başka ödeme yapılmıyor. 1987 yılına kadar ABD Doları enflasyon oranının altında kaldığı için yabancı personelin maaşını dolar bazından alması onları zarara sokmaktaydı. 1987'den sonra durum tersine işlemeye başladığı için yabancı personelin maaşını ABD Doları üzerinden alması bir avantaj olmaya başlamıştır.



- Bağlı kuruluşun özellikle başlangıç aşamasında etnosentrik politika uygulanmalıdır

TUSAŞ'ın başlangıç döneminde işletmenin tüm "key positions" kilit pozisyonlarında GE'den personel bulunmaktaydı. Kısacası yönetim seviyelerinin tümünde (üst-orta-alt) GE'li personel vardı. GE ve Türk ortaklar arasında yapılan anlaşmaya göre başlangıç aşamasından teknolojinin tamamen öğrenildiği döneme kadar etnosentrizm sözkonusu olmuştur. Büyüme döneminde ise polisentrik bir eğilim söz konusudur.

- Evsahibi ülkeden yönetici sağlandığında evsahibi ülkenin gelişmişliğine, eğitim düzeyinin yöneticinin becerilerine etkisine dikkat edilmelidir

GE Türkiye'yi 80'li yıllardan itibaren gelişmekte olan eğitimi kaliteli bir ülke olarak görmektedir. Kuruluştaki planlanan hedeflere göre Türk personele, devir 90'lı yıllarda beklenmesine rağmen Türkiye'nin hızlı gelişmesi, personelinin kaliteli olması sebeplerinden hedeflenen tarihten önce ana ülke personeli GE tarafından geri çekilmiştir.

- Başlangıç döneminde yerel yönetici adayları belli süre ana merkezde görevlendirilmeli, ana ülkenin koşullarını ve tarzını öğrenmelidir

TUSAŞ'da çalışacak yerel yöneticiler GE'de eğitim görüyorlar. Bu eğitimler bir hafta ile on gün arasında kısa dönemli olarak yapılmakta. GE bunun gerekliliğine inanıyor. Ayrıca yöneticiler özellikle üst düzey

inceleme gezileri ve seminerlere katılmak amacıyla sıklıkla GE'ye gidiyorlar.

- Yerel yönetici ana ülkenin dilini bilmeli ya da öğrenmelidir

GE'nin aradığı en önemli özellik Türkiye'deki faaliyetlerinde yöneticilerin iyi derecede İngilizce bilmesidir. Hatta yerel yöneticinin teknik bilgisinden bile ötede görüyor. İngilizceyi tam anlamıyla kullanabilen bir kişiyi işletme içinde istediği teknik beceriye ulaştırabileceğine inanıyor. GE İngilizce dışında TUSAŞ'ın faaliyet gösterdiği pazarların bulunduğu ülkelerin dilini bilmeyi de özellik olarak aramaktadır. Örneğin TUSAŞ'ın önümüzdeki günlerde İtalyan pazarına girmesi sözkonusu ve yöneticinin ikinci dil olarak İtalyanca konuşmasını istemektedir.

- Yerel yöneticiyi teşvik edici, ana ülke kökenli yöneticilere uygulanan maaş ve yan ödeme politikalarına benzer politikalar uygulanmalıdır

ABD'li personelin maaş ve yan ödemeleri GE tarafından düzenlenirken Türk personelleri TUSAŞ tarafından düzenleniyor.

Türk yöneticilere yapılan ödemeler Türk-İş Kanunu çerçevesinde normal maaş + 4 maaş ikramiye şeklinde gerçekleşiyor.

TUSAŞ'da personel mavi yakalı ve beyaz yakalı olmak üzere 2 grupta maaş ve yan ödemeye tabi. Performans ve kademe yapılan ödemelerde etkilidir.

Bunun dışında tüm personele lojman ve sosyal tesis imkanı sağlanmış durumdadır.

#### D) YORUM

- TUSAŞ Uçak motorları Sanayi A.Ş.'de; ana ülkeden sağlanan yöneticinin teknik bilgi, yönetim ve iletişim becerisine sahip olmasına dikkat edilmektedir. Bu durum, GE'den gönderilen personelin özelliklerinin önem taşıdığını göstermektedir. TUSAŞ'a yönetim kurulu kararıyla gönderilen ABD kökenli yöneticilerde; Türk personele yol gösterecek teknik bilgiye, onlarla rahatlıkla iletişim kurabilmesine ve işletmeyi başarıya ulaştırabilecek yöntem yeteneğine sahip olmasına önem verilmektedir. İşletme politikaları gereğince TUSAŞ'da görevlendirilen ABD'li yöneticilerin GE'deki performansları ve deneyimleri önemli bir kriter olmaktadır. GE'de teknik bilgisine güvenilen, çevresiyle iyi iletişim kurabilen hizyonu kuvvetli ve yönetim deneyimi bulunanların TUSAŞ'da görevlendirilmeleri işletmenin başarısı açısından önemlidir.

- GE tarafından TUSAŞ'da görevlendirilen personelin Türk kültürüne uyumu da önemli bir konudur. Türk kültürünün tanıtılması ve kolay uyum sağlanması amacıyla GE'de düzenlenen seminer programları tepe yönetimin kültürel uyum'a verdiği önemi göstermektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, yabancı bir ülkede görev yapmak, yönetici için oldukça zorlu bir durumdur. Türk kültürüne uyum sağlamak yönetici kadar ailesi için de önemlidir. GE'nin yönetici ve ailesini TUSAŞ'da görevlendirmeden önce görüşmeler yoluyla, görevi

isteyip istemediklerini incelemesi, uyum programlarına birlikte katılmalarını sağlaması konuya verdiği önemin iyi bir göstergesidir.

Ülke dışında görev yapacak personelin ülkesindeki yaşam standardını koruyabilmesi, alışkanlıklarını ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi GE tarafından hazırlanan maaş ve yan ödeme politikasıyla düzenlenmeye çalışılmıştır. Yöneticinin yaşam standardını olumsuz yönde değiştirecek bir görevde başarılı olmasının güç olacağına inanan GE, ABD kökenli yöneticilerine Türk lirası olarak değil de, ABD standartlarında doların üzerinden maaş ve yan ödeme yapmakta ancak bunun dışında yöneticiye ek hiçbir yardımda bulunmamaktadır. Bu durum yerel yöneticilere göre yabancıların daha iyi şartlarla çalışmasını ortaya çıkarmıştır.

Fakat GE ana ülkeden görevlendirdiği personelin işletmenin giderlerini arttırdığının bilincinde olduğu için ana ülke kökenli yöneticileri uzun süre görevlendirmemektedir.

TUSAŞ'ın özellikle başlangıç aşamasında etnosentrik politika benimseyip, teknolojinin öğrenilmesiyle polisentrik politikaya dönülmesinin altında yatan ana sebepde GE'li personelin TUSAŞ'a büyük giderler yaratmasıdır.

GE, en az giderle en çok gelir sağlama politikası izlediği için, personel sağlama politikaları da polisentrik eğilimlidir.

GE'li personelin TUSAŞ'da kısa dönemli görevlendirilmeleri, Türk personelin yükselme olanaklarını genişleterek motivasyonlarını da arttırmaktadır.

GE kendi ülkesinden görevlendirdiği personelde olduğu gibi yerel yöneticilerde de eğitim düzeyine, teknik bilgisine, yönetim ve iletişim yeteneğine önem vermektedir. Bu unsurların tümünü ülkenin (Türkiye'nin) gelişmişlik düzeyi ile ilintili bulmaktadır.

