

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÇOKULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN
STRATEJİK KADROLAMA SÜRECİ İÇİN
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ**

**HALDUN ŞECAATTİN ÇETİNARSLAN
13713054**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2017**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

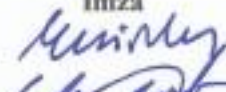
**ÇOKULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN
STRATEJİK KADROLAMA SÜRECİ İÇİN
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ**

HALDUN ŞECAATTİN ÇETİNARSLAN
13713054

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 18/10/2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 22/11/2017

Tez Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Tez Danışmanı	Unvan Ad Soyad	İmza
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Esin Can	
	: Prof. Dr. Umut Rifat Tuzkaya	
	Prof. Dr. Fatma Şebnem Arıkoğlu	
	Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol	
	Doç. Dr. Pınar Büyükbacı	

İSTANBUL
KASIM 2017

ÖZ

ÇOKULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK KADROLAMA SÜRECİ İÇİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ

Haldun Şecaattin Çetinarslan

Kasım, 2017

Bu çalışmada; öncelikle çokuluslu şirketlerin stratejik kadrolama süreci incelenmiştir. Daha sonra, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ele alınmıştır. Araştırma; çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecini bilimsel bir karar verme yöntemi ile ilk ele alan çalışma olması açısından önemlidir. Araştırmanın amacı; çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için çok kriterli karar verme modeli geliştirmektir. Araştırmanın kapsamını; 2014 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu tarafından yayımlanan raporda yer alan 29 çokuluslu Türk şirkettenden holding yapısındaki ve ana merkezi İstanbul'da bulunan 14 tanesi oluşturmaktadır. 14 şirketin her birinin İnsan Kaynaklarından (İK) sorumlu en kıdemli yöneticilerine ulaşılmış, 9'undan anket geri dönüşü sağlanmış (Geri dönüş oranı %64,28) ve hepsi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verileri; (1) şirketlerin demografik/künye bilgilerinin, İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri, stratejik kadrolama faaliyetleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili bilgilerin toplanabilmesine ve (2) şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ve İK alanında uzman akademisyenlerin şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesi için ikili karşılaştırma yapabilmelerine yönelik olarak hazırlanan anket formu ve şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ile yapılan yarı-biçimsel mülakat aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; tanımlayıcı istatistikler, frekans ve yüzde dağılımları ile AHP tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; (1) çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçim kararını Türkiye'deki ana işletmelerinin verdiği, (2) en çok tercih edilen çokuluslu kadrolama yaklaşımının geosentrizm olduğu ve (3) yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yönetici seçimine etki eden ilk 3 kriterin güvenilirlik, yabancı dil ve ülke/kültür gerekleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu Şirket, Stratejik Kadrolama, Çok Kriterli Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi.

ABSTRACT

A MULTI-CRITERIA DECISION MAKING MODEL FOR THE STRATEGIC STAFFING PROCESS OF TURKISH MULTINATIONAL ENTERPRISES

Haldun Şecaattin Çetinarslan

November, 2017

In this study, firstly the strategic staffing process of multinational enterprises (MNEs) was examined. Then, the analytic hierarchy process (AHP) was discussed. This research is significant in terms of being the first study examining the strategic staffing process of Turkish MNEs with a scientific decision making method. The aim of the research is to develop a multi-criteria decision making model for the strategic staffing process of Turkish MNEs. The scope of the study consists of 14 of 29 Turkish MNEs which are in the Foreign Economic Relations Board's 2014 report. They are holdings and are headquartered in Istanbul. Each chief human resources officers (CHROs) of 14 enterprises were reached, 9 questionnaires were received (with a response rate of 64,28%) and all of them were included in the study. The data were obtained from the questionnaire prepared for (1) gathering the enterprises' demographic data, the information about the CHROs, the strategic staffing activities and the foreign subsidiary managers' selection and (2) enabling the CHROs and the academicians in the HR field to make pairwise comparisons to determine the precedence order of the criteria influencing foreign subsidiary managers' selection, and from the semi-structured interviews made with the CHROs. In the analysis of the data, descriptive statistics, frequency and percentage values, and AHP technique were used. As a result, it is found that (1) the headquarters in Turkey decide to select the foreign subsidiary managers of Turkish MNEs, (2) geocentrism is the most preferred multinational staffing approach, and (3) the top-three criteria influencing foreign subsidiary managers' selection are reliability, language, and country/cultural requirements.

Key Words: Multinational Enterprise, Strategic Staffing, Multi-Criteria Decision Making, Analytic Hierarchy Process.

ÖNSÖZ

Doktora tezimi; doktora sürecinde büyük fedakârlık ve sabırla bana her türlü desteği sunan ve beni cesaretlendiren, eşim Mak. Müh. İrem Çiğdem Çetinarslan'a ve tezimle birlikte büyüyen oğlum Kağan Çetinarslan'a ithaf ediyorum. Onlara ne kadar teşekkür etsem azdır.

Beni *çokuluslu şirketler* ile tanıştıran ve *Yönetim ve Organizasyon, Uluslararası İşletmecilik* ve *Uluslararası İKY* alanlarına ilişkin değerli bilgilerini paylaşarak bireysel ve akademik gelişimim için çaba ve yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın, Prof. Dr. Esin Can'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Kendisine daima minnettar ve müteşekkîr kalacağım.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi doktora sürecinde de sevgi ve destekleriyle her zaman yanımda olan anneme ve babama, tüm akrabalarım, ömrü yetmediği için bugünü göremeyen dedem (E) P.Alb. Ali Pocar'a, beni her zaman destekleyen dayım Uzakyol Kaptanı Abdullah Mucit Pocar'a ve doktora başlamanın konusunda bana ilham kaynağı olan Sayın, Prof. Dr. Ali Pınarbaşı'na şükranlarımı sunarım.

Araştırma aşamasında emeği geçen çokuluslu Türk şirketlerinin yöneticilerine ve öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren tüm ilkokul ve ortaokul öğretmenlerime, Deniz Lisesi'ndeki öğretmenlerime, okul komutanlarıma, öğrenci ve sınıf amirlerime ve sınıf subaylarıma, Deniz Harp Okulu'ndaki öğretim elemanlarıma, okul, alay, tabur ve bölük komutanlarıma, yüksek lisans döneminde emeği geçen tüm öğretim üyelerime en derin teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde kendilerinden ders almaktan keyif duyduğum Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nün değerli öğretim üyelerine şükranlarımı bir borç bilirim.

Doktora programına kabul edilmemden bugüne kadar çeşitli şekillerde teşkil edilen tüm jüri ve komitelerin değerli üyelerine sonsuz teşekkür ederim.

Bu doktora tezi, bireysel görüşlerimi yansıtmakta, Türk Silahlı Kuvvetlerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.

İstanbul; Kasım, 2017

Haldun Şecaattin Çetinarslan

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK KADROLAMA SÜRECİ	4
2.1. Çokulusluluk Kavramı	4
2.2. Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci	7
2.2.1. Ulusal Şirketler	7
2.2.2. Uluslararası Şirketler	7
2.2.3. Çokuluslu Şirketler	8
2.2.4. Küresel Şirketler	16
2.2.5. Uluslarötesi (Ulusötesi Veya Ulusaşırı) Şirketler	16
2.2.6. Uluslarüstü Şirketler	17
2.3. Kadrolama Kavramı Ve Süreci	17
2.3.1. Kadrolama Kavramı	17
2.3.2. Kadrolama Süreci	19
2.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	23
2.3.2.2. Aday Araştırma Ve Bulma (Aday Temini) Süreci	25
2.3.2.3. İşgören Seçimi Süreci	26
2.4. Stratejik Kadrolama Kavramı Ve Süreci	27
2.4.1. Stratejik Kadrolama Kavramı	27
2.4.1.1. Stratejik Kadrolamanın Amacı	30
2.4.1.2. Stratejik Kadrolamanın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler	31
2.4.1.3. Stratejik Kadrolamanın Bileşenleri	31

2.4.2. Stratejik Kadrolama Süreci	32
2.4.2.1. Stratejik Kadrolama Sürecinin Uygulanması	37
2.4.2.2. Stratejik Kadrolamanın Yararları	40
2.5. Çokuluslu Şirketlerde Stratejik Kadrolama	40
2.6. Çokuluslu Şirketlerdeki Stratejik Yönelimler	42
2.7. Çokuluslu Şirketlerdeki Kadrolama Yaklaşımları	44
2.8. Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası Yönetici Seçimi	46
3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ	68
3.1. Çok Kriterli Karar Verme	68
3.1.1. Çok Nitelikli Karar Verme Ve Metotları	69
3.1.1.1. Çok Nitelikli Karar Verme	69
3.1.1.2. Çok Nitelikli Karar Verme Metotları	69
3.1.1.2.1. Basit Metotlar	69
3.1.1.2.2. Tekli Sentezleme Kriteri	
Kullanan Metotlar	70
3.1.1.2.3. Üst Sıralama (Outranking) Metotları	71
3.1.1.2.4. Karma Metotlar	71
3.1.2. Çok Amaçlı Karar Verme	72
3.2. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri Ve Teknikleri	72
3.3. Çok Kriterli Karar Verme Süreci Ve Aşamaları	75
3.4. Analitik Hiyerarşi Prosesi	76
3.4.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Aşamaları	78
3.4.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün Ve Zayıf Yönleri	83
3.4.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün Yönleri	83
3.4.2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Zayıf Yönleri	83
3.4.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Teorik Çerçevesi	84
3.4.4. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Matematiksel Altyapısı	85
3.4.5. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Grup Kararı Alınması	87
3.4.6. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Karar Verme Problemlerinde	
Kullanımı	88
3.4.7. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Seçim Problemlerinde	
Kullanımı	90
3.4.8. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Kriterlerin Önceliklerinin	
Belirlenmesi Ve Sıralama Problemlerinde Kullanımı	91

3.4.9. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin İnsan Kaynakları Alanında Kullanımı	91
4. ÇOKULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN YURT DIŞINDAKİ BAĞLI KURULUŞLARINA YÖNETİCİ SEÇİMİNE ETKİ EDEN KRİTERLERİN ÖNCELİK SIRASININ ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	93
4.1. Araştırmanın Amacı	93
4.2. Araştırmanın Önemi	94
4.3. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlılıkları	94
4.4. Araştırmanın Yöntemi	96
4.4.1. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler Ve Araştırmanın Evreni	96
4.4.1.1. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler	96
4.4.1.2. Araştırmanın Evreni	96
4.4.2. Veri Toplama Tekniği Ve Anket Formunun Hazırlanması	97
4.5. Verilerin Analizi, Bulgular Ve Yorumlar	103
4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	103
4.5.1.1. Şirketlerin Demografik/Künye Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	103
4.5.1.2. Şirketlerin İnsan Kaynaklarından Sorumlu En Kıdemli Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	112
4.5.1.3. Şirketlerin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	119
4.5.1.4. Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	128
4.5.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Analizi, Bulgular Ve Yorumlar	133
4.5.2.1. 2'nci Seviye Ana Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri	133
4.5.2.2. 3'üncü Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri	133
4.5.2.3. 4'üncü Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri	135

4.5.2.4. 5'inci Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma	
Matrisleri	141
4.5.2.5. Ana Ve Alt Kriterlerin Lokal Ağırlıkları	142
4.5.2.6. Alt Kriterlerin Global Ağırlıkları	147
5. SONUÇ	150
KAYNAKÇA	157
EKLER	189
Ek 1. Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük	
100 Çokuluslu Şirketi (2015)	189
Ek 2. Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş	
Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2014)	194
Ek 3. Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük	
100 Çokuluslu Şirketi (2016)	199
Ek 4. Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş	
Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2015)	203
Ek 5. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler	208
Ek 6. Anket Formu	220
Ek 7. Uzman Grubu Bilgileri	243
Ek 8. Karar Hiyerarşisinde Yer Alan Ana Ve Alt Kriterlerin	
Tanımları Ve Kapsamı	244
Ek 9. Fortune 2016 Global 500 Listesi	265
Ek 10. Yurt Dışı Ciroşuna Göre Türkiye'nin Küresel Şirketleri	266
ÖZ GEÇMİŞ	267

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1:	Şirketlerin Kategorilendirilmesi	6
Tablo 2.2:	Çokuluslu Şirket Tanımları	9
Tablo 2.3:	2016 UNCTAD Verilerine Göre Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ ve Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ'un Uluslararasılaşma İstatistikleri	13
Tablo 2.4:	2017 UNCTAD Verilerine Göre Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ ve Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ'un Uluslararasılaşma İstatistikleri	14
Tablo 2.5:	Fortune 500 Listesinde CEO'ları ABD'den Farklı Ülkelerde Doğmuş Şirketler	44
Tablo 2.6:	Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası Yönetici Seçimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar (Kronolojik)	55
Tablo 2.7:	Çalışan Kaynaklarının Yararları ve Sakıncaları	58
Tablo 2.8:	Uluslararası Adaylar için Seçim Sistemi	62
Tablo 3.1:	ÇKKV Problemleri ve Teknikleri	73
Tablo 3.2:	İyi Bilinen ÇKKV Metotlarının Amaçları	74
Tablo 3.3:	AHP Standart Ölçeği	79
Tablo 3.4:	AHP İkili Karşılaştırma Matrisi	80
Tablo 3.5:	Karşılaştırma Matrisi	81
Tablo 3.6:	Sıralamanın Belirlenmesi	82
Tablo 3.7:	Rassal Endeks (RI)	86
Tablo 3.8:	AHP'nin Karar Verme Problemlerinde Kullanıldığı Konular-1	88
Tablo 3.9:	AHP'nin Karar Verme Problemlerinde Kullanıldığı Konular-2	89
Tablo 3.10:	AHP'nin Seçim Problemlerinde Kullanıldığı Konular	90
Tablo 3.11:	AHP'nin İK Alanında Kullanıldığı Konular	92
Tablo 4.1:	Şirketlerin Demografik/Künye Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	103
Tablo 4.2:	Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluş Yöneticilerinin Kaynakları	111

Tablo 4.3:	Şirketlerin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	112
Tablo 4.4:	Şirketlerin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	120
Tablo 4.5:	Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	128
Tablo 4.6:	2'nci Seviye Ana Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris1)	133
Tablo 4.7:	Bireysel Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris2)	134
Tablo 4.8:	Kurumsal Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris3)	134
Tablo 4.9:	Durumsal Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris4)	135
Tablo 4.10:	Yönetmel Becerilere (Yöneticilik Kriterleri) Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris5)	135
Tablo 4.11:	Teknik Yetkinliğe/Becerilere (Teknik Kriterler) Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris6)	136
Tablo 4.12:	Kültürlerarası Uyuma Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris7)	136
Tablo 4.13:	Aile Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris8)	136
Tablo 4.14:	Sağlık Durumuna Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris9)	136
Tablo 4.15:	Demografik Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris10)	137
Tablo 4.16:	İletişim Kriterlerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris11)	137
Tablo 4.17:	Zihinsel Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris12)	138
Tablo 4.18:	Kişilik Kriterlerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris13)	138
Tablo 4.19:	Dış Görünüm Özelliklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris14)	140
Tablo 4.20:	Ülke/Kültür Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris15)	140
Tablo 4.21:	Yabancı Dile Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris16)	140
Tablo 4.22:	ÇUŞ'un Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris17)	141
Tablo 4.23:	Tecrübeye Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris18)	141

Tablo 4.24: Öğrenim Durumuna Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris19)	141
Tablo 4.25: Bağlı Kuruluşun Ölçeğine (Büyüklüğü) Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris20)	142
Tablo 4.26: Ana Ve Alt Kriterlerin Lokal Ağırlıkları	142
Tablo 4.27: Alt Kriterlerin Global Ağırlıkları	147
Tablo Ek 1.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2015)	189
Tablo Ek 2.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2014)	194
Tablo Ek 3.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2016)	199
Tablo Ek 4.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2015)	203
Tablo Ek 5.1: DYY Akışları (Türkiye, 2011-2016)	208
Tablo Ek 5.2: 1'inci EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 12 Çokuluslu Türk Şirketi	209
Tablo Ek 5.3: 2'nci EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 19 Çokuluslu Türk Şirketi	210
Tablo Ek 5.4: 3'üncü EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 29 Çokuluslu Türk Şirketi	211
Tablo Ek 5.5: 2007 - 2012 Araştırma Özeti	212
Tablo Ek 5.6: 2009 - 2014 Araştırma Bulguları Özeti	212
Tablo Ek 5.7: Çokuluslu Türk Şirketlerinin Çokulusluluk Endeksine İlişkin Önemli Değişkenler	214
Tablo Ek 5.8: Çokuluslu Türk Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Ana Sektörler	216
Tablo Ek 7.1: Uzman Grubu Bilgileri	243
Tablo Ek 9.1: Fortune 2016 Global 500 Listesi (İlk 100)	265
Tablo Ek 10.1: Yurt Dışı Ciroşuna Göre Türkiye'nin Küresel Şirketleri	266

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1:	Çokulusluluk İle İlgili Temel Kriterler	5
Şekil 2.2:	Kadrolama Süreci	19
Şekil 2.3:	İK Kadrolama Geleneksel Modeli	22
Şekil 2.4:	İK Kadrolama Kararlarının Modeli	23
Şekil 2.5:	İKP Süreci	24
Şekil 2.6:	Aday Araştırma ve Bulma Süreci	26
Şekil 2.7:	İşgören Seçimi Süreci	27
Şekil 2.8:	Stratejik Kadrolama için Planlama	30
Şekil 2.9:	Geleneksel Yaklaşım	33
Şekil 2.10:	Daha İyi Bir Yaklaşım	34
Şekil 2.11:	En İyi Yaklaşım	35
Şekil 2.12:	İK Planları ve Şirket Planlarının Birbiriyle İlişkilendirilmesi	37
Şekil 2.13:	Stratejik Kadrolama Süreci Uygulama Çerçevesi	38
Şekil 2.14:	Yaklaşım A	39
Şekil 2.15:	Yaklaşım B	39
Şekil 2.16:	Uluslararası Yönetici Seçimine Kronolojik Bakış	49
Şekil 2.17:	Uluslararası Görevlendirme Süreci	50
Şekil 3.1:	ÇKKV Sınıflandırması	68
Şekil 3.2:	ÇKKV Problemleri	73
Şekil 3.3:	Kriterlerin Hiyerarşik Yapısı	79
Şekil 4.1:	Uygulama Süreci	99
Şekil 4.2:	Karar Hiyerarşisi (Araştırmanın Modeli)	101
Şekil Ek 8.1:	2'nci Seviye Ana Kriterler	244
Şekil Ek 8.2:	“Bireysel Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler	245
Şekil Ek 8.3:	“Kurumsal Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler	247
Şekil Ek 8.4:	“Durumsal Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler	248