Yerel yöneticilerin Ge ana merkezde düzenlenen kısa dönemli eğitimlere katılmaları sağlanarak ana merkeze uyumları kolaylaştırılıyor.

GE ve TUSAŞ'da sürekli düzenlenen eğitim programlarıyla teknik ve yönetsel bilgilerin artırılması amaçlanıyor.

Yerel yöneticinin İngilizceyi bir GE'li kadar iyi kullanabilmesi, GE'deki eğitim programlarına katılıp, başarı sağlayabilmesi hatta bir GE'li gibi düşünebilmesi için aranan özelliktir. Ana merkezin plan, politika ve hedeflerine uyum sağlayıp ulaşabilmek aynı dili konuşabilmekle mümkün olacaktır.

TUSAŞ'da yerel yöneticilerin maaş ve yan ödeme politikaları; Türkiye'de faaliyette bulunan benzer işletmelere göre belirlenmektedir. Ana ülke kökenli yöneticiler maaş ve yan ödemelerini kendi ülke standartlarında dolar üzerinden alırken Türk yöneticilerin Türkiye standartlarında ve Türk Lirası üzerinden maaş almaları olumsuzluklar yaratabilecek gibi gözükmesine rağmen, yabancıların kısa dönemli çalıştırılması ile yerel yöneticilere sağlanan yükselme olanakları bu durumu ortadan kaldırmaktadır.

Maaş ve yan ödemeler dışında yaşam standartlarını sağlamaları konusunda, ana ülke kökenli yöneticiler ile yerel yöneticilere eşit koşullar sağlanmaktadır. Bu durum işletmenin bir ülke ayırımı yapmadığını tekrar ortaya koymaktadır.

Görüldüğü gibi, incelediğimiz işletme önerilerimizi destekler nitelikte hareket etmektedir. Başarılı personel yönetimi, işletmeye uygun personelin sağlanmasıyla başlayacaktır.

TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi A.Ş., çok iyi derecede İngilizce bilen, teknik ve yönetsel bilgisi bulunan, dünya kültürüne kolay uyum sağlayabilen, ana ülke kökenlilere göre, işletme daha az gider yaratacak Türk kökenli yöneticileri tercih ederek polisentrik politika benimsemiş durumdadır.

## SONUÇ

Çokuluslu işletmelerin uluslararası faaliyetleri için yönetici sağlamaları belli başlı 4 politika ile gerçekleşmektedir. Bunlar etnosentrizm, polisentrizm, geosentrizm ve regiosentrizmdir.

Etnosentrizm, yönetici sağlanmasında ana ülke kökenlilere ağırlık verilmesiyle izlenen politikadır. Polisentrizm, evsahibi ülke kökenlilerin tercih edilmesi anlamındadır. Geosentrizm, çokuluslu işletmenin bir ülke ayırımı gözetmeden yönetici sağlamasıdır. Regiosentrizm ise ana ülke ve evsahibi ülke dışında bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır. Bu bölge; coğrafi ya da ekonomik bölgeler olabileceği gibi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda aynı para birimi kullanan ya da aynı dili konuşan ülkeler de birer bölge olarak kabul edilebilir.

Ülke dışı faaliyetlerde görev alacak yöneticilerde bulunması gereken birçok özellik vardır. Yöneticinin çok değişik çevre faktörü içinde görev yapacak olması aranan özellikleri arttırmaktadır.

Uluslararası yöneticide teknik ve yönetsel bilgi, iletişim ve dil kullanma becerisi, değişik kültürlere ve değişime uyum sağlayabilme özellikleri bulunmalıdır.

Çokuluslu işletmenin yönetici sağlama politikalarında, yöneticinin özellikleri dışında çokuluslu işletmenin koşulları ve faaliyette bulunulan ülkenin durumu da etkilidir.

İşletmenin faaliyet süresinin uzunluğu, teknolojisi, faaliyet gösterdiği pazar, yönetim ve organizasyon yapısı ve finansal durumu personel sağlama politikalarını etkilemektedir.

Ayrıca faaliyette bulunulan ülkenin gelişmişliği siyasal durumu, coğrafik konumu ve kültürel yapısı da etkili olmaktadır.

Etnosentrizm politikası benimseyen çokuluslu işletmeler işletmeyi başarılı kılabilmek için ülke dışında görevlendirecekleri personelde teknik ve yönetsel bilgi yanında iletişim becerisine sahip olma özelliğini de aramalıdır. Yönetici ve ailesi için kültürel uyum programları düzenlenmeli ve evsahibi ülkeyi tanımalarını sağlamalıdır. Yöneticinin kendi ülkesindeki yaşam tarzının devam ettirilebilmesi için evsahibi ülke standartlarından farklı maaş ve yan ödeme politikaları belirlemelidir.



Özellikle bağı kuruluşun başlangıç aşamasında etnosentrik politika benimsenmesi ve kilit görevlere ana ülke yöneticilerinin getirilmesi işletmeyi başarıya götürecektir.

Polisentrizm politikası benimsenmesi durumunda, yerel yöneticilerin eğitim düzeylerine, yabancı dil bilgilerine önem verilmelidir. Yerel yöneticinin ana ülkenin koşullarını ve yönetim tarzını öğrenebilmesi için ana merkezde görevlendirilmeleri ya da eğitim programlarına katılmaları gerekmektedir. Polisentrizm işletmeye büyük giderler yaratmadığı için bağı kuruluşun başlangıç aşamasından sonraki tüm faaliyetlerinde kullanılması daha uygun olabilir. Bu durum yerel yöneticileri yükselme olanaklarıyla teşvik edebileceği gibi evsahibi ülke hükümetlerini de yerel işgücü kullanılması açısından tatmin edecektir.

Geosentrizm politikasında, yöneticinin çokuluslu işletmenin ana merkezi ya da bağı kuruluşun bulunduğu ülkede çalışmış olması bir kriter olmalıdır. Ayrıca geosentrik politikayla belirlenen yöneticiye yükselme olanakları sağlanmalı, işletmeye bağlılığını arttırıcı teşviklerde bulunulmalıdır.

Regiosentrizm politikasında ise, yöneticinin ana ülkede görev yapmış olması bir kriter olabileceği gibi, bir süre ana merkezde görevlendirilebilir. Bölgeden seçilen yönetici ana ülkenin dilini biliyor olmalıdır. yine geosentrizm de olduğu gibi regiosentrizmde de yöneticiye yükselme olanakları sağlanmalıdır.

Belirtilen bu noktaların üzerinde durulması seçilen politikanın başarıyla yürütülmesi için gereklidir.

Çokuluslu bir işletme yönetici sağlama politikalarını belirlerken her politikanın üstünlük ve sakıncalarına dikkat etmelidir ve başarı sağlayabilmek için de yukarıda belirtilen koşulları uygulamalıdır. Çokuluslu işletmede sadece bir personel sağlama politikasının uygulaması gerekmemektedir. İşletme kendi koşullarını, faaliyette bulunduğu ülkenin koşullarını ve pozisyonlara uygun nitelikleri göz önüne alarak ve sürekli koşullarını gözden geçirerek politika belirlemelidir.