Şekil Ek 8.5:	“Yönetmel Beceriler (Yöneticilik Kriterleri)” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	249
Şekil Ek 8.6:	“Teknik Yetkinlik/Beceriler (Teknik Kriterler)” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	250
Şekil Ek 8.7:	“Kültürlerarası Uyum” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	251
Şekil Ek 8.8:	“Aile Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	252
Şekil Ek 8.9:	“Sağlık Durumu” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	252
Şekil Ek 8.10:	“Demografik Kriterler” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	253
Şekil Ek 8.11:	“İletişim Kriterleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler ...	254
Şekil Ek 8.12:	“Zihinsel Kriterler” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler ...	255
Şekil Ek 8.13:	“Kişilik Kriterleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler ...	257
Şekil Ek 8.14:	“Dış Görünüm Özellikleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	259
Şekil Ek 8.15:	“Ülke/Kültür Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	260
Şekil Ek 8.16:	“Yabancı Dil” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	261
Şekil Ek 8.17:	“ÇUŞ’un Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler ..	262
Şekil Ek 8.18:	“Tecrübe” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	263
Şekil Ek 8.19:	“Öğrenim Durumu” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler ..	263
Şekil Ek 8.20:	“Bağlı Kuruluşun Ölçeği (Büyükülüğü)” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler	264

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analytic Hierarchy Process (Analitik Hiyerarşı Süreci)
ANP	: Analytic Network Process (Analitik Ağ Süreci)
AÜ	: Ana Ülke
AÜV	: Ana Ülke Vatandaş(lar)ı
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
CBR	: Case-based Reasoning (Durum Tabanlı Çıkarsama)
CEO	: Chief Executive Officer (Yürütme Kurulu / İcra Başkanı)
CI	: Cultural Intelligence (Kültürel Zekâ)
ÇAKV	: Çok Amaçlı Karar Verme
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
ÇNDT	: Çok Nitelikli Değer Teorisi
ÇNFT	: Çok Nitelikli Fayda Teorisi
ÇNKV	: Çok Nitelikli Karar Verme
ÇUŞ	: Çokuluslu Şirket
DEA	: Data Envelopment Analysis (Veri Zarflama Analizi)
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DEMATEL	: Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (Karar Verme Denemesi ve Değerlendirme Laboratuvarı)
DYY	: Doğrudan (Direkt) Yabancı Yatırımlar (Foreign Direct Investment)
ELECTRE	: ELimination Et Choice Translating REality
EMGP	: Emerging Market Global Players
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
EÜ	: Ev Sahibi Ülke
EÜV	: Ev Sahibi Ülke Vatandaş(lar)ı
FST	: Fuzzy Set Theory (Bulanık Küme Teorisi)
GP	: Goal Programming (Hedef Programlama)

ILO	: International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IQ	: Intelligence Quotient (Zekâyı ölçen testlerden çıkarılan değer)
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JV	: Joint Venture (Ortak Girişim)
KHÜ	: Kadir Has Üniversitesi
KPMG	: Klynveld Peat Marwick Goerdeler [isimli şirket]
MADM	: Multi Attribute Decision Making (Çok Nitelikli Karar Verme)
MAUT	: Multi Attribute Utility Theory (Çok Nitelikli Fayda Teorisi)
MCMP	: Multi Criteria Mathematical Problem (Çok Kriterli Matematiksel Problem)
MCSP	: Multi Criteria Selection Problem (Çok Kriterli Seçim Problemi)
MODM	: Multi Objective Decision Making (Çok Amaçlı Karar Verme)
MI	: Moral Intelligence (Ahlakî Zekâ)
MS	: Microsoft
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
OI	: Organizational Intelligence (Örgütsel Zekâ)
PROMETHEE	: Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations (Zenginleştirme Değerlendirmeleri İçin Tercih Sıralama Organizasyon Yöntemi)
S. Nu.	: Sıra Numarası
SAW	: Simple Additive Weighting (Basit Toplamlı Ağırlıklandırma)
SEC	: Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SMART	: Simple Multi-Attribute Rating Technique (Basit Çok Öznitelik Derecelendirme Tekniği)
SQ	: Spiritual Quotient (Ruhsal Zekâ)
SSCI	: Social Sciences Citation Index (Sosyal Bilimler Atıf Dizini)
TNI	: Transnationality Index (Çokulusluluk Endeksi)
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (İdeal Noktalarla Çok Boyutlu Ağırlıklandırma Yöntemi)
TPAO	: Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)

UTA	: Utilite Additives
UTN	: Ulusal Temas Noktası
ÜÜ	: Üçüncü Ülke
ÜÜV	: Üçüncü Ülke Vatandaş(lar)ı
VC	: Venture Capital (Risk Sermayesi)
VCC	: Vale Columbia Center
VIKOR	: VlseKriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje



1. GİRİŞ

Günümüzde küresel ticaretin önemli bir kısmı Çokuluslu Şirket (ÇUŞ)'ler tarafından kontrol edilmektedir. ÇUŞ'ların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için en değerli varlıkları olan işgörenlerinin temini ve seçimi -diğer bir deyişle kadrolanması- önemli bir başarı faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin, işletme stratejileri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmesi, temini ve seçimi -başka bir ifadeyle stratejik kadrolanması- ise ÇUŞ'ların rakiplerine kıyasla avantaj sağlayacakları kritik bir İK işlevidir. Stratejik kadrolamanın dünyada olduğu gibi, ülke ekonomimize değer katan çokuluslu Türk şirketleri için de yeri ve önemi büyüktür.

Çokuluslu Türk şirketleri hem yurt içindeki bağlı kuruluşları hem de yurt dışındaki bağlı kuruluşları ile global ekonomide rekabet üstünlüğü elde etmeye ve korumaya çalışmaktadırlar. Bu rekabet içinde olan çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının yönetimi, yurt içindeki bağlı kuruluşlarının yönetimi ile karşılaştırıldığında, bağlı kuruluşların başka ülkelerde/kültürlerde bulunmaları nedeniyle, üzerinde daha fazla durulması gereken hassas bir İnsan Kaynakları (İK) konusu olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda; özellikle yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yönetici (Genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) seçiminde stratejik kadrolama sürecinin bilimsel metotlar ile etkin ve verimli yönetilmesi kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle, yönetici seçiminin bilimsel karar verme metotlarına dayalı modeller ile yapılması çokuluslu Türk şirketlerinin global rekabetteki avantajını artırmaya yönelik bir avantaj sağlayacaktır.

Yönetici seçimi konusunun; işletme yönetimi, uluslararası işletmecilik, uluslararası İKY, expat (denizaşırı görevlendirilmiş ana ülke yöneticisi) yönetimi, küresel yetenek yönetimi, kültürlerarası yönetim, küresel mobilité (hareketlilik) ve yöneylem araştırması gibi alanlarda sıkça ele alındığı bilinmektedir. Ancak, ÇUŞ'ların yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ve seçim kriterleri ile ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bunun yanında, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ve seçim kriterleri özelinde ise gerek yabancı gerekse Türkçe literatürde maalesef hiçbir araştırmaya rastlanmamaktadır.

Bu yöndeki boşluğun giderilmesi maksadıyla tez çalışmasının konusu; Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici temin karar sürecinin etkinliğini artıracak bir model geliştirmek olarak seçilmiştir. Bir karar modeli geliştirilecek olması tezin önemini ortaya koymaktadır. Bunun ötesinde, bu tezi farklı kılan, yurt dışında faaliyet gösteren çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecinin bilimsel bir karar verme yöntemi (Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)) ile ilk defa ele alınmış olmasıdır.

Tezin amacı; çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modeli geliştirmektir. Tezin ikincil amacı ise, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olabilmek ve yurt dışında faaliyet gösterecek çokuluslu Türk şirketlerinin kadrolama süreçlerinde yapılacak hatalı görevlendirme oranını düşürecek bir yöntem ortaya koymaktır.

Tez kapsamındaki araştırmanın evrenini; çokuluslu Türk şirketleri hakkında yapılan en güncel ve kapsamlı araştırma olan ve sonuçları 2014 yılında DEİK tarafından yayımlanan raporda yer alan 29 çokuluslu Türk şirketten holding yapısındaki ve ana merkezi İstanbul'da bulunan 14 tanesi oluşturmaktadır. 1 Kasım 2016 – 1 Haziran 2017 tarihleri arasında yürütülen araştırmada, araştırma evreninde yer alan şirketlerin tamamına ulaşılmış;

(1) Çokuluslu Türk şirketlerinin (a) demografik/künye bilgilerinin, (b) İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ile ilgili bilgilerin, (c) stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili bilgilerin ve (ç) yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili bilgilerin toplanabilmesi, ve (2) Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesi maksadıyla şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ve İKY alanında uzman akademisyenler tarafından AHP kapsamında ikili karşılaştırmaların yapılabilmesi için anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca, AHP kapsamında ana ve alt kriterlerin belirlenmesi, karar hiyerarşisinin kurulması ve katılımcıların ilgi ve bilgisine göre değişik sorular yöneltilerek konunun farklı açılardan ele alınması maksadıyla araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ile yarı-biçimsel mülakat da yapılmıştır. Yapılan araştırmanın çokuluslu Türk şirketleri için özellikle stratejik İK faaliyetleri bağlamında yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; öncelikle çokulusluluk kavramı ve şirketlerin uluslararasılaşma sürecine değinilmiştir. Daha sonra, kadrolama kavramı ve süreci, stratejik kadrolama kavramı ve süreci, çokuluslu şirketlerde stratejik kadrolama, çokuluslu şirketlerdeki stratejik yönelimler, çokuluslu şirketlerdeki kadrolama yaklaşımları ve çokuluslu şirketlerde uluslararası yönetici seçimi konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; ÇKKV, ÇKKV problemleri ve teknikleri, ÇKKV süreci ve aşamaları ile AHP ele alınmıştır. Araştırmanın ana yöntemi AHP olduğundan bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölüm tezin araştırma bölümüdür. Bu bölümde; sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi ile verilerin analizi, bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında; öncelikle, araştırmaya katılan çokuluslu Türk şirketlerinden toplanan (1) demografik/künye bilgileri, (2) İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri ile ilgili bilgiler, (3) stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili bilgiler ve (4) yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili bilgiler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş, daha sonra çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırası AHP ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Son bölüm olan beşinci bölüm, ulaşılan sonuçların değerlendirildiği sonuç bölümüdür.

2. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK KADROLAMA SÜRECİ

Bu bölümde; öncelikle, çokulusluluk kavramına ve şirketlerin uluslararasılaşma sürecine değinilecektir. Daha sonra, sırasıyla, kadrolama kavramı ve süreci, stratejik kadrolama kavramı ve süreci, çokuluslu şirketlerde stratejik kadrolama, çokuluslu şirketlerdeki stratejik yönelimler, çokuluslu şirketlerdeki kadrolama yaklaşımları ve çokuluslu şirketlerde uluslararası yönetici seçimi ele alınacaktır.

2.1. Çokulusluluk Kavramı

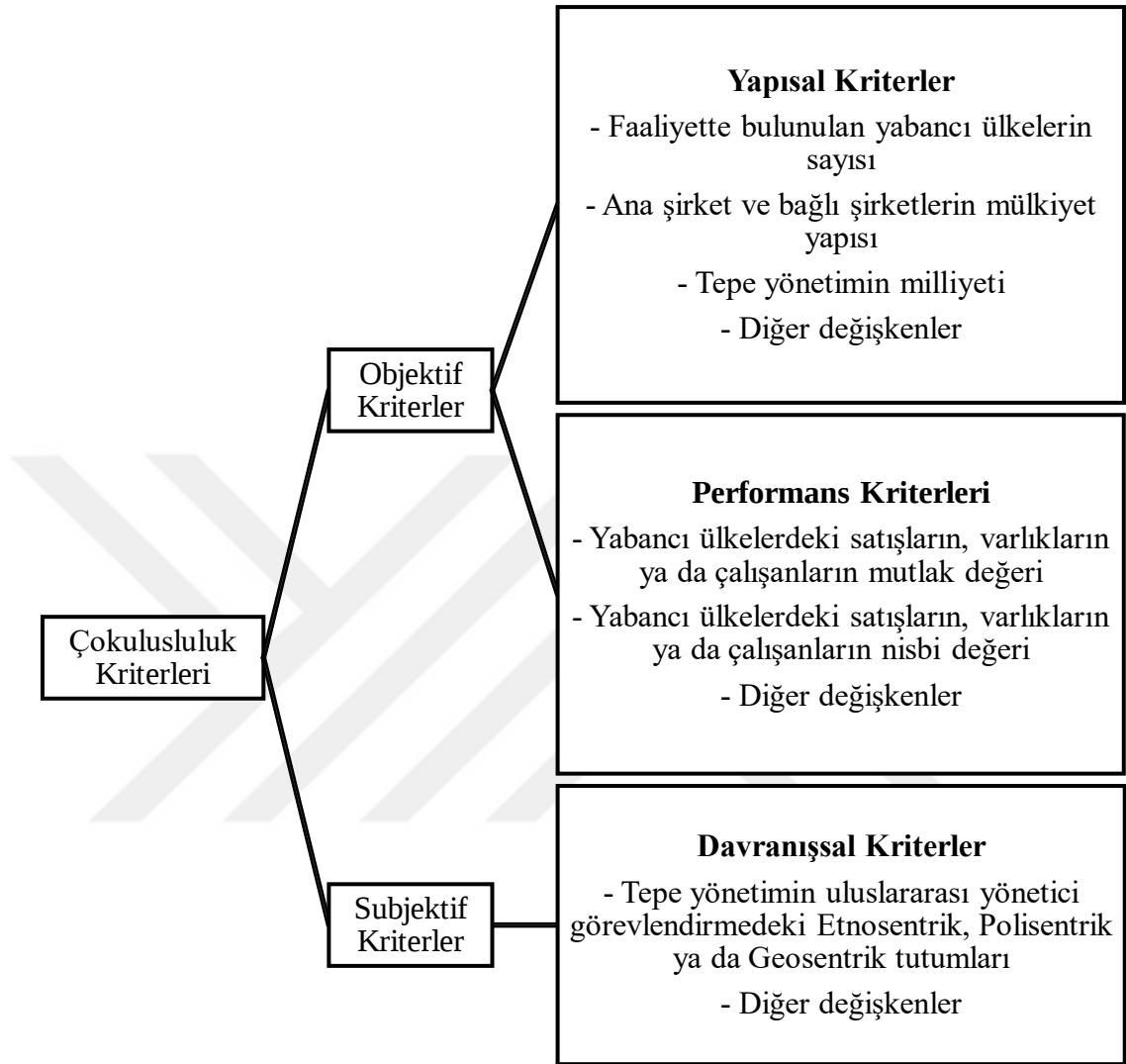
Çokuluslu şirketlerin çokulusluluk niteliği, yayıldıkları ülkelerin sayısından ve miktarından bağımsız olarak, faaliyetlerini birçok ülkeye yaymış olduklarına bağlıdır (Kutal, Büyüksu, 1996, 30).

Çokuluslulaşma, şirketlerin genelde tek ulusluluk özelliklerinden temelde ödün vermeden birçok ulusal pazara yerleşmesini anlatmaktadır (Adda, 2003, 97-99).

Literatürde, şirketlerin çokulusluluk veya uluslarüstülük derecesini belirlemek için çeşitli kriterler mevcuttur (Dunning, Lundan, 2008, 3):

- Şirketlerin sahip oldukları yabancı iştiraklerin veya ortaklıkların sayısı ve büyüklüğü,
- Şirketlerin maden, fabrika, banka, ofis ve otel gibi değer katan faaliyetlere sahip oldukları veya kontrol ettikleri ülkelerin sayısı,
- Şirketlerin yabancı iştiraklerinin, küresel varlıklar, gelirler ve istihdamdaki oranı,
- Şirketlerin yönetimlerinin veya sahipliklerinin uluslararasılaşma derecesi,
- Şirketlerin Ar-Ge gibi yüksek değer katan faaliyetlerinin ne ölçüde uluslararasılaştığı,
- Şirketlerin farklı ülkelerdeki ekonomik faaliyetlerinin ölçüsü ve paterni,
- Şirketlerin gerek finans ve pazarlama konularında karar verirken gerekse kuruluşlar ve varlıklar yaratmada ve kullanmada ne ölçüde sorumlu oldukları.

Şirketlerin çokuluslu olmasıyla ilgili temel kriterler Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Çokulusluluk İle İlgili Temel Kriterler

Simcha Ronen, **Comparative and Multinational Management** (New York: John Wiley and Sons, 1986), 14.

Şirketlerin çokuluslulaşması konusunda; (1) faaliyet gösterdikleri ülke sayısı, (2) ülke dışında mülkiyet edinmeleri ve (3) üst yönetimlerinin milliyeti gibi bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler göz önünde bulundurularak, çokuluslu şirketleri, “ülke içi ve ülke dışındaki yatırımları şirket amaçlarına ve şirket sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten bir ticaret veya sanayi kuruluşudur” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çok Uluslu İşletmeyi Tanımlamak, 01.01.2015).