Türkiye’de faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin personel politikaları ve özellikle personel sağlama politikaları üzerine çok ayrıntılı araştırmalar bulunmamaktadır. 1981 yılında yapılan bir araştırmada Türkiye’de değişik faaliyetlerde bulunan 51 çokuluslu işletmede üst düzeylerde, %0.2 oranında yabancı uyruklu personel görev almaktadır.<sup>1</sup>

Deniz Erden’in 1988 yılında 26 çokuluslu işletmenin üzerinde yaptığı araştırmaya göre, üst düzey yöneticilerin %44’ünün Türk kökenli, %56’sının yabancı kökenli olduğu ve bu oranların orta ve alt düzey yönetimde, artan oranda Türk kökenli personel yönünde eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlardaki üst yönetim kademelerinde etnosentrik, orta ve alt düzey yönetimde ise polisentrik politikalar izlediklerini göstermektedir.

Türkiye’de yabancılara çalışma izinlerinin verilmesi; yabancı yöneticilerin yanlarında Türk elemanları yetiştirmeleri ve yerlerini onlara bırakmaları şartına bağlı olduğu düşünülürse polisentrik

---

<sup>1</sup> Rıdvan Karluk, Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları, (İstanbul: İTO Ekonomik Yayınlar Dizisi Ya. No.13.,1983), s.27.

uygulamaların sebebi anlaşılabilir.

TUSAŞ Motor Sanayi AŞ. örneğinde, başlangıç aşamasında, etnosentrizm ağırlıklı bir politika izlenirken, gelişmeyle bu politika yerini polisentrizme bırakmıştır. Türkiye’de uygulanan kanunlar, yöneticinin yeterli teknik ve yönetsel beceriye sahip olamaması başlangıçta etnosentrizm uygulamasını getirmiştir. Daha sonra, yerel yöneticilerin yeterli teknik ve yönetsel düzeye ulaşmasıyla polisentrizme dönülmüştür.

Türkiye’de faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin, yasal sınırlamaları, işletmenin ve personelin koşullarını gözönüne alarak yönetici sağlama politikalarını belirlemeleri gerekmektedir. Bağlı kuruluşun başlangıç aşamasında, üst kademelerde ve kilit görevlerde etnosentrizm, diğer görevlerde polisentrizm politikası uygulanabilir. Bölgeselleşmelerin attığı günümüzde, yine işletmenin başlangıç aşamasında olmak üzere, teknik, yönetsel beceriye sahip bölge kültürünü ve ekonomik yapısını bilen yöneticiler tercih edilerek regiosentrizm uygulanabilir. Aynı şekilde globalleşme yolunda atılan adımlar da yönetici sağlama politikalarına etki edecek ve köken gözetmeksizin o işe en uygun personelin seçilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, Nancy J.: **International Dimensions of Organizational Behavior** (California: The Kent Int. Business Series, 1986).
- Alpar, Cem: **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1980).
- Ball, Donald A.  
Mc. Culloch, Wendell H.Jr.: **International Business Introduction and Essentials**, (Boston: Irwin, 1983).

- Bedeian, Arthur: Management,(New York: The Dryden Press, 1986).
- Berberoğlu, Guneş: Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 467, İİBF Ya. No. 80, 1986).
- Brewster, Chris: "Developing a European Model of HRM", İçinde:John Drew (Der.), Readings in International Enterprise, (London: Routhedge-London-NY in Association with the Open University, 1995).
- Czinkato, Michael R.  
Rivoli, Pietra  
Ronkainen, İlkka A.: International Business, (New York: The Dryden Press, 1992).
- Daniels, John  
Radebaugh, Lee: International Business Enviroments and Operations, (New York: Addison Wesley Pub.Co., 1989).

- Dikmen, ığdem: "okuluslu işletmelerde Evsahibi lke Yöneticisinin Rolü", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.XXI, S.1-2, (Nisan-Kasım, 1992)
- Globerman, Steven: **Fundamentals of International Business Management**, (Englewood Cliffs: Prentice Hall., 1986).
- Hamill, Jim: "Expatriate Policies in British Multinationals, *Journal of General Management*, C. XIV, s. 4. (Yaz, 1987).
- Harvey, Michael G.: "The Other Side of Foreign Assignments", *Columbia Journal of World Business*, C.XVII, S.1, (Sonbahar, 1981).
- Hicks, Herbert G.  
Gullett, Ray C.: **Management**, (New York: Mc. Graw Hill Book Co., 1981).
- Hodgetts, Richard  
Luthans, Fred: **International Management**, (New York:Mc Graw Hill Inc., 1991).

- Homer, Samuel: Managing the Multinational  
Confronting the Global Local  
Dilemma, (London:Prentice Hall, 1993).
- Kabaalioğlu, Haluk: Çokuluslu İşletmeler Hukuku,  
(İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Ya.,  
1982).
- Kabaalioğlu, Haluk: “Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım  
Denemeleri”, İçinde:İnan Özalp (Der.),  
Uluslararası İşletmecilik-Seçme  
Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No:  
163, İİBF Ya. No. 37, 1986)
- Karluk; Rıdvan: Türkiye’de Yabancı Sermaye  
Yatırımları, (İstanbul: İTO Ekonomik  
Yayınlar Dizisi Ya. No.13.,1983)
- Kartal, Ali: Çokuluslu İşletmelerde Personel  
Politikası”, İçinde:İnan Özalp (Der.),  
Uluslararası İşletmecilik-Seçme  
Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No:  
849, İİBF Ya. No. 105, 1995)

- Kopp, Rochelle: "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and US Multinationals", *Human Resource Management*, C.XXXIII, S.4, (Kış, 1994).
- Negandhi, Anant R: *International Management*, (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982).
- Özalp, İnan: *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, (Eskişehir: T.C. A.Ü., ESBAY Ya. No.4, 1984).
- Özalp, İnan: "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru", *Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-*, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986)
- Özalp, İnan: "Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", içinde: İnan Özalp (Der.), *Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar-*, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986).



Özalp, İnan:

“Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yöneticilere Uyguladıkları Maaş ve Yan Ödeme Politikaları”, İçinde:İnan Özalp (Der.),Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37.1986)

Özalp, İnan

Haşit, Gürkan

Şakar, Nurhan:

“Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture’ın Analiz Edilmesi ve Tusaş A.Ş.’de Yapılan Bir Araştırma”, İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995).

Özalp, İnan

Saldıraner, Yıldırım

Dereköy, A.Hamdi:

“Çokuluslu İşletmelerin Geleceğine Bir Çözüm Olarak Joint Venture”, İçinde:İnan Özalp(Der.),Uluslararasıİşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995).

Özalp, İnan

Eren, Gülten

Öcal, Hülya:

“Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi AŞ Örneği”, İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986)

Özalp, İnan

Şerbetçi, Derya:

“Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri”, İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar 2-, (Eskişehir: T.C. A.Ü. Ya. No: 849, İİBF Ya. No. 105, 1995)

Phatak, Arvind V.:

International Dimensions of Management, (Boston: PWS-Kent Pub., 1992).

Phatak, Arvind V.

(Çev. Baransel, Atilla

Somey, Tomris):

Uluslararası Yönetim, (İstanbul: İ-F Ya. No: 213, İ.İ.E., Ya. No: 108,?).

- Saturoğlu, Kadir : Çokuluslu Şirketler, (Ankara: Ank. Ü.S.B.F. Ya. No: 536, 1984).
- Shenman, Artur  
Bohlander, George: Managing Human Resources,  
(Cincinnati: South-Western Pub Co.,  
1992).
- Su Hu, Yao: "Global or Stateless Corporations are  
National Firms with International  
Operations", California Management  
Review, (Kış, 1992).
- Tung, Rosalie: "Selection and Training Procedures of  
US, European and Japanese  
Multinationals", California  
Management Review, C.XXV, S.1, 1982.
- Welch, Denice: "HRM Implications of Globalization",  
Journal of General Management,  
C.XIX, S.4, (Yaz, 1994).
- Yalçın, Selçuk: Personel Yönetimi, (İstanbul: İ.F.  
Ya.No:246, İ.İ.E. Ya. No:139, 1991).

Yuen, Edith C.

Tak Kee, Hui:

“Headquarters, Host Culture and  
Organizational Influences on HRM  
Policies and Practices”, *Management  
International Review*, C.XXXIII, S.4,  
(1993).

x

EKLER

EK-1

ÖNERİLER DOĞRULTUSUNDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE  
YÖNELTİLEN SORULAR

- 1- İşletmenizde üst düzey yönetici konumundaki personelin uyrukları nelerdir?
- 2- İşletmenizde üst düzey yönetici sağlama politikası neye göre, kim tarafından belirleniyor?
- 3- GE'nin Türkiye'deki faaliyetleri için belirlediği yönetici sağlama politikası var mı? Nasıl?
- 4- Tusaş'ın yönetici sağlama politikalarında, kuruluşundan günümüze değişim söz konusu mu? Nasıl?
- 5- İşletmenizde ana ülkeden üst düzey yönetici seçiminde hangi neden etkili olmaktadır? İşletmenizde kaç ana ülke kökenli yönetici var?
- 6- İşletmenizde evsahibi ülkeden üst düzey yönetici seçiminde hangi neden etkili olmaktadır? İşletmenizde kaç Türk yönetici var?
- 7- İşletmenizde üçüncü ülke kökenli yönetici var mı?  
Üçüncü bir ülkeden (dünyanın herhangi bir yerinden yada bir bölgeden olabilir) üst düzey yönetici seçiminde hangi neden etkili olmaktadır?

- 8- İşletmenizin politikalarına göre uluslararası bir yöneticide hangi özellikler bulunmalıdır?
- 9- İşletmenizin istediği yöneticiyi bulabilmesi için, sahip olması gereken özellikler var mıdır? Eğer varsa nelerdir?
- 10- GE'nin Türkiye'deki faaliyetlerinde, Türkiye devletinin, yönetici sağlama politikaları ile ilgili kısıtlama ve istekleri oldu mu? Eğer olduysa nelerdir?

#### Etnosentrizm Politikasının Uygulamasına Yönelik Sorular

- 1- GE Türkiye'ye ana ülke kökenli yöneticiler gönderirken gerekli gördüğü eğitim, tecrübe ve diğer kişisel özellikler konularında istekleri neler olmaktadır?
- 2- Ana ülke kökenli yöneticiler aileleriyle birlikte Türkiye'ye geliyorlar mı? Göreve başlamadan önce yönetici ve ailesine birlikte mülakatlar yapılıyor mu?
- 3- Ana ülke kökenli yönetici ve ailesinin, Türkiye'yi tatil, seminer, vb. amaçlarla işe başlamadan önce görmeleri sağlanıyor mu? Daha önce Türkiye'de bulunmuş olmak yöneticinin seçimi için bir kriter olabilir mi?

- 4- İşletmeniz etnosentrik politikayı, işletmenin hangi aşamasında kullanılıyor? Etnosentrizm hangi kademe yöneticilerde tercih ediliyor?Niçin?
- 5- İşletmeniz ana ülke kökenli yöneticiye özel maaş, yan ödeme politikaları belirliyor mu?

#### Polisentrizm Politikasının Uygulamasına Yönelik Sorular

- 1- GE için Türk yöneticilerin sağlanmasında Türkiye'nin gelişmişlik düzeyi etkili mi?
- 2- Türk yöneticilerin teknik ve yönetsel eğitimi yeterli mi? GE için kriter durumunda mı?
- 3- Türk yöneticiler GE'nin ana merkezinin bulunduğu ülkenin dilini biliyorlar mı? Bilmeleri bir kriterdurumunda mı?
- 4- Türk yöneticiler GE'nin ana merkezinde geçici yada devamlı görevlendiriliyorlar mı? Bu hangi dönemde, ne kadar süreyle gerçekleşiyor? Gerekli mi? Yerel yöneticiler GE ana merkezinde eğitim, seminer vb. toplantılara katılıyorlar mı?
- 5- İşletmenizin Türk yöneticilere uyguladığı maaş ve yan ödeme politikaları nasıl? Diğer yöneticilerden farklı mı?



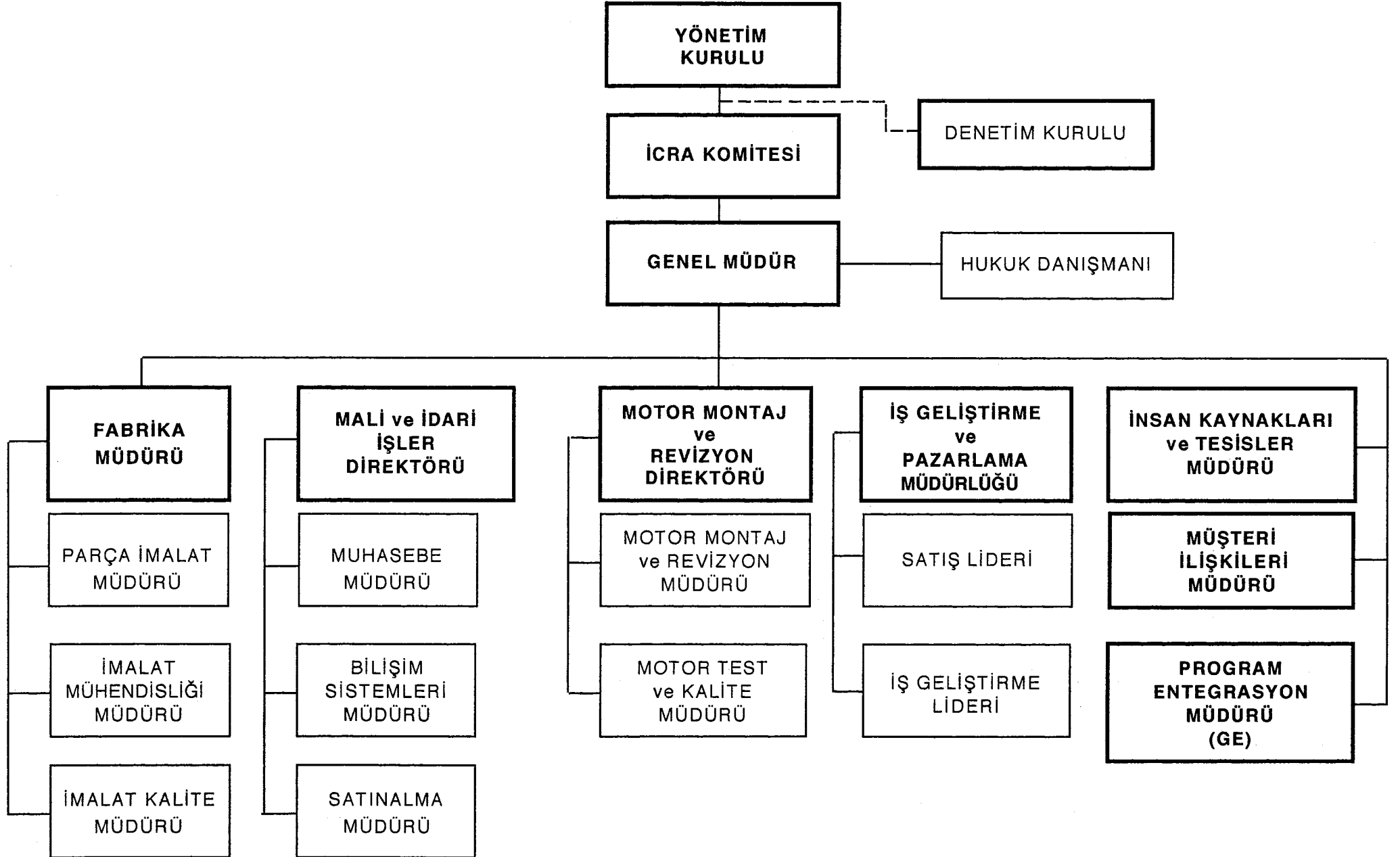
### Geosentrizm Politikasının Uygulamasına Yönelik Sorular