Ayrıca, Aggarwal ve diğ. (2011, 564) tarafından yapılan bir çalışmada, şirketler 4 kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Şirketlerin Kategorilendirilmesi

S.Nu.	Kategori	Tanım
1	Tamamen yerli şirketler	Yerli satışlar ve bağlı kuruluşlar
2	Bölgesel şirketler	Bölgesel satışlar, yerli bağlı kuruluşlar
3		Yerli satışlar, bölgesel bağlı kuruluşlar
4		Bölgesel satışlar ve bağlı kuruluşlar
5	Bölgeler arası şirketler	Bölgeler arası satışlar, yerli bağlı kuruluşlar
6		Bölgeler arası satışlar, bölgesel bağlı kuruluşlar
7		Yerli satışlar, bölgeler arası bağlı kuruluşlar
8		Bölgesel satışlar, bölgeler arası bağlı kuruluşlar
9		Bölgeler arası satışlar ve bağlı kuruluşlar
10	Küresel şirketler	Küresel satışlar, yerli bağlı kuruluşlar
11		Küresel satışlar, bölgesel bağlı kuruluşlar
12		Küresel satışlar, bölgeler arası bağlı kuruluşlar
13		Yerli satışlar, küresel bağlı kuruluşlar
14		Bölgesel satışlar, küresel bağlı kuruluşlar
15		Bölgeler arası satışlar, küresel bağlı kuruluşlar
16		Küresel satışlar ve yatırımlar

Raj Aggarwal, Jenny Berrill, Elaine Hutson, Colm Kearney, What Is A Multinational Corporation? Classifying the Degree of Firm-Level Multinationality (**International Business Review**, 2011), 564.

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, (1) tamamen yerli şirketler, (2) bölgesel şirketler, (3) bölgeler arası şirketler ve (4) küresel şirketler olmak üzere toplam 4 kategoriye ayrılan şirketlerin sonraki kısımda değinilen uluslararasılaşma sürecinde daha farklı kategorilendirildikleri görülecektir.

2.2. Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri çokuluslu, küresel, uluslararası şirketler aracılığıyla dünyanın bütün ülkelerini etkilemektedir. Uluslararası faaliyetlerine ihracatla başlayan uluslararası şirketler, daha sonra giderek büyüyüp etki alanlarını genişleterek önce çokuluslu, daha sonra da küresel ve uluslararası şirketler haline gelmektedirler (Nemli Çalışkan, 2011, 9-13).

Uluslararası şirketler, çokuluslu şirketler, küresel şirketler ve uluslararası şirketlerin yanı sıra, literatürde, uluslararasılaşma sürecini tam anlamıyla yaşamadan çokuluslu hatta küresel hale gelmiş şirketler de bulunmakta olup bu şirketler “küresel doğan şirketler (born globals)” olarak adlandırılmaktadır (Çavuşgil, Knight, Üner, 2011). Çalışma kapsamında olmadığından, küresel doğan şirketlere detaylı olarak değinilmeyecektir.

Şirketlerin uluslararasılaşma sürecinde geçirdikleri aşamaların ana hatları aşağıda belirtilmiştir.

2.2.1. Ulusal Şirketler

Ulusal şirketler (National companies), uluslararasılaşmanın temelini oluştururlar. Tek bir ülkede faaliyet gösterdiklerinden, uluslararası etkinlikte bulunmazlar. Ulusal şirketler, genelde, sermaye ve yönetim yapısı olarak uluslararası piyasada rekabet etmekte kendilerini yetersiz gördüklerinden veya faaliyet gösterdikleri piyasada kuvvetli ya da yeterli oldukları için uluslararası piyasalara yönelmezler (Dinçer, Fidan, 1996, 73).

2.2.2. Uluslararası Şirketler

Uluslararası şirketler (International companies), genellikle, “kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2015, 9).

Başka bir tanıma göre, uluslararası şirketler, kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede ihracat/ithalât, lisans verme/franchising, stratejik işbirlikleri, doğrudan yabancı yatırım gibi yöntemlerle faaliyet gösteren şirketlerdir (Neelankavil, Rai, 2009, 10).

Uluslararası şirketler, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren, ancak yurt dışındaki yatırımları sınırlı olan şirketlerdir. Uluslararası şirketlerin yönetimi, genel olarak, ana ülke vatandaşları tarafından icra edilmektedir. Uluslararası şirketler, farklı ülkelerdeki diğer şirketlerin mal ve hizmetlerini ithal edebildikleri gibi, kendi mal ve hizmetlerinin bir kısmını ya da tamamını farklı ülkelere ihraç edebilmektedirler. Uluslararası şirketlerin herhangi bir ülkede ana merkezi ve muhtelif ülkelerde birbirine bağlı üretim ve satış birimleri bulunmaktadır. Ana merkez, uluslararası ve ulusal faaliyetleri ayırt etmeksizin tüm faaliyetleri idare etmektedir (Dinçer, Fidan, 1996, 73).

Birçok kaynakta, uluslararası şirket (international company) kavramının, çokuluslu şirket (multinational company) veya küresel şirket (global company) yerine de kullanıldığı bilinmektedir (Can, 2015, 9).

2.2.3. Çokuluslu Şirketler

Dünyanın en büyük ekonomik birimlerinin %40'ı uluslar değil şirketler tarafından oluşturulmaktadır (Ball, McCullough, 1996, 232). Dünya ticaretinin yarısından fazlası 500'e yakın çokuluslu şirket (multinational company) tarafından gerçekleştirilmektedir (Hodgetts, Luthans, 1997). Dünyanın çeşitli yerlerinde yaklaşık 100.000 çokuluslu şirket ve bu şirketlere bağlı 860.000'den fazla kuruluş veya şube bulunmaktadır (UNCTAD, 2017a, ix).

Çokuluslu şirketlerin dünyada yaygınlaşmaları II. Dünya Savaşı sonrasındaki döneme rastlamaktadır. İlk çokuluslulaşma hareketi ABD şirketlerinde başlamış, daha sonra Batı Avrupa ve Japon şirketlerinde de görülmüştür (Seyidoğlu, 1993, 581). 1960'lardan sonra çokuluslu şirketler sayıca artmış ve faaliyet alanlarını genişletmiştir (Nemli Çalışkan, 2011, 4).

Çokuluslu şirketin uluslararası düzeyde öncü analisti ve bu şirketin en dikkat çekici Kuzey Amerikalı eleştirmenlerinden biri olarak tanınan Stephen Herbert Hymer (1934-1974) (Hymer, 2016, 7)'a göre, "çokuluslu" terimi ancak 1960'tan sonra öne çıkmaya başlamıştır. Ulusal şirketler, ulusal piyasa yönünden düşünmektedirler; çokuluslu şirketler ise bütün dünyayı kendi piyasaları olarak görmekte ve imalât ile pazarlamayı küresel bir ölçekte planlamaktadırlar (Hymer, 2016, 367).

Daft (1991, 614)'a göre, çokuluslu şirket aynı zamanda, küresel şirket (global company) veya uluslararası şirket (transnational company) olarak da adlandırılmaktadır.

Ayrıca, literatürde, çokuluslu teşebbüs (multinational enterprise) terimine de rastlanmaktadır. Bu terim, çokuluslu şirket (multinational company) veya uluslararası şirket (transnational company) ile eşanlamlı olarak da kullanılmaktadır. Çokuluslu teşebbüs gerek yerel gerekse deniz aşırı operasyonları kapsayan bütünleşik ve küresel bir felsefeye sahip olan şirkettir (Can, 2015, 9).

İlk çokuluslu şirket, Unie Margarin (Hollandalı) ve Lever Brothers (İngiliz) şirketlerinin birleşmesiyle 1929'da meydana gelen Unilever'dir (Nemli Çalışkan, 2011, 11).

Çokuluslu şirketlerin hisseleri ve yönetimine ilişkin olarak Şatıroğlu (1984, 8), hisselerin birçok ulus veya ülke arasında dağılmış olduğundan ve yönetimin, tek merkez yerine, şirketin sahipliğinin dağılmış olduğu ülkeler arasında bölüşülmüş olduğundan bahsetmektedir.

Çokuluslu şirketler, küresel ekonomik faaliyetlerin baş aktörü konumunda bulunmaktadır (Aktan, Vural, 2006, 22).

Çokuluslu şirket kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamakla birlikte, literatürde yer alan tanımlara Tablo 2.2'de yer verilmiştir.

Tablo 2.2: Çokuluslu Şirket Tanımları¹

S. Nu.	Çokuluslu Şirket Tanımı	Kaynak
1	Merkezleri bir ülkede bulunan ve fakat aynı zamanda başka ülkelerin kanun, örf ve adetlerine uyarak çalışan ortaklıklardır ² .	Kabaalıoğlu, 1986, 451

¹ Tabloda yer alan çokuluslu şirket tanımlarının; çokuluslu şirket tanımının yapıldığı tarih veya tanıma yer verilen kaynağın yayımlanma tarihi dikkate alınarak, mümkün olduğunca kronolojik olarak sıralanmasına gayret gösterilmiştir.

² Çokuluslu şirket terimi ilk kez David Lilienthal tarafından 1960 yılında Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration'da yaptığı bir konuşmada kullanılmıştır (Kabaalıoğlu, 1986, 451).

Tablo 2.2 - devam

2	(1) Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, (2) işletme birimleri arasında, evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezlerinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı, (3) bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı, ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür ³ .	Şatıroğlu, 1984, 22
3	Birden fazla ülkede kazanç sağlayıcı iktisadî faaliyetlerde ve uluslararası üretimde bulunan firmalardır.	Gilpin, 1987, 232
4	Farklı ülkelerde rekabet eden işletmelerdir.	Bateman, Zeithaml, 1990, 763
5	Bağlı kuruluşları vasıtasıyla birçok ülkede üretim yapan, bağlı kuruluşlarının politikaları üzerinde direkt kontrolü olan ve üretim, finans, pazarlama ve kadrolama stratejilerini ulusal normları gözetmeksizin belirleyerek uygulayan ana ortaklıklardır.	Root, 1990, 3
6	Satış gelirlerinin %25'inden daha fazlasını, ana işletmenin bulunduğu ülke dışından elde eden işletmelerdir.	Daft, 1991, 614
7	Doğrudan yabancı yatırım yapan ve birden fazla ülkede değer yaratan faaliyetlere sahip şirkettir ⁴ .	Johnson, Turner, 2010, 212
8	Yabancı ülkelerdeki üretimi, kârı veya personeli, toplam üretiminin, kârının ya da personelinin önemli bir miktarını oluşturan işletmelerdir.	Dinçer, Fidan, 1996, 73-74
9	En az iki ülkede yer alan üretim birimleri yöneten ve kontrol eden bir şirkettir ⁵ .	Johnson, Turner, 2010, 212
10	(1) Yabancı piyasalarda üretim yapmak amacıyla yatırım yapan işletmelerdir. (2) İki ya da daha fazla ülkede ticarî faaliyette bulunan, tek bir merkezden kontrol edilen, hukuken birbirinden bağımsız, ancak ekonomik olarak birbirine bağlı ortaklıklardan oluşan işletmelerdir.	Aydın, 1997, 5

³ Birleşmiş Milletler'in çokuluslu şirket tanımıdır (Şatıroğlu, 1984, 22).

⁴ Dunning'in 1992'de yaptığı çokuluslu şirket tanımıdır (Johnson, Turner, 2010, 212).

⁵ Caves'in 1996'da yaptığı çokuluslu şirket tanımıdır (Johnson, Turner, 2010, 212).

Tablo 2.2 - devam

11	Hepsinin sahibi olmasa bile birden fazla ülkedeki faaliyetleri koordine ve kontrol yeteneğine sahip bir firmadır ⁶ .	Johnson, Turner, 2010, 212
12	İki veya daha fazla ülkede, mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.	Can Mutlu, 1999, 10
13	Gittikleri ülkede yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuata uygun olarak direkt yatırım şeklinde özel bir yatırımda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve denetim açısından bir bütünlük gösteren ve uluslararası faaliyetleriyle tanınmış olan işletmelerdir.	Yüksel, 1999, 113
14	Yabancı ülkelerdeki üretim, kâr veya istihdam edilen personel kriterlerinden birinin toplam içinde önemli bir orana ulaşması halinde, uluslararası işletme çokuluslu işletme olarak kabul edilir.	Mucuk, 2005, 47
15	Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, faaliyetlerini birden fazla ülkede genel merkez tarafından koordine edilen şubeler veya bağlı şirketler aracılığıyla yürüten büyük firmalardır.	Aktan, Vural, 2006, 6
16	Uluslararası faaliyetlerde doğrudan yatırım ve kontrol oranını artırmış, büyük uluslararası işletmelere verilen genel addır.	Nemli Çalışkan, 2011, 10
17	İki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren ve bu ülkelerde üretim, pazarlama, finansman ve diğer işletme işlevlerini yerine getiren işletmelerdir.	Wheelen, Hunger, 2012, 105

Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Çokuluslu Şirketler Global Sermaye ve Global Yatırımlar** (Konya: Çizgi Kitabevi, 2006), 6; Esra Nemli Çalışkan, **Uluslararası Yönetim** (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2011), 10-11; Franklin R. Root, **International Trade and Investment** (Cincinnati: South Western Publishing Co., 1990), 3; Kadir D. Şatıroğlu, **Çokuluslu Şirketler** (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi, 1984), 22 ve Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, **Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açısından İncelenmesi, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005), 53-54'ten faydalanılarak oluşturulmuştur.

Çokuluslu şirket tanımlarında görüldüğü gibi, en çok vurgulanan kriterler çokuluslu şirketlerin birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri ve bu ülkelerde üretim ve/veya pazarlama yapmalarıdır.

⁶ Dicken'in 1998'de yaptığı çokuluslu şirket tanıımıdır (Johnson, Turner, 2010, 212).

Çokuluslu şirketlerin *ana merkezleri (headquarters)* (veya ana işletmeleri) ve *bağlı kuruluşları (subsidiaries, affiliates)* (veya bağlı/yavru işletmeleri, şubeleri) bulunmaktadır. Ana merkez, yatırımı yapan asıl işletmedir. Bağlı kuruluş ise diğer ülkelerde sahip olunan fabrika veya işletmedir (Ercan, 2008, 33).

Küresel yayılmanın bir kural haline geldiği örgütlerde iş etkinliğinin coğrafi olarak genişlemesi, yabancı çalışan nüfusunun artmasına neden olmuştur. Bir ankete (Brookfield Global Relocation Services, 2012) göre; 2000 yılında çokuluslu şirketlerin %10'unun Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesinde ana merkezleri varken, bu oran 2007 yılında %42 olmuştur (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 335).

Çokuluslu şirketlerin bulunduğu, yatırım yaptığı veya faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkeler üç farklı grup altında incelenmektedir (Can, 2012, 10-11):

- *Ana Ülke (AÜ) (Parent/Home Country, PC)*: Çokuluslu şirketin kökeninin olduğu ülkedir.
- *Ev Sahibi Ülke (EÜ) (Host Country, HC)*: Çokuluslu şirketin yatırım yaptığı ülkedir.
- *Üçüncü Ülke (ÜÜ) (Third Country, TC)*: AÜ/EÜ haricinde, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerine muhtelif yollarla iştirak eden ülkedir.

Uluslararası İşletmecilik literatüründe sıklıkla kullanılan bu kavramların, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Expat Yönetimi, Küresel Yetenek Yönetimi, Kültürlerarası Yönetim ve Küresel Mobilité gibi alanlarda da kullanıldığı görülmektedir. Birden fazla ülkede üretim/pazarlama faaliyetleri yürüten çokuluslu şirketlerin, bu faaliyetleri yürüttükleri ülkelerin ayırt edilmiş olması, diğer bir deyişle ülkelerin kategorilendirilmiş olması, terminoloji birliğinin sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma istatistiklerine ilişkin UNCTAD'ın 2016 ve 2017 raporlarında yer alan veriler aşağıda özetlenmiştir.

2016 UNCTAD verilerine göre; finans sektöründe yer almayan, dünya çapında en büyük 100 ÇUŞ (Ek 1) ve gelişmekte olan/geçiş ekonomilerinden en büyük 100 ÇUŞ'un (Ek 2) uluslararasılaşma istatistikleri Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3: 2016 UNCTAD Verilerine Göre Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ ve Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ'un Uluslararasılaşma İstatistikleri (Milyar Dolar, Bin Çalışan ve Yüzde)

Değişken	Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ					Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ		
	2013 ⁷	2014 ⁹	2013-2014 Yüzdesel Değişim	2015 ⁸	2014-2015 Yüzdesel Değişim	2013 ⁹	2014	Yüzdesel Değişim
Varlıklar								
Yabancı	8,198	8,341	1,8	7,933	-4,9	1,556	1,731	11,2
Yerel	5,185	4,890	-5,7	4,921	0,6	3,983	4,217	5,9
Toplam	13,382	13,231	-1,1	12,854	-2,8	5,540	5,948	7,4
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	61	63	1,8 ⁹	62	-1,3 ¹¹	28	29	1 ¹¹
Satışlar								
Yabancı	6,078	6,011	-1,1	5,115	-14,9	2,003	2,135	6,6
Yerel	3,214	3,031	-5,7	2,748	-9,3	2,167	2,160	-0,3
Toplam	9,292	9,042	-2,7	7,863	-13	4,170	4,295	3
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	65	66	1,1 ¹¹	65	-1,4 ¹¹	48	50	1,7 ¹¹
İstihdam								
Yabancı	9,555	9,375	-1,9	9,973	6,4	4,083	4,173	2,2
Yerel	6,906	6,441	-6,7	7,332	13,8	7,364	7,361	0
Toplam	16,461	15,816	-3,9	17,304	9,4	11,447	11,534	0,8
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	58	59	1,2 ¹¹	58	-1,6 ¹¹	36	36	0,5 ¹¹

UNCTAD. 2016a. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges). [Sayfa 31]. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf.