- 1- İşletmenizde geosentrizm politikası uygulanırken yöneticinin GE ve/veya bağlı kuruluşlardan birinde çalışması koşulu aranıyor mu?
- 2- İşletmenizde geosentrizme göre sağlanan yöneticide hangi özellikler aranıyor?
- 3- İşletmenizde geosentrizm politikası yöneticiye yapılacak maaş ve yan ödemelerde farklılıklar yaratıyor mu? Dünya kökenli yönetici için yükselme olanakları nasıl?

### Regiosentrizm Politikasının Uygulamasına Yönelik Sorular

- 1- İşletmenizde regiosentrizm politikası uygulanırken yöneticinin GE ve/veya bağlı kuruluşlardan birinde çalışması yada çalışmış olması koşulu aranıyor mu?
- 2- İşletmenizde regiosentrizme göre sağlanan yöneticide hangi özellikler aranıyor?
- 3- İşletmenizde regiosentrizm politikası yöneticiye yapılacak maaş ve yan ödemelerde farklılıklar yaratıyor mu? Bölge kökenli yönetici için yükselme olanakları nasıl?

## EK-2 TEI ORGANİZASYON ŞEMASI



EK-3 YABANCI SERMAYEYİ TEŞVİK KANUNU

Kanun Numarası : 6224

Kabul Tarihi : 18/1/1954

Yayımlandığı R.Gazete : Tarih :  
23/1/1954 Sayı : 8615

Yayımlandığı Düstur : Tertip :  
3 Cilt : 35 Sayfa : 254

*Kanunun mevzuu*

Madde 1 — Bu kanun, yatırım yapılacak teşebbüsün:

- a) Memleketin iktisadi inkişafına yararlı olması,
- b) Türk hususi teşebbüslerine açık bulunan bir faaliyet sahasında çalışması,
- c) (Mülga : 24/11/1994 - 4046/42 md.)

Şartıyla ve Yabancı Sermayeyi Teşvik Komitesinin kararı ve İcra Vekilleri Heyetinin tasvibi ile Türkiye'ye ithal edilecek yabancı sermaye ve dışarıdan yapılacak istikrazlara tatbik olunur. (Ek cümle: 27/4/1995-4105/1 md.) Ancak, Türkiye'ye ithal edilecek yabancı sermaye, ülke çapında tekel teşkil edecek faaliyetlerde bulunan kuruluşlarda çoğunluk hissesine sahip olamaz.

Bu maddede derpiş edilen ve 8 inci madde ile kurulmuş olan «Yabancı Sermayeyi Teşvik Komitesi» bundan böyle «Komite» diye zikredilecektir.

*Ana yabancı sermaye*

Madde 2 — Bu kanunun tatbikatı bakımından ana yabancı sermaye tâbiri aşağıda gösterilen şekilde takdir ve tesbit olunan kıymetlerin mecmuunu ifade eder:

a) Bu kanunun mevzuna giren bir teşebbüsün verimli bir şekilde kurulması, tevsii veya yeniden faaliyete geçirilmesi için hariçten ithal edilen:

- 1— Yabancı para şeklindeki sermaye,
- 2— Makine, teçhizat, alât ve bu mahiyetteki mallar, makine aksamı, yedek parçalar ve malzeme ile Komitenin kabul ettiği sair lüzumlu mallar,
- 3— Lisanslar, patent hakları ve alâmeti farika gibi haklar ve hizmetler,
- 4— 3 üncü madde gereğince yeniden yatırılmak suretiyle sermayeye kalbedilen kârlar,

b) Mal, hizmet veya fikri haklar şeklinde ithal edilen sermayenin kıymeti ve Komitece kabul edilen teşebbüs mevzuu mallar ve kıymetler olup olmadığı Komitece seçilen eksperler tarafından takdir olunur.

Eksperlerce takdir olunan kıymeti, Komite tarafından yeniden tetkik ve tadil edilebilir.

Kıymet takdiri, hem menşe memleket parasiyle, hem de ithal zamanında cari resmî kambiyo rayicine göre Türk parasiyle yapılır.

8 inci maddede derpiş olunan itiraz yolu mahfuz kalmak şartiyle Komitenin kıymet takdiri hususundaki kararı nihaidir.

*Kârların sermayeye kalbi*

Madde 3 — Bu kanuna tabi bir teşebbüsün yürürlükteki vergi kanunları hükümlerine göre elde ettiği kârlardan ana yabancı sermayenin sahiplerine isabet eden net miktarların tamamı veya bir kısmı Komitenin kararı ile ana yabancı sermayeye ilâve edilebileceği gibi 1 inci maddedeki şartları haiz diğér bir teşebbüse de yatırılabilir.

*Kârların ve ana sermayenin transferi*

Madde 4 — a) Aşağıda yazılı kâr ve sermayeler, bu maddenin (c) fıkrası hükümlerine tabi olarak ana yabancı sermayenin mensup olduğu menşé memleket para cinsiyle ve cari resmî kambiyo rayici üzerinden harice transfer edilir:

1 — 31 Aralık 1953 den sonra elde edilmiş bulunan ve yürürlükteki vergi kanunlarına göre taayyün eden kazançlardan ana yabancı sermaye sahiplerine isabet eden net kârlar,

2 — Bu kanuna tabi bir teşebbüsün kısmen veya tamamen tasfiyesi halinde, mâkul fiyatla satış neticesi elde edilen hasılatтан, ana yabancı sermayenin sahiplerine isabet eden hisse,

3 — Bu kanuna göre kurulmuş veya çalışmakta olan bir

teşebbüsteki ana yabancı sermayenin kısmen veya tamamen, mâkul fiyatla satışı neticesi elde edilen hasılat,

4 — Bu kanunun 6 ncı maddesi hükümleri dahilinde aktedilen bir dış istikrazın, istikraz mukavelesi hükümlerine göre hulûl eden resûlmal ve faizleri.

b) Maliye Vekâleti veya Komite lüzum gördükleri takdirde:

1 — Bu maddenin (a) fıkrasının 1 inci bendine göre transferi istenebilecek miktarları tâyin etmek üzere, bu kanuna tabi teşebbüsün defterlerini ve vergi beyannamelerini,

2 — Hisselerin ve mevcutların satışının, istikrazların, hüsünüyete makrun olup olmadığını,

Tetkik ettirebilirler.

c) Maliye Vekâleti bu maddenin (a) fıkrası hükümleri gereğince transferi icabeden kârlar ile satış bedelleri ve borç resûlmal ve faizlerinin transferleri için yapılacak müracaat üzerine gerekli müsaadeyi verir.