Tablo 2.3 incelendiğinde, finans sektöründe yer almayan, (1) en büyük 100 ÇUŞ'un yabancı istihdamı %6,4 artarken, yabancı varlıkları (2014'e göre 2015'te %4,9 düşüş) ve satışları (%14,9 düşüş) açısından yurt dışı operasyonlarının düştüğü, (2) ÇUŞ'ların yerel operasyonlarının daha iyi performans sergilemesiyle, toplam varlıklarının, satışlarının ve istihdamının yabancı payının %1,4 ve 1,7 arasında düştüğü ve (3) gelişmekte olan/geçiş ekonomilerinden en büyük 100 ÇUŞ'ların verileri 2014 yılını kapsıyor olsa da en büyük 100 ÇUŞ'tan farklı özellikler sergiledikleri görülmektedir.

2017 UNCTAD verilerine göre; finans sektöründe yer almayan, dünya çapında en büyük 100 ÇUŞ (Ek 3) ve gelişmekte olan/geçiş ekonomilerinden en büyük 100 ÇUŞ'un (Ek 4) uluslararasılaşma istatistikleri Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

⁷ Revize edilen sonuçlardır (UNCTAD, 2016a, 31).

⁸ Ön sonuçlardır (UNCTAD, 2016a, 31).

⁹ Puan bazındadır (UNCTAD, 2016a, 31).

Tablo 2.4: 2017 UNCTAD Verilerine Göre Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ ve Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ'un Uluslararasılaşma İstatistikleri (Milyar Dolar, Bin Çalışan ve Yüzde)

Değişken	Dünya Çapında En Büyük 100 ÇUŞ					Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 ÇUŞ		
	2014 ¹⁰	2015 ⁹	2014-2015 Yüzdesel Değişim	2016 ¹¹	2015-2016 Yüzdesel Değişim	2014 ⁹	2015	Yüzdesel Değişim
Varlıklar								
Yabancı	8,424	8,014	-4,9	8,268	3,2	1,699	1,717	1,0
Yerel	4,821	4,877	1,2	4,985	2,2	4,217	4,249	0,7
Toplam	13,245	12,891	-2,7	13,252	2,8	5,916	5,966	0,8
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	64	62	-1,4 ¹²	62	0,4 ¹¹	29	29	0,1 ¹¹
Satışlar								
Yabancı	6,060	4,856	-19,9	4,764	-1,9	2,135	1,769	-17,2
Yerel	3,036	2,756	-9,2	2,700	-2,0	2,161	2,011	-7,0
Toplam	9,096	7,612	-16,3	7,464	-1,9	4,296	3,780	-12,0
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	67	64	-2,8 ¹¹	64	0,0 ¹¹	50	47	-2,9 ¹¹
İstihdam								
Yabancı	9,589	9,305	-3,0	9,330	0,3	4,168	3,954	-5,1
Yerel	6,518	6,969	6,9	6,993	0,4	7,390	8,090	9,5
Toplam	16,107	16,273	1,0	16,323	0,3	11,558	12,044	4,2
Toplamdaki Yabancı Yüzdesi	60	57	-2,4 ¹¹	57	0,0 ¹¹	36	33	-3,2 ¹¹

UNCTAD. 2017a. World Investment Report 2017 (Investment and the Global Economy). [Sayfa 29]. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_en.pdf.

Tablo 2.4 incelendiğinde, finans sektöründe yer almayan, (1) en büyük 100 ÇUŞ'un yabancı varlıkları %3,2 ve yabancı istihdamı %0,3 artarken, yabancı satışlarının %1,9 düştüğü, (2) ÇUŞ'ların toplam satışlarının ve istihdamının yabancı payının değişmediği, toplam varlıklarının yabancı payının %0,4 arttığı ve (3) gelişmekte olan/geçiş ekonomilerinden en büyük 100 ÇUŞ'ların verileri 2015 yılını kapsıyor olsa da en büyük 100 ÇUŞ'tan farklı özellikler sergiledikleri görülmektedir.

Çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma istatistikleri ele alındıktan sonra çokuluslu şirketlerin özelliklerine de değinmek yerinde olacaktır. Bolat ve Seymen (2005, 61-63)'in, çokuluslu şirket tanımlarından yola çıkarak ve şirketlerin uluslararasılaşma sürecindeki örgütsel farklılıklarını dikkate alarak ele aldıkları çokuluslu şirketlerin özelliklerinin özeti aşağıda sıralanmıştır:

¹⁰ Revize edilen sonuçlardır (UNCTAD, 2017a, 29).

¹¹ Ön sonuçlardır (UNCTAD, 2017a, 29).

¹² Puan bazındadır (UNCTAD, 2017a, 29).

- Trompenaars ve Hampden-Turner (1998, 187)'a göre, çokuluslu şirketlerdeki şubeler veya bağlı şirketler, grup içindeki diğer şirket ya da ülkelerden çok genel merkezle ya da genel merkezin bulunduğu ülke ile ilişki içindedir (Bolat, Seymen, 2005, 62).
- Seyidoğlu (1993, 581 ve 584)'na göre, ana merkez, şubelerin yönetimini denetler ve âdeta bir sinir sisteminin merkezi görevi görür. Şubeler, bunun karşılığında, elde ettikleri kazançları ana merkeze transfer ederler. Şubeler, farklı büyüklüklerde olabilecekleri gibi, bazılarının ana işletme ile doğrudan ilişkisi bulunmayabilmektedir (Bolat, Seymen, 2005, 62-63).
- Kutal ve Büyüksulu (1996, 30-31)'ya göre, çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki doğrudan yatırımlarını şirket ana merkezi tarafından kontrol altında tutarlar. Kontrolün merkezileşme derecesi birçok özelliğe göre (Faaliyet gösterilen sektör, örgüt yapısı ve politikalar, ülkelerin sosyo-ekonomik ve politik özellikleri gibi) değişmektedir (Bolat, Seymen, 2005, 61).
- Gürün (2001, 24 ve 26)'e göre, çokuluslu şirketlerin ev sahibi ülkedeki bağlı kuruluşlarının belirgin özerklikleri olsa da stratejik politikalar ana merkez tarafından oluşturulmaktadır. Çokuluslu şirketler üretimlerini farklı ülkelerde gerçekleştirmektedir. Üretimlerinin çoğunluğunu ana ülke dışında yapmaktadırlar. Ayrıca, büyük Ar-Ge yatırımları yapabilmektedirler (Bolat, Seymen, 2005, 62-63).
- Dış ülkelere yatırım yapan çokuluslu şirketler, aynı zamanda o ülkelere teknoloji, yönetim ve örgüt bilgisi transferi yapmaktadırlar. Ayrıca, güçlü sermaye yapılarından dolayı ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan kolay kolay etkilenmemektedirler (Bolat, Seymen, 2005, 62-63).
- Budak (1996, 74)'a göre, çokuluslu şirketlerin yönetim, örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili sorunları fazla ve karmaşıktır (Bolat, Seymen, 2005, 63).
- Dulupçu (2001, 63)'ya göre, çokuluslu şirketler, ölçek ekonomisinden faydalananarak, önemli üretim ve dağıtım yetenekleri kazanmaktadırlar (Bolat, Seymen, 2005, 63).

Görüldüğü gibi, genelde ulusal ve uluslararası şirketlere kıyasla daha karmaşık organizasyon yapılarına sahip çokuluslu şirketler, faaliyetlerini ana merkezleri ve bağlı kuruluşları ile koordineli bir şekilde gerçekleştirmeye gayret göstermektedirler.

2.2.4. Küresel Şirketler

Küresel şirketler (Global companies), “faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan, global ürün, fiyat vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler”dir (Can, 2015, 9).

Çokuluslu şirketlerin küresel şirketlere dönüşümü kapsamında; çokuluslu şirketlerin yönetim ve örgüt yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaktadır (Can, 2015, 91). Can’ın bu düşüncesini destekler mahiyette Aydın (1997, 5) da çokuluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri her ülkenin pazarlarında üretim ve pazarlamada ayrı stratejiler izlediklerini, ancak küresel şirketlerin tüm dünya pazarlarını tek bir pazar olarak değerlendirdiklerini, üretim ve pazarlamada küresel stratejiler izlediklerini belirtmektedir.

Küresel şirketlerde, ana şirketin stratejisi merkezde belirlenmekte, bağlı kuruluşlar faaliyetlerinde fazla özerk olamamaktadırlar (Stonehouse ve diğ., 2004, 4).

Govindarajan ve Gupta (2000, 276)’ya göre, çokuluslu bir şirketi “küresel” veya “küresel değil” şeklinde nitelendirmek çok kolay değildir. Bazı şirketler daha çok küreseldir, bazıları daha az küreseldir.

Küresel şirketlere örnek olarak İsviçre merkezli Nestle ele alınacak olursa, bahse konu şirket satışlarının %98’ini yurt dışında gerçekleştirmekte ve işgücünün %96’sını yine yurt dışında istihdam etmektedir. Üst yönetim kadrosu Alman uyrukludur. Yöneticilerinin yarısı İsviçre uyruklu değildir (Seymen, 2005, 72).

2.2.5. Uluslarötesi (Ulusötesi Veya Ulusaşırı) Şirketler

Can (2015, 9)’a göre, uluslarötesi şirket (transnational company);

“Uluslararası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup, çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirtir. Eğer bir işletmenin sahipliği ve yönetiminde belirli bir ulus ya da ulusların ağırlığı yoksa, diğer bir ifade ile işletmenin mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşan kişilere ait ise, işletmenin yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir kimlikten söz edilemez”.

Başka bir tanıma göre; uluslarötesi şirketler, çok sayıda ülkede faaliyet gösteren, pazar koşullarına bağlı olarak farklı derecelerde koordinasyon, bütünleştirme ve yerel farklılaştırma uygulayan şirketlerdir. UNCTAD tarafından yapılan tanımlamaya göre,

uluslarötesi şirketler, ana şirket ile yabancı bağlı kuruluşlardan oluşan şirketlerdir (Nemli Çalışkan, 2011, 13).

Bateman ve Snell (1999, 214-215)'e göre, uluslarötesi şirketlerin en önemli ayırt edici özelliği, ulusal bağlı kuruluşlar arasında iletişimi güçlendirmesidir. Bu kuruluşlar, karşılıklı çıkarları doğrultusunda, aralarında teknolojik uzmanlık becerilerinin transfer edilebileceği ölçüde iyi ve etkin bir iletişim gerçekleştirirler. Dünya çapında bütünleştirilmiş bir üretim sistemini sağlıklı işletebilmek maksadıyla, merkezî üretim tesisleri ve yerel montaj tesisleri ile üretimi koordine etmeye çalışırlar.

Dicken (1998, 193)'a göre, uluslarötesi şirketler, ulusal kimliklerini yitirmiş veya yitirmeye başlamışlar, bunun ötesinde “mekânsız” bir nitelik kazanmışlardır.

2.2.6. Uluslarüstü Şirketler

Can (2015, 9)'a göre, uluslarüstü şirket (supranational company), “uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmedir.”

Başka bir tanıma göre, uluslarüstü şirketler, hiçbir ülke ile köken bağı olmayan, genelde uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluşa bağlı ve ona vergi ödeyen, o kuruluş tarafından tescil edilen ve denetlenen, dolayısıyla milliyetini kaybetmiş şirketlerdir (Gürün, 2001, 18; Kutal, Büyüksulu, 1996, 27).

2.3. Kadrolama Kavramı Ve Süreci

Bu kısımda öncelikle kadrolama kavramı ele alınacak, daha sonra kadrolama sürecine değinilecektir.

2.3.1. Kadrolama Kavramı

Diğer birçok alanda olduğu gibi, uluslararası işletmecilik alanında da insan kaynağı kritik bileşendir (Robock, Simmonds, 1989, 597). Bir şirketin kendisine üstünlük sağlayan bir teknolojisi veya ürünü olabilir fakat o şirketin bir sonraki “kazanan” teknoloji veya ürünü geliştirip geliştiremeyeceğini işgörenleri belirleyecektir (Phillips, Gully, 2009e, 1). İster “insan”, “işgücü”, “personel” veya “entelektüel sermaye” olarak, ister “beşerî sermaye”, “insan kaynakları” veya “yetenek” olarak adlandırılınsın, işgörenlerde var olan kaynak, stratejik başarının ve rekabet avantajı elde etmenin

anahtarı olarak kabul edilmektedir (Tüzüner, 2011, 7). Dolayısıyla, şirketler için böylesine büyük bir öneme sahip işgörenlerin temini (recruiting) ve seçimi (selecting) yani kadrolanması (staffing) da çok önemlidir (Greer, 2001, 313). İşe alım (hiring) ve kadrolama uygulamaları daha resmî olan örgütler daha az resmî olanlara nazaran rekabet açısından daha etkilidirler (Ployhart, Schneider, Schmitt, 2006, 25).

Kadrolama (sağlama, seçme ve yerleştirme) (staffing), yönetim ve İKY literatüründe, işgören temin ve seçimi, personel temin/sağlama ve seçimi, seçme-yerleştirme, insan kaynaklarının tedariki (sağlanması) diye de adlandırılan ve tıpkı planlama, değerlendirme-ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, endüstri ilişkileri ve iş güvenliği ile işgören sağlığı gibi önemli bir İKY işlevidir (Sadullah ve diğ., 2013, 8 ve 87).

Kadrolama, “adayların örgütün içine ve dışına akışını belirleyen karmaşık örgütsel bir işlevidir” (Carlson, Connerly, 2003, 51).

Başka bir tanıma göre kadrolama, işgörenlerin bulunması (finding), değerlendirilmesi (assessing), yerleştirilmesi (placing) ve kıymetlendirilmesi (evaluating) sürecidir. Bu süreç, adayların temini (recruiting), seçimi (selecting), değerlendirilmesi (appraising) ve terfi ettirilmesi (promoting) faaliyetlerinden oluşur (Ployhart, Schneider, Schmitt, 2006, 1).

Kadrolama işlevinin hedefi; organizasyona en çok fayda sağlayabilecek adayları bulmak ve seçmektir (Sadullah ve diğ., 2013, 10).

Kadrolama ile ilgili diğer bir tanımda, kadrolamanın, örgütsel hedeflere ulaşmak için yetenekli adayların cezbedilmesi (attracting), seçilmesi (selecting) ve devamlılığının sağlanması (retaining) süreci olduğu vurgulanmaktadır (Ployhart, 2006, 868). Hızla değişen örgütsel ihtiyaçlara cevap verebilmek için örgütsel etkililik¹³ doğru insanın doğru işte doğru zamanda bulundurulmasına bağlıdır (Bechet, Walker, 1993, 1).

23 ülkeden 33.000 işveren üzerinde kadrolama ile ilgili yapılan bir araştırmada, işverenlerin %40’ı umdukları yeteneği (adayı) bulmakta ve işe almakta zorluk çektiğini belirtmiş (Manpower Inc., 2006’dan aktaran Ployhart, 2006, 868), hemen hemen 7.000 yöneticinin yaklaşık %90’ı ise yetenek (aday) temini (acquisition) ve devamlılığını sağlamanın (retention) gittikçe daha da zorlaştığını belirtmiştir (Axelrod,

¹³ Bu çalışmada, Bechet ve Walker (1993)’ın makalesinde yer alan “orgazizational effectiveness” tabirinin, Türkçeye “örgütsel etkililik” olarak çevrilmesi tercih edilmiştir. Burada etkililik (effectiveness), etkinlik (efficiency) ve verimlilik (productivity) kavramlarını karıştırmamaya dikkat etmek gerekir.

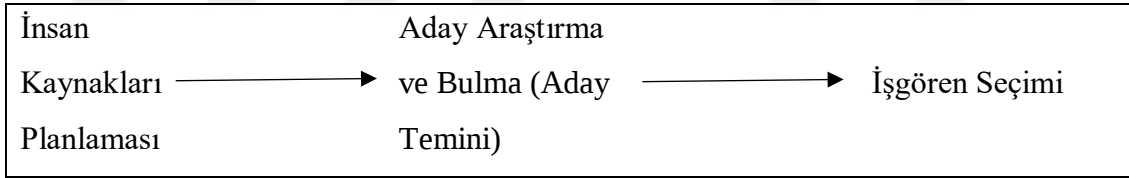
Handfield-Jones, Welsh, 2001'den aktaran Ployhart, 2006, 869). Ayrıca, Rynes, Brown ve Colbert (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, rekabet avantajı sağlamada kadrolamanın en önemli stratejik mekanizmalardan biri olması gerekirken, örgütsel karar vericilerin kadrolamayı anlamadıkları veya kadrolamayı optimal kullanmadıkları tespit edilmiştir (Ployhart, 2006, 868-869).

Aday temininin etkililiğinin şirketin kadrolanmasının etkililiği üzerinde etkisi vardır (Greer, 2001, 313). Bowen, Ledford ve Nathan tarafından yapılan bir çalışmada, aday seçimi aşamasında, bazı şirketler tarafından adayların işin özellikleri yerine örgütün özellikleri veya kültürü ile karşılaştırılmasına birinci öncelik verildiği ortaya konmaktadır (Bowen, Ledford, Nathan, 1991).

Yanlış kişiyi işe almak şirketler açısından en pahalı hatalardan biridir. Dolayısıyla, şirketlerin kadrolamaya hassasiyetle eğilmeleri gerekmektedir.

2.3.2. Kadrolama Süreci

Kadrolama (işgören temin ve seçimi) süreci Şekil 2.2'de belirtilen üç ana aşamadan oluşmaktadır (Sadullah ve diğ., 2013, 88):



Şekil 2.2: Kadrolama Süreci

Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevdet Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013), 88.

- Birinci Aşama: *İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) (İşgören İhtiyacının Belirlenmesi) (HR Planning)*: II. Dünya Savaşı'nın başarılı komutanı General D. Eisenhower'ın, askerî uygulamalar çerçevesinde söylediği, “planlar hiçbir şeydir, fakat planlama herşeydir” sözü, planlamanın önemini ortaya koymak bakımından yeterli olacaktır (Koçel, 2014, 186). Her alanda olduğu gibi İK alanında da planlama esastır. İKP aşamasında, doldurulması gereken mevkiler ve bu mevkilerin nasıl doldurulacağı belirlenir. Ayrıca, gerekli işgücü talebi sayı ve nitelik olarak

belirlenir. Daha sonra belirlenen işgücü talebi, şirket içi işgücü arzı ile karşılaştırılır. İşgücü talebi, iç işgücü arzını aşar ise, işgücü açığı olduğu anlamına gelir. Kadrolamadan bahsedebilmek için (1) “örgüt”, “bölüm” veya “iş” düzeyinde işgücü açığının var olması ve (2) işgücü açığının iç/dış kaynaklardan¹⁴ “işgören seçimi” yolu ile kapatılmasına karar verilmiş olması gerekir. İşgören açığı; şirketin yeni bir faaliyete başlaması, büyümesi veya işten ayrılanların/çıkarılanların olması vb. nedenlerle oluşabilir. Eğer işgücü açığı taşeronlardan yararlanılarak veya verimlilik artırılarak kapatılabilir ise işgören seçimine gerek kalmayacaktır. Kadrolamanın müteakip aşamalarının etkinliği açısından işgören ihtiyacının doğru olarak belirlenmesi önem arz etmektedir (Sadullah ve diğ., 2013, 88-89). İKP ile ilgili yapılan başka bir tanımlamaya göre, İKP, örgütün gelecekteki İK ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir strateji geliştirilmesidir (Barutçugil, 2004, 239-240). İKP ve işgücü planlamasını (*workforce planning*)¹⁵ birbirine karıştırmamak gerekir. İKP, geniş kapsamlı ve uzun dönemli olup tepe yönetimin perspektifinden bugünkü durumdan hedeflenen düzeye geçilebilmesi için İK yönetiminin neler yapması gerektiği ile ilgili iken işgücü planlaması, istenilen sayıda ve nitelikte insanın istenilen yerde ve zamanda bulundurulması anlamına gelen operasyonel bir süreçtir (Barutçugil, 2004, 243). İKP, kültürler arası bağlamda ele alındığında, Kuzey Amerika’da işi yapmak için en iyi niteliklere sahip doğru sayıda yeteneği işe almaya yönelik iken, az gelişmiş ülkelerde yoksulluk ve işsizlikle savaşılmaya yöneliktir (Herriot, Anderson, 1997; Sinha, 1997). Güç mesafesinin¹⁶ yüksek olduğu kültürlerde, bir çalışanın yerine kimin geçeceği planlanmış olmasına rağmen, üst düzey bir yöneticinin bir akrabası sürpriz bir şekilde bir idari pozisyona getirilebilir (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 324). Kültürler arası bağlam göz önüne alındığında, terfi kriterlerinde de birtakım farklılıklar olduğu dikkat

¹⁴ İç kaynaklardan aday temini ile ilgili olarak Phillips ve Gully (2009b)’nin ve dış kaynaklardan aday temini ile ilgili olarak Phillips ve Gully (2009a)’nın gözden geçirilmesinde fayda mütalaa edilmektedir.

¹⁵ İşgücü planlamasında trend analizleri, rasyo analizleri, bilgisayarlı tahmin teknikleri kullanılmakta ve bunlara ilaveten konu ile ilgili uzmanların, subjektif olabilmelerine karşın, uzmanlık ve deneyimler sonucu oluşan görüş ve fikirlerine de başvurulmaktadır (Ülgen, Mirze, 2013, 292). İşgücü planlama süreci, genel olarak, beş adımdan oluşmaktadır: (1) şirket stratejisinin ve rekabet avantajının belirlenmesi, (2) şirketin yetenek felsefesinin ve stratejik kadrolama kararlarının belirlenmesi, (3) işgücü analizinin yapılması, (4) eylem planlarının geliştirilmesi ve uygulanması ve (5) tahminlerin ve eylem planlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi (Phillips, Gully, 2009c, 5-8).

¹⁶ Güç mesafesi, bir örgüt ya da toplumun üyelerinin, gücün eşitsiz olarak paylaşılması ve güç sahiplerinin toplumda daha az gücü olanlardan daha fazla ayrıcalığa sahip olmasını bekleme ve bunu kabullenme düzeyidir (House ve diğ., 2004, 192).

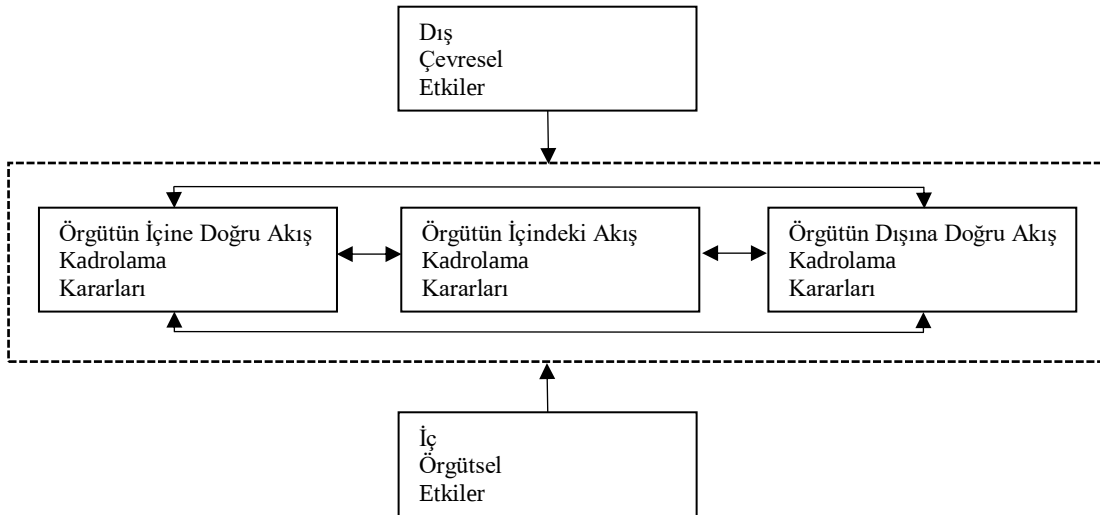
çekmektedir. Japon girişimlerinde ilk kriter iş performansı, ikinci kriter kıdem iken (Evans, 1993), Çin'deki ilk kriter adayın üst yönetici ile ilişkisi, ikinci kriter ise sadakattir (Cheng, Sethi, 1999). Literatürde, İKP ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Örneğin; Anyim, Ekwoaba, Anthony, 2012; Barutçugil, 2004; Bechet, 2008; Dessler, 2013; Greer, 2001; Phillips, Gully, 2009c; Sadullah ve diğ., 2013).

- İkinci Aşama: *Aday Araştırma ve Bulma (Aday Temini) (Recruitment)*: Aday temini, işe başvuran adayların iş seçeneklerini belirlemek, adayları cezbetmek ve etkilemek için örgütün sergilediği kollektif çabalardır (Ployhart, 2006, 869). Bu aşamanın amacı, şirketin ihtiyacını karşılayacak bir aday havuzu meydana getirmektir. Bu aşamada, şirketin iç/dış kaynaklarından, çeşitli yöntemlerle, istenen sayı ve nitelikte işgören adayı cezbedilmekte ve bu adayların iş için başvuruda bulunmaları sağlanmaktadır. Uygun işgörenlerin, uygun maliyetle seçilebilmesi, aday havuzunun optimum sayıda ve karışımında olmasına bağlıdır (Sadullah ve diğ., 2013, 89). Aday temini iki yönlü bir yoldur. Hem adayların hem de örgütün vermesi gereken birçok karar vardır. Birçok örgüt kendi kararlarına odaklanmakta ve adayın kararlarını unutmaktadır (Ployhart, Schneider, Schmitt, 2006, 238). Uluslararası İKY uygulamaları kapsamında yapılan bir araştırmaya (Brookfield Global Relocation Services, 2012) göre, uluslararası yönetici (expat) yönetiminin en önemli zorluğu uygun adayı bulmaktır. Literatürde, aday temini ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Örneğin; Breaugh, Starke, 2000; Chapman ve diğ., 2005; Cullen, Parboteeah, 2010; Highhouse, Hoffman, 2001; Olian, Rynes, 1984; Rynes, Cable, 2003; Saks, 2005; Taylor, Collins, 2000).
- Üçüncü Aşama: *İşgören Seçimi (Screening, Selection/Hiring and Placement)*: Sadullah ve diğ. (2013, 89)'ne göre, işgören seçiminin etkili ve başarılı olabilmesi, işgören ihtiyacının iyi tanımlanmasına, uygun aday havuzuna sahip olunmasına ve etkili seçim yöntemlerinin uygun biçimde kullanılmasına bağlıdır. İşgören seçme süreci, seçim sürecinde birçok alternatifin değerlendirilmesini zorunlu kıldığından, İKY'nin en önemli ve en zor konularındandır. İşgören seçimi, kültürler arası bağlamda ele alındığında, en çok önem verilen hususlar, Japonya'da ekip üyelerinin aday ile ilgili düşünceleri, Müslüman Arap ülkelerinde iyilik, kişiler arası iyi ilişkiler ve güvenilirlik, Hindistan'da yöneticinin alt yapısına benzerlik, Latin Amerika'da aile yaşantısına ilişkin olumlu tutum, Çin'de etkili hükümet yetkilileri ile yakın ilişkiler ve Kore'de ise yaş ve sosyal statü olarak karşımıza çıkmaktadır

(Ali, 1989; Lee, 1999; Huo, Von Glinow, 1995; Lu, Björkman, 1997; Sinha, 1997). Literatürde, işgören seçimi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Örneğin; Cullen, Parboteeah, 2010; Evers, Anderson, Voskuil, 2005; Guion, Highhouse, 2006; Gürbüz, 2002; Olian, Rynes, 1984; Ployhart, Schneider, Schmitt, 2006; Ryan, Tippins, 2004; Schmitt, 2012; Schmitt ve diğ., 2003).

Literatürde, İK tedariki/temini ve seçimi süreçlerini İKP aşamasının içinde ele alan kaynaklar (Örneğin; Tutar, 2013, 230-234) da mevcuttur. Ployhart (2006, 870)'a göre, şirketler, işgören seçiminde yaşadıkları zorluklar ile kıyaslandığında aday temininde daha çok problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

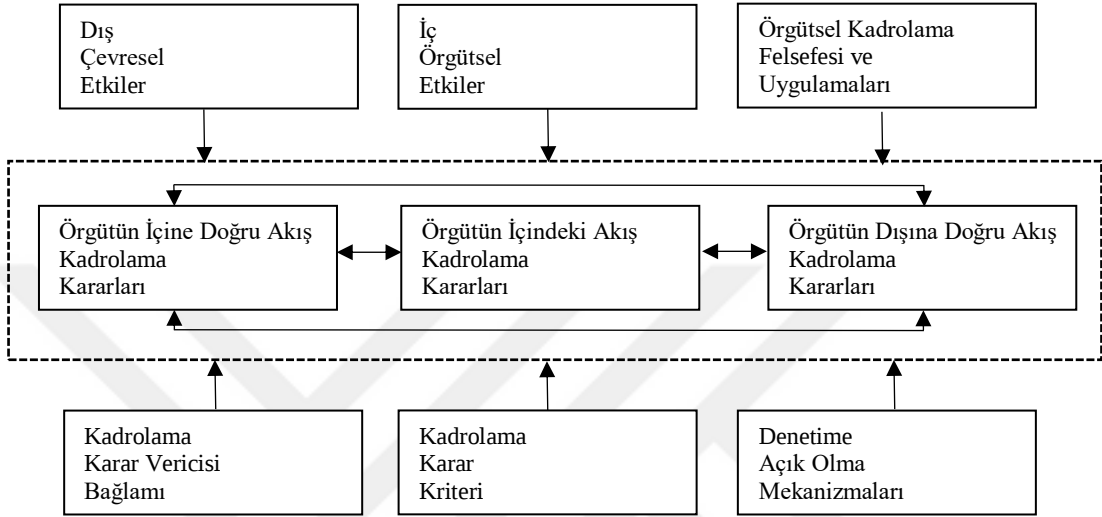
Beer ve diğ. (1984)'ne göre, İK akışlarını yönetmek, insanların örgütün içine doğru akışını (in flow), örgütün içindeki akışını (through flow) ve örgütün dışına doğru akışını (out flow) dikkate almayı gerektirmektedir. Bu üç akış, İK kadrolama sürecini oluşturmaktadır. Örneğin; işe alımda dış kaynaklardan faydalanmanın nitelik ve niceliği (örgütün içine doğru akış), işgörenlerin performans değerlendirmelerini, terfilerini ve gelişimsel mobilitelerini (örgütün içindeki akış) etkilediği kadar işlerine son verilmesinin (örgütün dışına doğru akış) çekiciliğini ve gerekliliğini de etkilemektedir (Judge, Ferris, 1992, 48). Bu kapsamda; Judge ve Ferris (1992, 49) çalışmalarında, öncelikle İK kadrolama geleneksel modelini ortaya koymuşlardır. Bu model Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3: İK Kadrolama Geleneksel Modeli

Timothy A. Judge, Gerald R. Ferris, The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions (**Human Resource Planning**, 1992), 49.

Judge ve Ferris, daha sonra, geniş bir bakış açısıyla, diğer bir deyişle geleneksel modele örgütsel kadrolama felsefesi ve uygulamaları, kadrolama kararı kriteri, kadrolama karar vericisi bağlamı ve denetime açık olma mekanizmalarını da ilave ederek, İK kadrolama kararlarının modelini oluşturmuşlardır. Bu model ise Şekil 2.4'te gösterilmiştir.



Şekil 2.4: İK Kadrolama Kararlarının Modeli

Timothy A. Judge, Gerald R. Ferris, **The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions** (Human Resource Planning, 1992), 58.

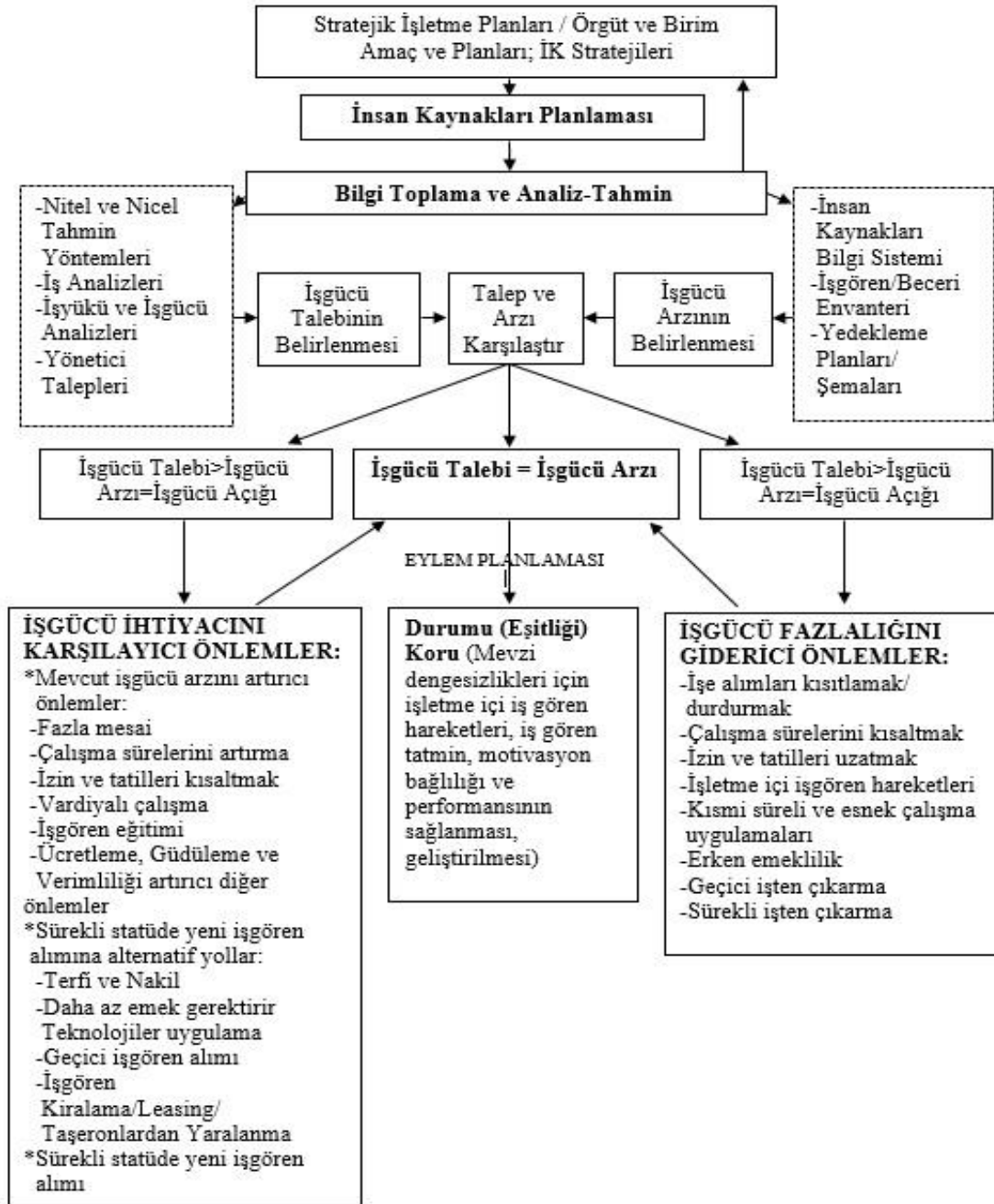
Kadrolama sürecinin her bir aşaması alt süreçlerden meydana gelmektedir. Bu alt süreçler aşağıda belirtilmiştir.