### *Hisselerin transferi*

Madde 5 — a) Maliye Vekâleti, talep vukuunda, 2 nci maddede tarif edilen ana yabancı sermayeyi temsil eden ve bir Türk şirketinin defterlerinde mukayyet bulunan hisse senetleri veya muvakkat makbuzlarına aşağıdaki metinde ifade edildiği şekilde garanti verir:

(Bu hisse senedine isabet eden temettüleri, transfer zamanında cari olan resmî kambiyo rayici üzerinden, hisse senedi veya muvakkat makbuzun Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına veya onun yabancı memleketlerdeki salâhiyetli mümessillerine ibrazı üzerine, derhal..... (Menşe yabancı para) olarak transfer edilir. Bu hisse senedi veya muvakkat makbuzun satış hasılatı veya tasfiye neticesi elde edilen hasıllardan bu hisse senedi veya muvakkat makbuz sahibine isabet eden miktar, transfer zamanında cari olan resmî kambiyo rayici üzerinden.... ... (Menşe yabancı para) olarak Türkiye Cumhuriyetinin ..... numaralı kanununun 4 üncü maddesi mucibince transfer edilir.)

Maliye Vekili

veya

Salâhiyetli kılacağı

memur

b) Bu garantileri haiz bulunan nama muharrer hisse senetleri veya muvakkat makbuzları gerek Türkiye'de, gerekse hariçte her tâbiyetten kimseler arasında serbestçe tedavül eder. Bu hisse senetlerinin veya muvakkat makbuzlarının Türkiye'de yerleşmiş hakikî veya hükmi şahıslara satışından önce; yerlerine kaim olmak üzere yeniden hisse senedi veya muvakkat makbuz çıkarılsın veya çıkarılmasın, garantilerin iptali için Maliye Vekâletine ibrazı mecburidir.

### *İstikrazların garanti edilmesi*

Madde 6 — a) Maliye Vekâleti, bu kanunun 1 inci maddesinde yazılı vasıfları haiz bir teşebbüsün yapacağı dış istikrazın resülmal ve faizleri için teminat veya kefalet mukabilinde bir milyar Türk lirasını geçmemek üzere, Vekiller Heyeti kararı ile kefalet verebilir.

b) Bu kefalet, istikrazın resülmal veya faizlerinin ödenen kısımları için, kendiliğinden kalkar.

### *Yabancıların istihdamı*

Madde 7 — a) Bu kanun gereğince kurulan bir teşebbüsün, etüd, kurulma ve işleme devrelerinde 2007 ve 2818 sayılı kanunların koydukları şartlar ve memnuiyetler, böyle bir teşebbüse para yatıran yabancılara, para yatıranların mümessili olan yabancılara, mütehassıs, ustabaşı ve diğer yetişkin personele, Komitece, teşebbüsün verimli surette kurulması, genişletilmesi, yeniden faaliyete geçirilmesi veya işletilmesi için gerekli bir devre zarfında, tatbik olunmaz.

b) Yukarki hüküm, Komitece, bu kanunun 1 inci maddesinin koyduğu şartlara uygun olduğu kabul edilen yerli teşebbüslerin istihdam edecekleri yabancı mütehassıs, ustabaşı ve diğer yetişkin personel hakkında da tatbik olunur.

c) Bu madde hükümleri gereğince istihdam edilen yabancılar, Maliye Vekâletinin önceden istihsal edilmiş muvafakati şartıyla,



ailelerinin maiyeti maksadiyle veya normal tasarruflarının harice gönderilmesi için kazançlarının, hizmet mukavelelerinde derpiş edilen kısmını, cari resmî kambiyo rayici üzerinden, kendi memleketleri parasiyle transfer edebilirler.

### *Yabancı sermayeyi teşvik komitesi*

Madde 8 — a) Bu kanunun verdiği vazifeleri görmek üzere Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Umum Müdürünün Reisliğinde Hazine Umum Müdürü, İç Ticaret Umum Müdürü, Sanayi İşleri Umum Müdürü, İşletmeler Vekâleti Etüd ve Plân Dairesi Reisi, Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Umumi Kâtibinden müteşekkil bir Komite kurulmuştur. Bu Komite lüzum gördüğü hallerde istişari mahiyette olmak üzere diğer vekâlet ve müesseseler temsilcilerinin mütalâalarına müracaat edebilir. Komite kendisine intikal ettirilen müracaatları en geç 15 gün içinde karara bağlar.

Komitenin Umumi Kâtipliği İç Ticaret Umum Müdürü tarafından ifa ve icabında Komite Umumi Kâtip tarafından toplantıya davet olunur.

Komite Reis ve üyelerine verilecek ücret İcra Vekilleri Heyetince tesbit edilir.

b) Komite kararlarına, ilgililerce kararın kendilerine tebliği tarihinden itibaren (30) gün içinde itiraz edilebilir. İtiraz merci Maliye, Ekonomi ve Ticaret ve İşletmeler Vekillerinden terekküp eder. Bu merciin kararı nihaidir.

Madde 9 — a) Bu kanunun tatbikatında merci Ekonomi ve Ticaret Vekâletidir.

b) Ekonomi ve Ticaret Vekâleti, Komitenin vereceği karar üzerine aynı sermayenin memlekete ithali hususunda ilgili giriş gümrüğüne emir verir.

*Yerli ve yabancı sermayenin müsavi muamele görmesi*

Madde 10 — Yerli sermaye ve teşebbüslere tanınan bütün haklar, muafiyetler ve kolaylıklardan, aynı sahalarda çalışan yabancı sermaye ve teşebbüsler de aynı şartlar dâhilinde istifade ederler.

Madde 11 — a) 1567 sayılı kanunun verdiği salâhiyete istinaden çıkarılmış olan 13 sayılı kararın 31 inci maddesi gereğince yatırım yapmış olanlara tanınmış bulunan haklar ile 5583 ve 5821 sayılı kanunlarla tanınmış olan haklar mahfuzdur.

b) 1 Ağustos 1951 tarihi ile bu kanunun mer'iyete girdiği tarih arasında 5821 sayılı kanuna göre yapılmış yatırımlar da bu kanunun hükümlerinden faydalanır.

*Eski kanunun yürürlükten kaldırılması*

Madde 12 —5821 sayılı kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

*Kanunun mer'iyete girmesi*

Madde 13 —Bu kanun neşri tarihinden itibaren mer'idir.

Madde 14 —Bu kanunun icrasına İcra Vekilleri Heyeti memurdur.

EK-4 TÜRKİYE'DEKİ TÜRK VATANDAŞLARINA TAHSİS EDİLEN  
SANAT VE HİZMETLER HAKKINDA KANUN

Kanun Numarası : 2007  
Kabul Tarihi : 11/6/1932  
Yayımlandığı R.Gazete : Tarih :  
16/6/1932 Sayı : 2126  
Yayımlandığı Düstur : Tertip :  
3 Cilt : 13 Sayfa : 512

Madde 1 — Türkiye Cumhuriyeti dâhilinde aşağıda gösterilen sanat ve hizmetler münhasıran Türk vatandaşları tarafından yapılır. Bu sanat ve hizmetlerin Türk vatandaşı olmayanlar tarafından yapılması memnudur.

a) Ayak satıcılığı; çalgıcılık; fotoğrafçılık; berberlik; müretteplik; simsarlık; elbise, kasket ve kundura imalciliği; borsalarda mubayaacılık; Devlet inhisarına tabi maddelerin satıcılığı; seyyahlara tercümanlık ve rehberlik; inşaat, demir ve ahşap sanayi işçilikleri, umumi nakliye vesaiti ile su ve tenvir ve teshin ve muhabere işlerinde daimi ve muvakkat işçilik; karada tahmil ve tahliye işleri; şoförlük ve muavinliği; alelûmum amelelik; her türlü müesseselerle ticarethane, apartman; han, otel ve şirketlerde bekçilik, kapıcılık, odabaşlılık; otel, han, hamam, kahvehane, gazino, dansiğ ve barlarda kadın ve erkek hizmetçilik (garson ve servant); bar oyunculuğu ve şarkıcılığı.

b) Baytarlık ve kimyagerlik.

Madde 2 — İcra Vekilleri Heyeti kararıyle ruhsatı mahsusa ita kılınmadıkça aşağıda sayılan sanatlar ecnebiler tarafından icra edilmez.

a) Tayyare makinistliği ve pilotluğu,

b) Devlete veya vilâyetlere merbut müessesat veya belediyeler ile bunlara merbut tesisat hizmetleri.

Madde 3 — Bu kanunda Türk vatandaşlarına tahsis edilmemiş olan sanat ve hizmetlerin ecnebi tebaası tarafından icrası, icabında, İcra Vekilleri Heyeti kararıyle menolunabilir.

Madde 4 — Aşağıdaki hizmetlerde istihdam olunan ecnebiler bu kanun hükmünden müstesnadır:

Türkiye Cumhuriyeti nezdinde bulunan ecnebi devletlerin sefarethane ve konsoloshanelerinin kapıcıları ve emirlerindeki nakliye vasıtalarını sevk ve idare eden kendi veya diğer bir ecnebi devlet tâbiyetindeki işçiler.

Madde 5 — Bu kanunun neşri tarihinde Türk vatandaşlarına tahsis edilen sanat ve hizmetleri yapmakta olan ecnebiler kanunun neşri tarihinden itibaren bir sene içinde işlerini terketmeğe mecburdurlar.

(Ek: 31/5/1933-2249/1 md.) 2007 sayılı kanun ile Türk vatandaşlarına tahsis edilen sanat ve hizmetlerden yabancıların el

çekmeleri mezkûr kanunun beşinci maddesinde yazılı müddetin bitmesinden itibaren iki sene içinde temin edilir.

Bu müddet içinde kanunda yazılan işlerden hangilerinin hangi tarihten itibaren yabancılar tarafından yapılamıyacağı İcra Vekilleri Heyetince kararlaştırılır.

Madde 6 — Türk vatandaşlarına tahsis edilen sanat ve hizmetleri 5 inci maddede tâyin olunan müddetin hitamından sonra icra eden ecnebler mahalli en büyük mülkiye memurunun emriyle fiilen sanat ve hizmetlerinden menolunmakla beraber tanzim edilecek zabıt varakasıyle sulh mahkemesine verilir ve on liradan beş yüz liraya kadar ağır para cezasına mahkûm edilir.

Madde 7 — Türk vatandaşları hakkında idari ve kanuni kayıtlar koyan ecnebi devletlerin tebaası Türkiye’de yapabilecekleri sanat ve hizmetlerin icrasından İcra Vekilleri Heyeti kararıyle menolunabilir.

Madde 8 — Vilâyet ve kaza merkezi olmıyan mahallerde ecneblerin dükkân açması memnudur.

Madde 9 — Bu kanun neşri tarihinden muteberdir.

Madde 10 — Bu kanun hükümlerini icraya İcra Vekilleri Heyeti memurdur.

**EK-5 BEYAZ YAKALI PERSONEL  
İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU**

**ÜNVAN : BİLİŞİM SİSTEMLERİ MÜDÜRLÜĞÜ**

**TOPLAM : 685**

**GRUP PUAN ARALIĞI : 685 - 739**

**GRUP : 10**

**TANIM**

TUSAŞ bünyesindeki tüm bölümlerde bulunan bilişim sistemlerinin faaliyetlerini planlamak, işleme sokmak ve yönetmek. Üst yönetime amaçlanan hedefler doğrultusunda karar vermeye yardımcı olabilecek bilişim sistemleri ve raporlama tekniklerini tasarlamak. Sistem geliştirme çalışmalarını yönlendirmek Personel uygulamalarına ait programları geliştirmek. Sistem elemanlarının yetişmesini ve işletmenin tüm faaliyetlerinde sistemden en büyük yararın elde edilmesini sağlamak.

Faktör Grubu	Sıra No	Faktör	Derece	Puan	Faktör Derecelerinin Belirlenmesinde Temel Olan Unsurlar
M A H A R E T	1	Öğrenim ve Temel Bilgi	V	125	Bilişim sisteminin tüm faaliyetlerinin en büyük yararı sağlayacak bir düzeyde yürütülmesi için gerekli bilgi birikimine sahip olmak.
	2	İngilizce Bilgisi	III	40	İlgili dökümanları okuyup anlayacak düzeyde İngilizce bilgisine sahip olmak
	3	Deneyim	IV	80	Geniş bir bilişim ağının istenen düzeyde çalışılması için en az 6 yıl deneyime sahip olmak
	4	Görev Nitelikleri	V	100	Amaçlanan genel hedefler doğrultusunda yazılım ve donanım seçilmesi, uygulamalar sırasında bölümler arasında bilgi iletişiminin sağlanması v.b. konularda yaratıcılık ve inisiyatif kullanmak.

Faktör Grubu	Sıra No	Faktör	Derece	Puan	Faktör Derecelerinin Belirlenmesinde Temel Olan Unsurlar
S O R U M L U L U K	5	Yasal ve Parasal Sorumluluk	III	60	Yazılım ve donanım konusunda yanlış kararlar alınmasına neden olabilmek ve işletmeye önemli zararlar verebilmek.
	6	İş Takibi Sorumluluğu	III	60	Sistemin çalışması ve uygulamalar sırasında gerekli koordinasyonu sağlamak.
	7	Gözetim Sorumluluğu	IV	40	Sınırlı sayıda ancak çeşitli işler yapan elemanların gözetim sorumluluğunu taşımak.
	8	İş İlişkileri Sorumluluğu	IV	45	Bilişim sisteminin istenen düzeyde görev yapması için diğer bölümlerle sıkı ilişkilerde bulunmak.
	9	Görev Nitelikleri	IV	30	İşletmeye bilgisayar alımı ve yazılım desteği sağlamak için dış firmalara karşı temsil görevi yürütmek.
Ç A B A	10	Zihinsel Çaba	IV	80	Planlama ve uygulama aşamalarında sürekli, yoğun ve yaratıcı zihinsel çaba harcamak.
	11	Bedensel Çaba	I	0	Çoğunlukla oturarak çalışmak.
İ Ş K O Ş U L L A R I	12	İşin Doğurabileceği Tehlikeler	I	15	Çok düşük olasılıkla tehlikeye maruz kalabilmek.
	13	İş Ortamı Koşulları	I	10	Genellikle büro ortamında çalışmak.
TOPLAM PUAN			685		