2.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

Kadrolama sürecinin ilk aşaması İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)'dir. İşgören ihtiyacının doğru olarak belirlenmesi, sonraki aşamaların etkinliği açısından önemlidir. İKP sürecinin aşamalarının kaynaktan kaynağa farklılık gösterdiği görülmektedir. Sadullah ve diğ. (2013, 91), İKP sürecinin aşamalarını;

- Bilgi toplama ve analiz,
- İşgücü talebi ve arzı ile İK ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İK ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi,
- Değerleme-kontrol, olarak sıralamaktadır.

İKP süreci Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5: İKP Süreci

Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevdet Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013), 92.

Barutcuğil (2004, 245-246) ise İKP sürecinin aşamalarını;

- Amaç belirleme,
- Mevcut durumu değerlendirme,
- İnsan kaynaklarını elde etme, geliştirme ve yönetme programlarının hazırlanması,
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, şeklinde sıralamaktadır.

Bunun yanında, İKP sürecinin değerlendirilmesi de ayrıca ele alınması gereken bir konudur. İKP sürecinin değerlendirilmesinde kullanılan önemli kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tüzüner, 2011, 164):

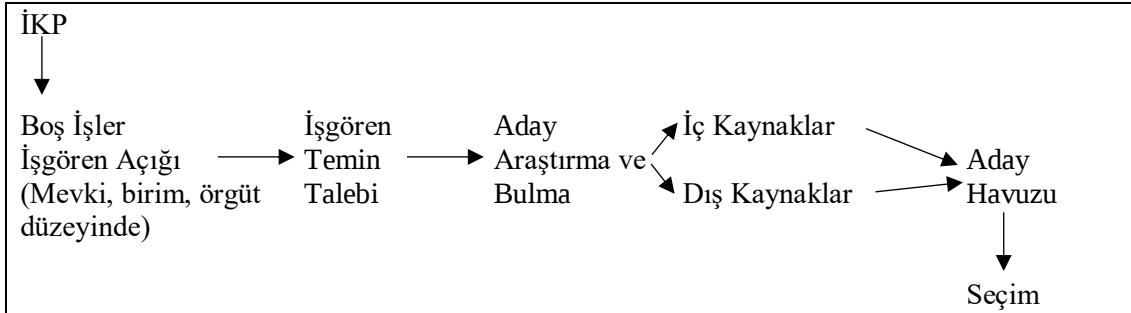
- Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı,
- Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine olan oranı,
- Uygulanan planların, faaliyet planlarına olan oranı,
- Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara olan oranı,
- İşgücü ve İKP maliyetlerinin bütçedeki yeri,
- İKP faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlere olan oranı.

Şirketlerin İK yöneticileri veya karar vericileri tarafından bu kriterler kullanılarak İKP süreci değerlendirilmelidir. Son zamanlarda şirketlerin İK gündeminin en revaçta konularından biri olan *İK Analitiği*, İKP sürecinin değerlendirilmesi noktasında devreye girmelidir.

2.3.2.2. Aday Araştırma Ve Bulma (Aday Temini) Süreci

Aday araştırma ve bulma (aday temini) (recruitment) konusu, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*'nin ilk baskısında (1976) bir sayfadan az yer kaplarken, ikinci baskıda bir bölüm bu konuya ayrılmıştır (Breaugh, Starke, 2000; Rynes, Cable, 2003). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, literatürde, aday temini, önceleri işgören seçiminin (selection) küçük bir parçası olarak ele alınırken (Guion, 1976), günümüzde kadrolama sürecinin üç aşamasından biri olarak kabul edilmektedir (Sadullah ve diğ., 2013, 88).

Aday araştırma ve bulma süreci Şekil 2.6’da gösterilmiştir.



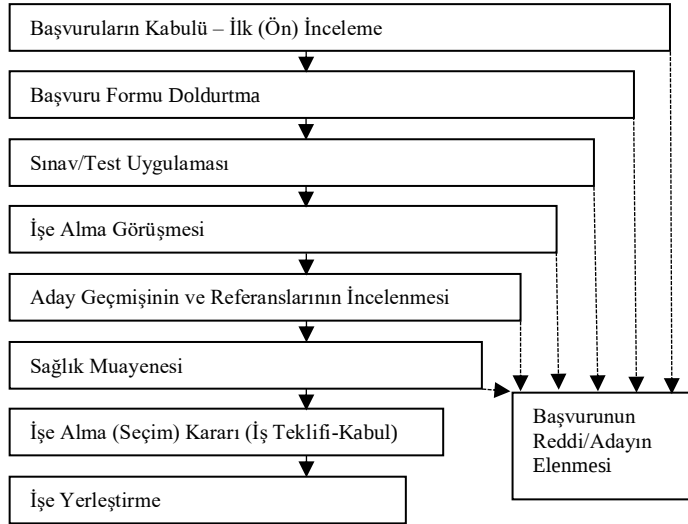
Şekil 2.6: Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevdet Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013), 113.

Aday temininde, işgörenlerin, iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı veya geçici işgören istihdam etme yoluyla mı temin edileceği konusu önem arz etmektedir. Tüzüner (2011, 19)’e göre, şirket, temel yetkinliği olmadığı konularda dış kaynaklardan faydalanabilir veya tam zamanlı işgörenler yerine kısmi zamanlı veya geçici işgörenler ile faaliyetlerini sürdürebilir.

2.3.2.3. İşgören Seçimi Süreci

Genel olarak; küçük şirketlerde karar vericiler *biçimsel olmayan bir yaklaşım* benimsemekte, adaylarla görüşmekte, değerlendirmekte, seçim kararını vermekte, büyük şirketler *biçimsel (sistematiik) bir yaklaşım* benimseyerek Şekil 2.7’de gösterilen işgören seçimi sürecini uygulamaktadırlar (Sadullah ve diğ., 2013, 131).



Şekil 2.7: İşgören Seçimi Süreci

Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevdet Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013), 133.

Gürbüz (2002, 46), aday araştırma ve bulma (aday temini) (diğer bir deyişle personel araştırmasını) işgören seçimi sürecinin içine dahil etmekte ve her seçme işleminde atılması gereken ilk adım olarak nitelendirmektedir.

İşgören seçiminde şirketler, her aşamada uygun olmayan ya da yetersiz adayları eleyerek *elemeci* bir yaklaşım benimseyebildikleri gibi, ilk elemeyi geçen bütün adayları uygulanan tüm aşamalardan geçirerek *bütüncül* bir yaklaşım da benimseyebilmektedirler (Sadullah ve diğ., 2013, 133).

2.4. Stratejik Kadrolama Kavramı Ve Süreci

Bu kısımda, stratejik kadrolama kavramı, amacı, ortaya çıkmasında etkili olan nedenler, bileşenleri, süreci, sürecin uygulanması ve yararları ele alınacaktır.

2.4.1. Stratejik Kadrolama Kavramı

Literatürde, stratejik kadrolama (strategic staffing) ile ilgili olarak birçok örneğe (Örneğin; Bechet, 2000, 2008; Bechet, Walker, 1993; Harvey, Speier, Novicevic, 2001; Peters, 1988; Petrovic, Kakabadse, 2003; Phillips, Gully, 2009a, 2009c, 2009d, 2009e; Vidal, Tigges, 2009) rastlamak mümkündür.

Bechet (2000, 1)'e göre, stratejik kadrolama, “iş planlarının ve stratejilerinin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması süreci ya da değişimin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması süreci” olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik kadrolama, “örgütlerin şirket stratejileri ve planlarının kadrolama uygulamalarını belirlemek ve ele almak için kullandıkları bir süreçtir” (Bechet, 2008, 6). Bu tanımda yer alan “belirlemek (to identify)” ve “ele almak (to address)” ibareleri çok önemlidir. Her ikisinin birlikte göz önüne alınması gerekmektedir (Bechet, 2008, 6). Bunun yanında, Bechet (2008, 6), stratejik kadrolama/işgücü planlama, stratejik kadrolama ve işgücü planlama kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceğine de değinmiştir.

Başka bir tanıma göre, stratejik kadrolama, “örgütün şirket stratejisini destekleyen ve etkililiğini zenginleştiren gelecek yönelimli ve hedefe yönlenmiş yöntemleri ile bir örgütü kadrolama sürecidir” (Phillips, Gully, 2009d, 4). Dolayısıyla, stratejik kadrolama, insanları (işgörenleri) örgütün içine sokan (örneğin; aday temini ve işgören seçimi), örgütteki devamlılığını sağlayan (örneğin; yeteneğin devamlılığını sağlama) ve örgütün dışına çıkaran (örneğin; işten çıkarma) bir süreçtir (Phillips, Gully, 2009d, 4).

Stratejik kadrolama kavramının, örgütün şirket stratejisini desteklemesi ve gelecek yönelimli (diğer bir deyişle uzun vadeli) olması açısından, (klasik) kadrolama kavramından farklılık arz ettiği açıkça görülmektedir (Hausknecht, Wright, 2012, 147). Ayrıca, stratejik kadrolamanın; (1) şirket stratejilerinin ve planlarının uygulanması için gerçekten ihtiyaç duyulan kişi sayısı ve tipinin belirlenmesi ve (2) kısa dönemdeki kadrolama eylemlerinin etkili ve etkin olmasının sağlanması maksadıyla uzun dönemli bir içerik (hedefler, planlar vb.) yaratılmasında kullanılması açısından bakıldığında, kadrolamadan farklı olduğu anlaşılmaktadır (Bechet, 2008, 309).

Stratejik kadrolama kavramı, şirketler tarafından değişik şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin; birçok örgüt aynı iş için yıllardır kullanageldiği iş ilanını hâlâ hiçbir değişikliğe tabi tutmadan kullanmaktadır. Hâlbuki şirketlerin, şirketin stratejisini göz önünde bulundurarak, geleceğe yönelik öngörülerde bulunması, çevrede ve örgüt içinde meydana gelen/gelmesi muhtemel değişiklikleri kapsayacak, örgütün performansını artıracak stratejik kadrolama yapmaları gerekmektedir.

Böylelikle şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacağı şüphesizdir. Bu konuda Phillips ve Gully (2009d)'nin *Strategic Staffing* isimli kitabında yer alan ve nispeten daha az stratejik kadrolama yapan *Treds* şirketi ile daha çok stratejik kadrolama yapan *Soles* şirketi örnekleri çarpıcıdır (Phillips, Gully, 2009d, 4-8).

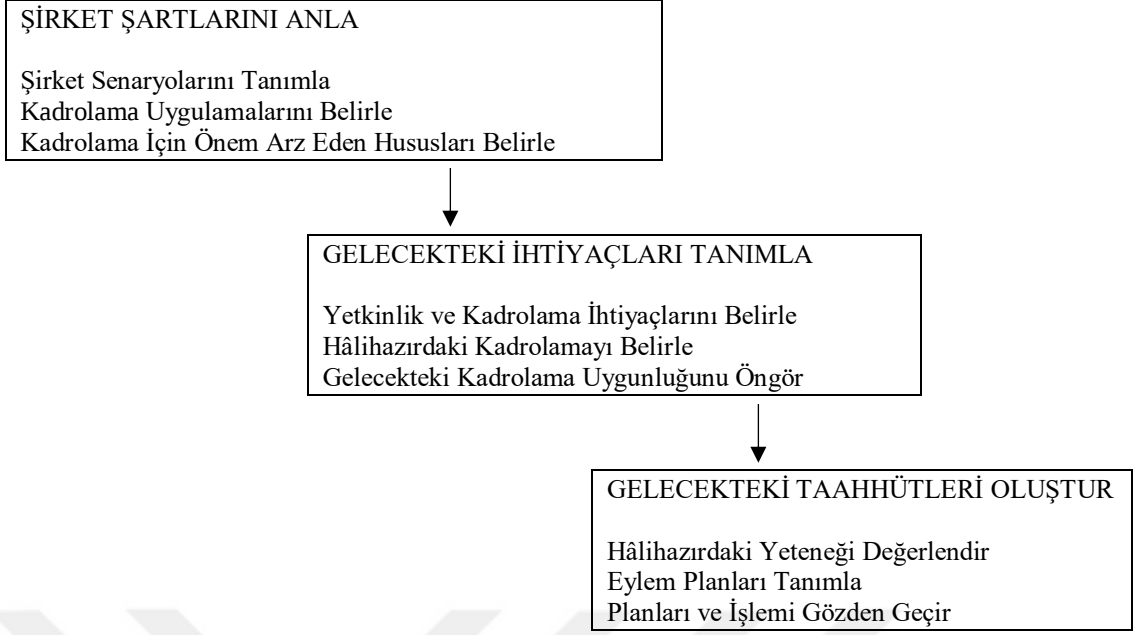
Gelecekteki kadrolama ihtiyaçlarını belirlemek şirket stratejisini uygulamak için önemli bir kaldıraçtır. Şirketlerin ihtiyaçlarının sürekli değiştiği ve belirsizleştiği günümüzde geleneksel tahmin yapma ve planlama yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Stratejik kadrolama yaklaşımı; konuya şirket bağlamında odaklanmakta, şirket senaryolarının kadrolama uygulamalarını ve kadrolama için önem arz eden hususları belirlemektedir (Bechet, Walker, 1993, 1).

Cingöz ve Akdoğan (2013, 111) tarafından yapılan bir araştırmada, İKY'nin stratejik yöneliminin belirlenmesi amacıyla şirket yöneticilerine aşağıda belirtilen yedi adet soru sorulmuştur:

- “1. İşletmenizde stratejik planlama yapılıyor mu?
2. İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İK stratejileri veya politikaları var mı?
3. Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye veya işletmede çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?
4. Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?
5. İnsan kaynakları/Personel yöneticileri üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katılıyor mu?
6. İnsan kaynakları yöneticisi üst yönetim ekibinin içinde yer alıyor mu?
7. İKY birim yöneticileri stratejik planlama sürecine katılıyorlar mı?”

Bahse konu soruların “stratejik kadrolama”ya uyarlanarak herhangi bir şirketin stratejik kadrolama yapıp yapmadığının ortaya çıkarılabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik kadrolama için planlama hususları Şekil 2.8'de belirtilmiştir. Stratejik kadrolama için planlama yapılırken öncelikle şirket şartlarının anlaşılması, daha sonra gelecekteki ihtiyaçların tanımlanması ve son olarak gelecekteki taahhütlerin oluşturulması gerekmektedir.



Şekil 2.8: Stratejik Kadrolama için Planlama

Thomas P. Bechet, James W. Walker, *Aligning Staffing with Business Strategy (Human Resource Planning, 1993)*, 3.

2.4.1.1. Stratejik Kadrolamanın Amacı

Stratejik kadrolamanın amacı, (1) kısa vadeli kadrolama faaliyetlerini, şirket stratejilerinin uzun vadeli kaynakları/içerikleri ile birlikte tanımlamak ve bütünleştirmek ve (2) örgütün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yetenekli işgücünü belirlemek ve geliştirmektir (Strategic Staffing Guidebook¹⁷, 1999, 5). Başka bir deyişle, stratejik kadrolamanın amacı, içerisinde kısa dönemli kadrolama kararlarının daha etkili bir şekilde verilebileceği uzun dönemli bir içerik veya süreç yaratmaktır. Bu sürecin iki temel çıktısı vardır: (1) kadrolama stratejisi ve (2) kadrolama planları. Kadrolama stratejisi; bir örgütün planlama periyotları süresince (yaklaşan dört çeyrek veya 3-5 yıl) en kritik kadrolama hususları ile ilgili ne yapacağını tanımlamaktadır. Kadrolama planları ise; boş pozisyonları (gaps) ve fazlalıkları (surpluses) acilen ele almak için örgütün yakın gelecekte (içinde bulunulan çeyrek veya yıl) ne yapacağını tanımlayan kısa vadeli taktik planlardır (Bechet, 2008, 7).

¹⁷ “Strategic Staffing Guidebook”, İnsan Kaynakları Yeniden Yapılanma Projesi Stratejik Kadrolama Takımı tarafından ABD’nin Minnesota Eyaleti için stratejik kadrolamaya yönelik bir yaklaşım tavsiye etmek üzere 1999 yılında geliştirilmiştir. Çalışmaya, *The Walker Group*’tan Tom Bechet ve diğer ilgili personel iştirak etmiştir (Strategic Staffing Guidebook, 1999).

2.4.1.2. Stratejik Kadrolamanın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Stratejik kadrolamanın ortaya çıkmasında etkili olan nedenler; (1) bilgi teknolojileri ile ilgili kadrolardaki kalifiye çalışanların eksikliği, (2) fonksiyonel beceri veya yetenek eksikliği, (3) eskiyen/modası geçen çalışan becerileri, (4) kurumun işletme/iş üstünlüğünü karşılamak için çalışanların doğru becerilere sahip olmasını sağlama ihtiyacı, (5) şirketin işi nasıl yaptığı konusundaki değişiklikler, (6) bölgesel hizmetlerde büyüme ve küçülme, (7) şirket hizmetlerinin veya programlarının merkezileştirilmesi ve merkezileştirilmemesi, (8) diğer kurumlarla ve şirketler ile ortaklık kurma, (9) hızlı çözümler üretebilmek için halk beklentilerinin yükselmesi ve (10) kalifiye ve farklı başvuruları çekebilmek ve bunları elde tutabilmek için sistemler ve kariyer yolları geliştirme ihtiyacıdır (Strategic Staffing Guidebook, 1999, 3-4).

Strategic Staffing Guidebook'ta belirtilen, stratejik kadrolamanın ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerin çokuluslu şirketler için de geçerli olabileceği değerlendirilmektedir.