Proje Ekibi	İşletme
-------------	---------

**İŞ GRUPLANDIRMA PUAN ARALIĞI ÇİZELGESİ**

<b>GRUP</b>	<b>PUAN</b>
1	190-244
2	245-299
3	300-354
4	355-409
5	410-464
6	465-519
7	520-574
8	575-629
9	630-684
10	685-739
11	740-794
12	795-



8	İŞ İLİŞKİLERİ SORUMLULUĞU	60
<p>Bu faktör, sonuçların alınabilmesi açısından görevin gerektirdiği kuruluş içi temaslara ve iş ilişkilerine dönük sorumluluğu ölçer. Bu faktöre göre değerlendirme yapılırken, ilişkilerin kapsamı, biçimi, sıklığı, gizliliği ile ilişkiler sırasında başkalarını etkileme ve ikna etme özellikleri ve ilişkinin amaç ve önemi gözönüne alınır.</p>		
AÇIKLAMALAR	DERECE	PUAN
<p>Kuruluş içinde genellikle bağımsız çalışıldığı ve çok sınırlı bilgi ve talimat değişimini gerektiren işler.</p>	I	0
<p>Kuruluş içinde aynı bölümde birlikte çalışılan ve çeşitli düzeylerden kişiler rutin olarak bilgi ve talimat değişimini gereken düzeyde sürdürmeyi gerektiren işler.</p>	II	15
<p>Diğer bölümlerden çeşitli düzeylerdeki kişilerle, işbirliği sağlamak amacıyla, genelde çelişkilere neden olmayacak şekilde sık sık ilişkilerde bulunulmasını gerektiren işler.</p>	III	30
<p>Kuruluş içinde, diğer bölümlerden çeşitli düzeylerdeki kişilerle işbirliği ve koordinasyonu sağlamak amacıyla, uzlaşma ve ikna gücünün de kullanılmasını gerektiren düzenli ve sürekli ilişkilerin yer aldığı işler.</p>	IV	45
<p>Kuruluş içinde, faaliyetlerin yönlendirilmesi açısından başkalarına hedef ve aktarılmasını ve başkalarının strateji, zaman v.b. açılardan sürekli olarak oluşturulmasını gerektiren yoğun ilişkilerin bulunduğu işler.</p>	V	60

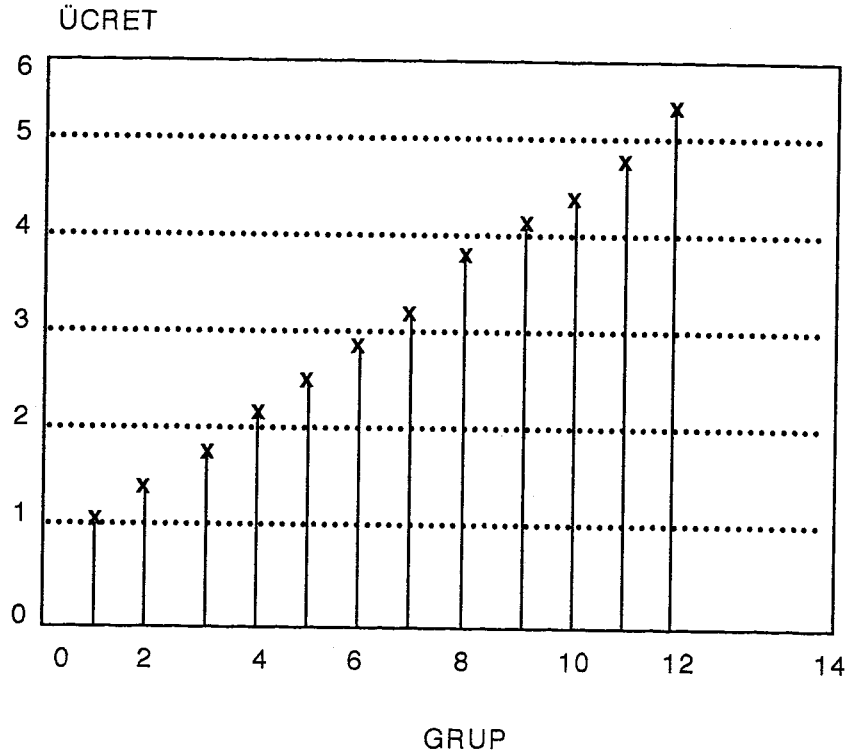
TUSAŞ  
BEYAZ YAKALI PERSONEL İÇİN  
İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ  
FAKTÖR-PUAN PLANI

Sıra No	FAKTÖR GRUPLARI / FAKTÖRLER	PUAN AĞIRLIKLARI		DERECELER					
		(%43.5)	435	I	II	III	IV	V	VI
<b>MAHABET</b>									
1	Öğrenim ve Temel Bilgi	%15	150	25	50	75	100	125	150
2	İngilizce Bilgisi	%6.5	65	0	20	40	65		
3	Deneyim	%10	100	20	40	60	80	100	
4	Görev Nitelikleri	%12	120	20	40	60	80	100	120
<b>SORUMLULUK</b>									
		(%34)	340						
5	Yasal ve Parasal Sorumluluk	%8	80	20	40	60	80		
6	İş Takibi Sorumluluğu	%8	80	20	40	60	80		
7	Gözetim Sorumluluğu	%7	70	0	10	25	40	55	70
8	İş İlişkileri Sorumluluğu	%6	60	0	15	30	45	60	
9	Temsil Sorumluluğu	%5	50	0	10	20	30	50	
<b>ÇABA</b>									
		(%12.5)	125						
10	Zihinsel Çaba	%8	80	20	40	60	80		
11	Bedensel Çaba	%4.5	45	0	15	30	45		
<b>İŞ KOŞULLARI</b>									
		(%10)	100						
12	İşin Doğurabileceği Tehlikeler	%6	60	15	30	45	60		
13	İş Ortamı Koşulları	%4	40	10	20	30	40		

TUSAŞ  
BEYAZ YAKALI PERSONEL  
ÜCRET MODELİ

ORAN=1:5

YÜZDE= 5



—|— ORTALAMA    —+— ALT SINIR    —x— ÜST SINIR

ÜCRET GRUBU	ORT. ÜCRET	ALT SINIR	ÜST SINIR
1	1.00	0.94	1.04
2	1.36	1.29	1.43
3	1.72	1.64	1.81
4	2.09	1.98	2.19
5	2.45	2.33	2.57
6	2.81	2.67	2.95
7	3.18	3.02	3.34
8	3.54	3.36	3.72
9	3.90	3.71	4.10
10	4.27	4.05	4.48
11	4.63	4.40	4.86
12	5.00	4.75	5.25

XXXX

# TEI

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.  
TUSAŞ ENGINE INDUSTRIES, INC.

## KURULUŞ

- \* YER SEÇİMİ
- \* ORTAKLIK ANLAŞMASI
- \* TEMEL ATILMASI
- \* EKİPMAN MONTAJI

1985

## BAŞLANGIÇ

- \* MONTAJIN BAŞLAMASI
- \* ÜRETİMİN BAŞLAMASI
- \* İLK MOTOR VE  
PARÇANIN SEVKİ
- \* ÖĞRENİM EĞRİSİ

1987

## BÜYÜME...

- \* GELİŞTİRİLMİŞ ÜRÜN
- \* YENİ MÜŞTERİLER
- \* YENİ PARÇALAR
- \* REKABET
- \* GÜVEN

1990 ve İLERİSİ