2.4.1.3. Stratejik Kadrolamanın Bileşenleri

Stratejik kadrolamanın aşağıda belirtilen yedi bileşeni vardır (Phillips, Gully, 2009d, 8):

- *İşgücü Planlaması (Workforce Planning)*: Şirketin hâlihazırdaki, yeni girilecek ve çıkılması düşünülen iş alanlarının ve şirketteki mevcut yetenekler ile şirket stratejisinin uygulanması için gerekecek yetenekler arasındaki boşlukların stratejik olarak değerlendirilmesidir.
- *Yeteneğin Lokalize Edilmesi (Sourcing Talent)*: Kendini geliştirmiş adayların ve iş pazarlarının lokalize edilmesidir.
- *Yeteneğin Araştırılması ve Bulunması (Recruiting Talent)*: Başvuracakların sayısı ve tip olarak belirlenmesi ve iş tekliflerinin kabul edilmesidir.
- *Yeteneğin Seçimi (Selecting Talent)*: Adayların değerlendirilmesi ve hangisi veya hangilerinin kabul edileceğine karar verilmesidir.
- *Yeteneği Kazanmak (Acquiring Talent)*: Seçilen adayı cezbeden iş tekliflerini bir araya getirmek ve bu iş tekliflerini kabul etmeleri için iş teklifi alanları ikna etmektir.
- *Yeteneği Görevlendirme (Deploying Talent)*: İşgörenin yeteneklerinden azami ölçüde faydalanabilmek için örgütteki uygun iş ve rollerde görevlendirmektedir.

- *Yeteneğin Devamlılığını Sağlama (Retaining Talent)*: Başarılı işgörenleri şirkete angaje olmuş ve bağlanmış olarak idame etmektir.

Çokuluslu şirketlerin İK yöneticilerinin stratejik kadrolamanın bileşenlerini özümsemeleri ve içselleştirmeleri gerekmektedir. Bahse konu bileşenler arasında en önemlisi işgücü planlamasıdır. Şirketlerdeki işgücünün hassasiyetle planlanması şirketlere fayda sağlayacaktır.

2.4.2. Stratejik Kadrolama Süreci

Literatürde, stratejik kadrolama sürecine ilişkin farklı görüşler vardır. Phillips ve Gully (2009d, 8)'ye göre, stratejik kadrolama süreci aşağıda belirtilen üç aşamadan meydana gelmektedir:

- Birinci Aşama: *Adayın Lokalize Edilmesi, Araştırılması ve Bulunması (Sourcing and Recruiting)*
- İkinci Aşama: *Adayın Seçimi (Selecting)*
- Üçüncü Aşama: *İşe Başlamaya Hazırlık (Onboarding)*

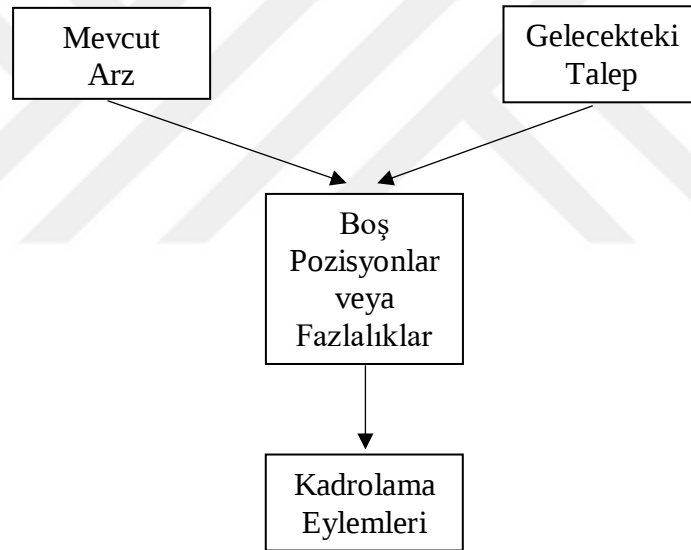
Her üç aşamada da adayın, İK departmanının ve işe alma yöneticisinin ayrı ayrı yapacağı birtakım işler bulunmaktadır. Örneğin, *aday*; birinci aşamada, iş başvurusu yapacak, özgeçmişini gönderecek, ikinci aşamada, testlere ve/veya mülakatlara girecek ve üçüncü aşamada geçmişi kontrol edilecek ve (belki) ilaç muayenesine girecektir. *İK Departmanı*; birinci aşamada, (gerektiğinde) iş analizi yapacak, boş pozisyonları yayımlayacak ve adayları inceleyecek, ikinci aşamada, adaylarda bulunması gereken asgari yetenekleri belirleyecek, adayların ön değerlendirmesi yapacak, finalistleri belirleyecek ve üçüncü aşamada, kabul edilen iş tekliflerini değerlendirecektir. *İşe alma yöneticisi* ise; birinci aşamada, pozisyon için ihtiyaç olup olmadığı belirleyecek ve iş isteğini netleştirecek (securing job requisition), ikinci aşamada, finalistlerle mülakat yapacak ve üçüncü aşamada, kalıcı iş teklifini yapacaktır (Phillips, Gully, 2009d, 8).

Başka bir görüşe göre, stratejik kadrolama süreci aşağıda belirtilen dört aşamadan oluşmaktadır (Bechet, 2008, 41-76):

- *Daha uzun vadeli kadrolama hususları ve uygulamalarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi (veya kritik kadrolama hususları/odaklanma alanlarının tanımlanması)*: Bu aşama, stratejik kadrolama sürecinin ilk aşamasıdır. Öncelikle,

şirketin uzun dönem içeriği (hedefler, planlar vb.) anlaşılmakta ve kavranmaktadır. Daha sonra, iş planları ile ortaya konan kadrolama hususları ve müteakiben diğer potansiyel kadrolama hususları belirlenmektedir. Son olarak, ele alınacak kadrolama hususları seçilmektedir.

- *Yetenek (aday) için boş pozisyonları ve fazlalıkları hesaplayacak bir kadrolama modelinin geliştirilmesi (veya kadrolama boşluklarının ve fazlalıklarının tanımlanması)*: Stratejik kadrolama sürecinin ikinci aşaması olan bu aşama genel olarak iki basamaktan oluşmaktadır. İlk basamakta, tüm kadrolama modeli süreci tanımlanmaktadır. Burada, “geleneksel yaklaşım (the traditional approach)”, “daha iyi bir yaklaşım (a better approach)” ve “en iyi yaklaşım (the best approach)” kavramlarına değinmek gerekmektedir. Geleneksel yaklaşım Şekil 2.9’da gösterilmiştir.



Şekil 2.9: Geleneksel Yaklaşım

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 49.

“Geleneksel Yaklaşım”da; mevcut arz ve gelecekteki talepler dikkate alınarak boş pozisyonlar veya fazlalıklar belirlenmekte, daha sonra kadrolama eylemlerine geçilmektedir.

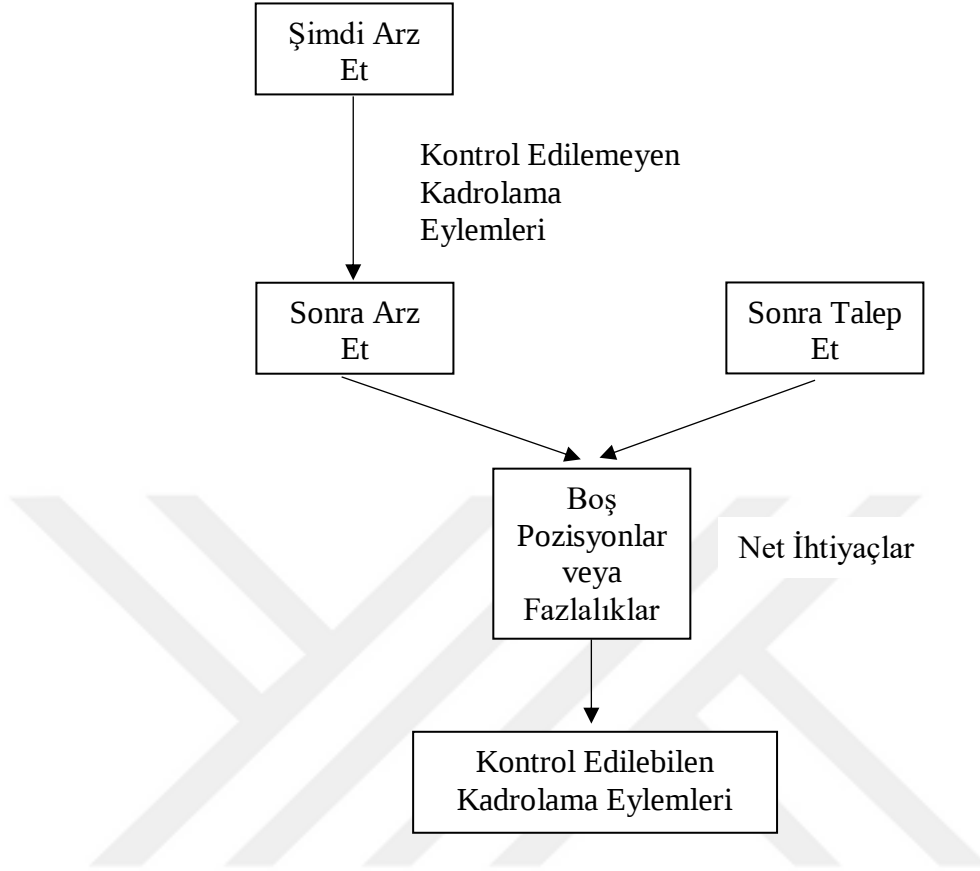
```
graph TD; A[Şimdi Arz Et] -- "Kayıplar Artışlar Hareket" --> B[Sonra Arz Et]; C[İlk Kadrolama Tahminleri] --> D[Sonra Talep Et]; B --> E[Boş Pozisyonlar veya Fazlalıklar]; D --> E; E --> F[Kadrolama Eylemleri]; G[Revize Edilmiş Kadrolama Tahminleri] --> F;
```

The flowchart illustrates the demand management process. It begins with 'Şimdi Arz Et' (Now Demand), which leads to 'Sonra Arz Et' (Then Demand) through a 'Kayıplar Artışlar Hareket' (Losses Increase Movement). Simultaneously, 'İlk Kadrolama Tahminleri' (Initial Staffing Estimates) leads to 'Sonra Talep Et' (Then Demand). Both 'Sonra Arz Et' and 'Sonra Talep Et' lead to 'Boş Pozisyonlar veya Fazlalıklar' (Empty Positions or Surpluses). This stage then leads to 'Kadrolama Eylemleri' (Staffing Actions), which is also influenced by 'Revize Edilmiş Kadrolama Tahminleri' (Revised Staffing Estimates).

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 50.

34

En iyi yaklaşım Şekil 2.11’de gösterilmiştir.



Şekil 2.11: En İyi Yaklaşım

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 53.

“En İyi Yaklaşım”daki “kontrol edilemeyen kadrolama eylemleri”; gönüllü işgücü devri, normal emeklilikler, kıdem bazlı terfiler, uzun zamandır yürürlükte olan işe alım planlarının sona ermesi ve askerlik veya sağlık sorunları gibi nedenlerden dolayı planlı ayrılışlar veya geri dönüşlerdir. “Kontrol edilen kadrolama eylemleri” ise; işe alma, terfiler, transferler ve tekrar görevlendirmeler, planlı personel azaltma, geçici işgören kullanma, fazla mesai kullanma ve planlı kayıplardır. İkinci basamakta, detaylı bir kadrolama modeli oluşturulmaktadır. Model oluşturulurken, sırasıyla, kadrolama modeli/planlama parametreleri (örneğin; zaman dilimi/planlama ufku (time frame/planning horizon)¹⁸, işgören sayısı, model yapısı)

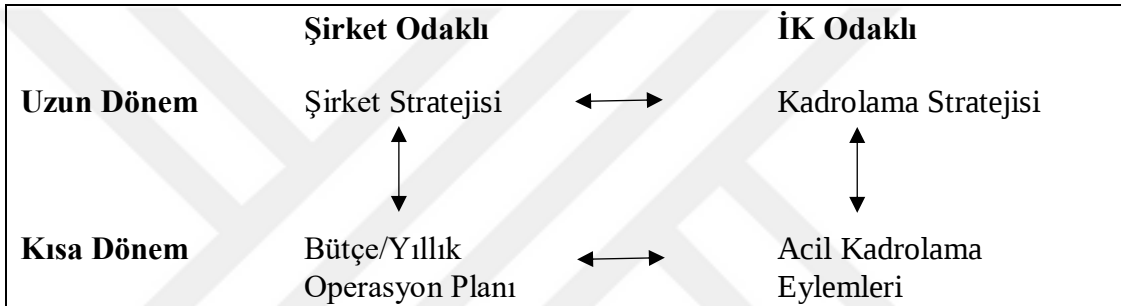
¹⁸ Bu parametre iki bileşenden oluşmaktadır. İlki, planlama ufku. Planlama ufku, gelecekte ne kadarlık bir zaman (örneğin; gelecek üç yıl) için planlama yapılacağını gösterir. İkincisi, planlama periyodudur. Planlama periyodu, planlama ufkuunda hangi sıklıkla (örneğin; yıllık veya üç aylık) planlama veya güncelleme yapılacağını gösterir (Bechet, 2008, 55).

tanımlanmakta, kadrolama ihtiyaçları tanımlanmakta, kadrolamanın uygun olup olmadığı tahmin edilmekte, ilk periyot için boş pozisyonlar ve fazlalıkların kadrolanması belirlenmekte, son olarak, geriye kalan tüm periyotlar için boş pozisyonlar ve fazlalıkların kadrolanması belirlenmektedir.

- *Uzun vadeli ve en kritik kadrolama hususlarını ele alan belirgin kadrolama stratejilerinin geliştirilmesi (veya kadrolama stratejilerinin geliştirilmesi):* Stratejik kadrolama sürecinin üçüncü aşaması olan bu aşamada kadrolama stratejileri geliştirilmektedir. Kadrolama stratejileri geliştirilmeden önce bu stratejilerin gerçek ihtiyaçları ele aldığından ve tüm planlama periyotlarını kapsadığından emin olmak gerekmektedir. Kadrolama stratejilerine örnek olarak şunlar verilebilir: (1) üst seviye yönetici pozisyonları için ihtiyaçların %75'inin terfi yoluyla ve %25'inin dış kaynaklardan karşılanması, (2) belirgin rekabet avantajı sağlayacak temel pozisyonlar için işe alma ve geliştirme faaliyetlerine odaklanması, (3) belirgin teknik beceriler için kısa dönem ihtiyaçların karşılanması maksadıyla yüklenicilerin kullanılması, (4) gerektiğinde, hızlandırılmış gelişmeyi sağlamak için herhangi bir birimde fazlalık olan işgörenlerin başka birimlerde görevlendirilmesi, (5) uygun yeteneklerden daha fazla faydalanabilmek için işlerin tekrar organize edilmesi ve (6) uzun dönemdeki ihtiyaçların karşılanabilmesi için kalifiye teknisyen havuzunu geliştirmek maksadıyla yerel liselerde staj programlarının açılması.
- *Stratejik bağlamda, seçim ve kadrolama stratejilerinin uygulanmasını en iyi şekilde destekleyen, kısa vadeli kadrolama eylemlerinin uygulanması kapsamında kısa vadeli kadrolama alternatiflerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi (veya stratejik planların tanımlanması):* Bu aşama, stratejik kadrolama sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada gerekli kadrolama planları ve eylemleri tanımlanmakta, planlar doküman haline getirilmekte, destekleyici eylemler (ücret politikasında ihtiyaç duyulacak değişim miktarı, aday temini alt yapısındaki personel veya kaynak değişim miktarı vb.) tanımlanmakta, her bir kadrolama eyleminden kimin sorumlu olduğu ve ne kadar bir sürede bu eylemi gerçekleştirmesi gerektiği belirlenmekte ve destek faaliyetleri ile alt yapı tanımlanmaktadır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Kadrolama planları tamamlandıktan sonra bazı iş birimlerinin benzer çözümleri uygulamak istedikleri kolayca görülebilmektedir. Örneğin; bir bölgedeki bazı bağlı kuruluşlar benzer yeteneği temin etmeye çalışıyor olabilmektedir. Bağlı kuruluşlar arasında rekabet

yaratmaktansa, kadrolama planlarının uyumlu hale getirilmesi daha uygun olacaktır. Dördüncü aşamanın her bir basamağı her bir periyot için tamamlanmalıdır. Örneğin; üç yıllık bir plan geliştiriliyorsa, tüm basamaklar her bir yıl için tamamlanmalıdır. Ayrıca, planlar ve işleyiş gözden geçirilmelidir.

Stratejik kadrolama sürecinde İK planları ve şirket planları arasındaki uyum önemlidir. Bu uyum Şekil 2.12’de belirtilmiştir. Şekildeki satırlar, planlama ufkunu göstermektedir. Kısa dönem bir çeyrek (üç ay), uzun dönem üç ila beş yıllık veya 12-18 aylık bir periyot anlamına gelmektedir. Şekildeki sütunlar ise, planlama sürecinin temel elemanlarını göstermektedir (Bechet, 2008, 180).



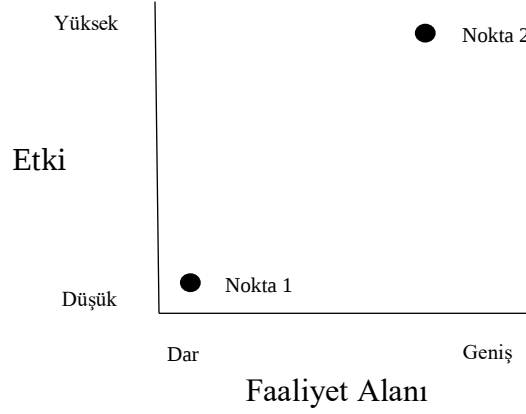
Şekil 2.12: İK Planları ve Şirket Planlarının Birbirleriyle İlişkilendirilmesi

Thomas P. Bechet, James W. Walker, Aligning Staffing with Business Strategy (**Human Resource Planning**, 1993), 6.

2.4.2.1. Stratejik Kadrolama Sürecinin Uygulanması

Stratejik kadrolama sürecinin uygulanmasında temel olarak iki yaklaşım esas alınmaktadır. Bunlar (1) Yaklaşım A ve (2) Yaklaşım B’dir. Yaklaşımlara geçilmeden önce uygulamaya ilişkin bazı temel kavramlara değinilmesi yerinde olacaktır. *Faaliyet alanı (scope)*: Sürece dahil edilecek grubun ebadıdır. İş sayısı, iş seviyeleri, lokasyonlar, işlevler veya iş birimleri olarak adlandırılabilir. Şekil 2.13’te yatay eksen olarak gösterilmiştir. *Etki (impact)*: Yeni sürecin örgütü olumlu yönde etkileme miktarıdır. Şekil 2.13’te dikey eksen olarak gösterilmiştir. Eğer yeni bir süreç söz konusu ise muhtemelen Nokta 1’de bulunuluyordur. Hedef, elbette ki Nokta 2’ye ulaşmak olacaktır. Ancak, zaman, para ve diğer kritik kaynakların kısıtlı olması nedeniyle genellikle tek bir hamlede Nokta 2’ye ulaşamamaktadır.

Dolayısıyla, Nokta 1’den Nokta 2’ye adım adım ulaşmak için uygun bir yaklaşımın benimsenmesi daha mantıklı olacaktır (Bechet, 2008, 166-176).



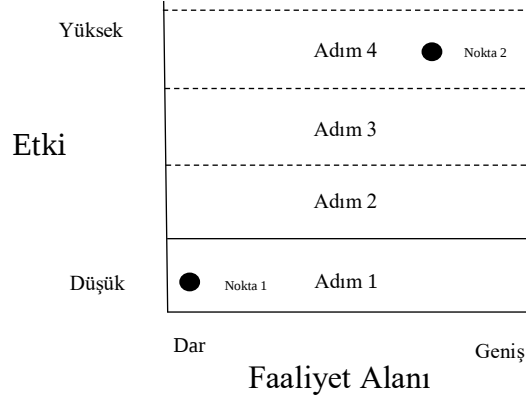
Şekil 2.13: Stratejik Kadrolama Süreci Uygulama Çerçevesi

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 167.

İster Yaklaşım A, isterse Yaklaşım B benimsensin, Nokta 1’den Nokta 2’ye ulaşmak için atılacak adımlar (stratejik kadrolama sürecinin dört adımı) aşağıda olduğu gibidir.

- Adım 1: Uzun dönem şirket içeriğinin (hedefler, planlar vb.) anlaşılması
- Adım 2: Kadrolama ihtiyaçlarının ve uygunluğunun tanımlanması
- Adım 3: Gerekli kadrolama stratejilerinin ve planlarının tanımlanması
- Adım 4: Kadrolama planlarının uygulanması

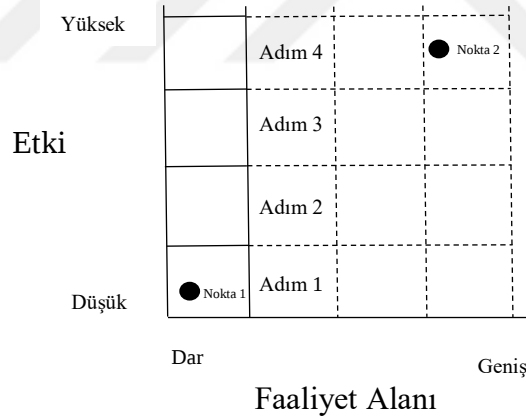
Yaklaşım A, Şekil 2.14’te gösterilmiş olup adım adım gerçekleştirilecek bu yaklaşımdaki amaç, her bir uygulama basamağını (düşük bir etki ile) örgütün geniş bir faaliyet alanında (belki de her alanda) tamamlamaktır.



Şekil 2.14: Yaklaşım A

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 168.

Yaklaşım B, Şekil 2.15’te gösterilmiş olup adım adım gerçekleştirilecek bu yaklaşımdaki amaç, tüm uygulama basamaklarını (yüksek bir etki ile) örgütün sadece bir kısmı içerisinde (dar bir alanda) tamamlamaktır.



Şekil 2.15: Yaklaşım B

Thomas P. Bechet, **Strategic Staffing** (NY: AMACOM, 2008), 169.

Peki, hangi yaklaşım tercih edilmelidir? Bechet (2008, 176)’e göre, ne kadar iyi tanımlanırsa tanımlansın, stratejik kadrolama süreci sadece etkili bir şekilde uygulandığı zaman fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda; stratejik kadrolama sürecinde (etkisi yüksek ve odaklanmış) Yaklaşım B’nin tercih edilmesi gerekmektedir.

2.4.2.2. Stratejik Kadrolamanın Yararları

İyi dizayn edilmiş kadrolama stratejisi, şirketlerin aşağıda belirtilen yeteneklerini geliştirmesini sağlayacaktır (Strategic Staffing Guidebook, 1999, 5-6):

- Gereken yetenekleri, gelecekteki talepleri karşılamak için işe almak, geliştirmek ve harekete geçirmek,
- Değişen şirket konularını karşılayabilmek için bütün kadrolamayı ayarlamak,
- Personel kullanımını geliştirmek,
- Örgütsel ihtiyaçların değişmesiyle, işgörenleri yeniden eğitmek ve yeniden harekete geçirmek,
- Kritik İK konularını organize edilmiş ve bütünleştirilmiş bir şekilde yönlendirmek,
- Kariyer tercihlerini tanımlamada ve geliştirme çabalarına odaklanmada, işgörelere yardım etmek için gelecekteki kadrolama ihtiyaçlarını tanımlamak,
- İK kaynaklarının (eğitimciler, işe alımcılar vb.) daha etkili kullanılmasını sağlamak,
- Farklı bir işgücü elde etmek,
- İşgörelerin tazminat gereksinimlerini elde etmek,
- Uygun dış kaynakları tanımlamak ve faydalı hale getirmek.

Stratejik kadrolamayı etkin ve verimli kullanan çokuluslu şirketlerin yukarıda belirtilen yetenekleri kazanabilecekleri değerlendirilmektedir.

Stratejik kadrolamanın yararlarına güncel bir örnek olması açısından, Gürol ve diğ. (2015) tarafından Türkiye’deki bazı yüksek teknoloji şirketleri üzerinde 2014 yılında yapılan bir araştırmada, stratejik kadrolamanın şirketlerin inovasyon performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, açık pozisyonların süratle ve zamanında doldurulmasının şirketlerin inovasyon performansını artırdığı görülmüştür.

2.5. Çokuluslu Şirketlerde Stratejik Kadrolama

Günümüz çokuluslu şirketlerinde kadrolama; planlama, değerlendirme-ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, endüstri ilişkileri ve iş güvenliği ile işgören sağlığı gibi önemli bir İKY işlevidir. Kadrolama; İKP, aday temini ve işgören seçimini kapsamaktadır.

Eğer bir şirket gerçek anlamda uluslararası kapasitede bir yönetim takımı yetiştirmek ve geliştirmek istiyorsa, ilk başlayacağı yer “kadrolama” veya “aday temini

politikaları/stratejileri” olmalıdır. Bu şirketin; en az beş yıllık bir periyodu kapsayacak şekilde, yıllık bazda, yönetimin gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını tahmin etme yaklaşımını benimsemesi uygun bir hal tarzı olabilecektir (Robock, Simmonds, 1989, 575-576).

İşletme yöneticileri genellikle tek kültür içerisinde yetişmiş ve eğitim almışlardır. Ancak, çokuluslu şirket yöneticilerinin kültürlerarası iletişim, koordinasyon, gözetim ve denetim yapmaları beklenmektedir. Bu ikilem, çokuluslu şirketlerin kendisine özgü bir sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin; çokuluslu faaliyetleri için gereken İK işlevi, yerel faaliyetleri için gerekenden oldukça farklıdır. Çokuluslu faaliyetlerde yöneticilerin ve ailelerinin yabancı kültüre uyum sağlamaları beklenmektedir. Aday temin ve gelişiminin şirketin küresel stratejisi ile örtüşebilmesi için İKP’nin şirketteki tüm planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Robock, Simmonds, 1989, 570-571). Aycan, Kanungo ve Mendonça (2016, 343), ÇUŞ’lardaki yönetici seçim sürecinde, aday yöneticilerin ailevi konularının ön plana çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çokuluslu şirketler; ev sahibi ülkelerin ekonomik, demografik, yasal¹⁹, sosyopolitik ve kültürel şartlarına uyumu artırmak için yerelleşme baskısı hissettiklerinden, ulusal ve uluslararası şirketlerden farklılaşmaktadırlar (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 317).

Günümüzde az sayıda şirket stratejik kadrolamayı etkinlikle yapmaktadır (Bechet, 2008, 17). Ayrıca, literatürde, belirgin işgören temin ve seçim uygulamalarına ilişkin bazı araştırmalara rastlanırken, kadrolamanın stratejik yönlerine, diğer bir deyişle stratejik kadrolamaya daha az önem verildiği görülmektedir (Greer, Carr, Hipp, 2016, 741). Çokuluslu şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kâr elde edebilmeleri için stratejik kadrolama kavramını ve sürecini içselleştirmiş ve uygulamaya geçirmiş olmaları gerekmektedir.

Stratejik kadrolama ile ilgili yeni yaklaşımlar bağlamında çokuluslu şirketler (Bechet, 2008, 40);

- Analiz ve raporlama yerine planlama ve harekete geçmeye odaklanmalıdır.

¹⁹ Çokuluslu şirketlerde istihdamın hukukî boyutuna ilişkin (1) ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İlkeleri Konusunda Üçlü Bildirge, (2) OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri ve (3) OECD Çokuluslu Şirketler Rehberi’nin ilgili kısımlarının gözden geçirilmesi faydalı olacaktır (Aktan, Vural, 2006, 124-127, 148-150 ve 172-174).

- Kadrolamayı bir uygulama meselesi olarak düşünmek yerine proaktif bir perspektiften ele almalıdır.
- İşletme birimlerine odaklanmak yerine kritik kadrolama hususlarına odaklanmalıdır.
- Tüm sürece uyacak bir kalıp tanımlamak yerine her bir kadrolama hususuna uyacak planlama parametreleri belirlemelidir.
- Tüm pozisyonları içermek yerine proaktif olmaya ihtiyaç duyulacak pozisyonlara veya tekrar harekete geçmek için gerekecek zamana odaklanmalıdır.
- Sonuçları birimler veya gruplar bazında derlemek yerine ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde muhafaza etmelidir.
- Önceden hazırlanmış bir tabloya göre planlama yapmak yerine değişim veya tartışma meydana geldiğinde hususları belirlemeli ve stratejileri geliştirmelidir.
- Modeller geliştirmek veya süreçler oluşturmak yerine problemler çözmeli, meseleleri ele almalı ve soruları cevaplamalıdır.
- İşgücü planlamayı diğer İK işlevlerinin “yemi” olarak düşünmek yerine diğer İK işlevlerini “besleyen” bir işlev olarak düşünmelidir.

Şirket stratejileri ve kadrolama stratejilerinin uyumlu hale getirilmesinin çokuluslu şirketler için yeri ve önemi büyüktür. Personel (yöneticiler ve işgörenler), şirketlerin vazgeçilmezidir. Çokuluslu şirketler bünyesinde görev alacak personelin, şirketlerin stratejileri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmesi, temini ve seçimi -diğer bir deyişle stratejik kadrolanması- şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çetinarslan (2015, 110)’a göre, stratejik kadrolama, çokuluslu şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için hesaba katmaları gereken kritik faktörlerden biridir.

2.6. Çokuluslu Şirketlerdeki Stratejik Yönelimler

Uluslararası İKY alanında çokuluslu şirket yöneticileri ile ilgili stratejik yönelimler genel olarak dört çeşittir (Perlmutter, 1969, 11-14; Heenan, Perlmutter, 1979, 18-19):

- *Etnosentrik (veya Etnosentrizm) (Ana Ülke Merkezli Yaklaşım)*: Şirketin menşei olan ülkeden çıkan her şeyin en iyi olduğuna inanma eğilimidir. Ana merkez, dünyadaki bağlı kuruluşlarında olup biten her şeyi (personeli, yönetim uygulamalarını, ürünleri ve stratejiyi) kontrol etmeye çalışır (Phatak, Bhagat, Kashlak, 2004, 186). Etnosentrik yönelimli bir şirketin üst düzey yöneticileri “Biz

X şirketinin ana ülke vatandaşı yöneticileri olarak, bağlı kuruluşlardaki yabancılardan üstünüz, onlardan daha güvenilir ve sözünde duran kişileriz. Eğer bizim üstünlüğümüzü kabul eder ve iş yapmada bizim yöntem ve koşullarımızı benimserseniz sizin ülkenizde bir üretim tesisi kuracağız.” demektedirler (Perlmutter, 1969, 11). Kısacası, etnosentrizmde Ana Ülke Vatandaşları (AÜV) baskındır (Franko, 1973).

- *Polisentrik (veya Polisentrizm) (Çok Merkezli Yaklaşım)*: Ülkelerin ekonomik, politik ve yasal sistemlerinde farklı kültürlerin, dillerin ve ırkların mevcut olduğu, dolayısıyla önemli farklılıklar olduğu kabul edilir. Bu da ana merkez kontrolünün ön planda olmadığı, merkezkaç bir yapı anlamına gelmektedir (Phatak, Bhagat, Kashlak, 2004, 186). Polisentrik tutumu benimsemiş bir çokuluslu şirketin ana ülke vatandaşı yöneticileri, “Bırakalım Romalılar bildikleri gibi yapsınlar. Orada ne olup bittiğini gerçekten anlamıyoruz ama onlara güvenmek zorundayız. Kâr ettikleri sürece arka planda kalmalıyız.” düşüncesine sahiptirler (Perlmutter, 1969, 13). Franko (1973)’ya göre, polisentrizmde yerel yabancı yöneticiler odak noktasıdır.
- *Geosentrik (veya Geosentrizm) (Dünya Merkezli Yaklaşım)*: Bütün dünyayı dikkate alan bir yaklaşımdır. Ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık vurgulanmaktadır. Ana merkezde ve bağlı kuruluşlarda hâkim olan soru şudur: “Dünyanın hangi ülkesinde kâr elde edebiliriz, fabrika kurabiliriz, araştırma-geliştirme çalışmalarını nerede yapabiliriz, hangi ülkelerdeki mevcut ve potansiyel müşterilerimize yeni ürünler sunabiliriz?” (Perlmutter, 1969, 13). Franko (1973)’ya göre, geosentrizm, ana merkezde ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarda milliyetlerin bir karışımıdır.
- *Regiosentrik (veya Regiosentrizm) (Bölge Merkezli Yaklaşım)*²⁰: Bölgesel iş yapmanın en iyi seçenek olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Heenan, Perlmutter, 1979, 18-19).

Bağlı kuruluşa bir yönetici yerleştirilirken yukarıda belirtilen dört çeşit yönetim felsefe ve anlayışından hangisine göre hareket edildiği oldukça önemlidir. Etnosentrik şirketlerde tek merkezli bir yönetim anlayışı ön plana çıkmakta ve kilit pozisyonlara AÜV yerleştirilmektedir. Polisentrik şirketlerde üst yönetim genellikle AÜV’den

²⁰ Uluslararası stratejik yönelimler kapsamında; Perlmutter (1969) tarafından ortaya atılan etnosentrik, polisentrik ve geosentrik kavramlarına, çokuluslu şirketlerin küresel çapta bölgesel olarak örgütlenmeye başlamaları sonucunda Heenan ve Perlmutter (1979) tarafından bölge yönelimli (regiosentrik) şirketler kavramı da eklenmiştir.

oluşmakta, bazı durumlarda faaliyette bulunulan ülke vatandaşları da bu mevkilere getirilebilmekte, bağlı kuruluşlarda büyük oranda Ev Sahibi Ülke Vatandaşları (EÜV) istihdam edilmektedir. Geosentrik şirketlerde özel bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde Üçüncü Ülke Vatandaşları (ÜÜV)’ndan yararlanılmakta, bu kişiler genellikle gelişmiş ülke vatandaşlarından seçilmekte ve yabancı ülkede üst düzey göreve atandıklarında uzun süreli çalışabilmektedirler. Regiosentrik şirketler ise geniş bir yönetici havuzuna sahiptir. Çalışanlar ülke dışında görevlendirilmekte, ancak istihdam edilecekleri bölgeler çokuluslu şirketin bağlı kuruluşlarının yer aldığı bölgeler ile sınırlı kalmaktadır (Sadullah ve diğ., 2013, 296 ve 644).

2.7. Çokuluslu Şirketlerdeki Kadrolama Yaklaşımları

Fortune dergisinin hazırladığı ve ABD’deki en büyük 500 şirketin sıralandığı “Fortune 500” listesinde, hâlihazırdaki CEO’ları ABD’den farklı ülkelerde doğmuş²¹ toplam 73 şirketten geliri en yüksek olan ilk 10’u Tablo 2.5’te sıralanmıştır.

Tablo 2.5: Fortune 500 Listesinde CEO’ları ABD’den Farklı Ülkelerde Doğmuş Şirketler

S.Nu.	Şirket	Geliri (Milyon Dolar)	CEO
1	AmerisourceBergen	135,962	Steven H. Collis
2	Walgreens Boots Alliance	103,444	Stefano Pessina
3	HP	103,355	Dion J. Weisler
4	Microsoft	93,580	Satya Nadella
5	Archer Daniels Midland	67,702	Juan R. Luciano
6	PepsiCo	63,056	Indra K. Nooyi
7	Pfizer	48,851	Ian C. Read
8	Dow Chemical	48,778	Andrew N. Liveris
9	Coca-Cola	44,294	Muhtar Kent
10	Ingram Micro	43,026	Alain Monie

Fortune 500. [04.09.2016]. <http://beta.fortune.com/fortune500/list/filtered?ceoforeign=true>

Tablo 2.5’te görüleceği üzere, şirketler ABD kökenli olsa da CEO’ları farklı milliyetlere mensup kişilerden seçilebilmektedir. Bu noktada, stratejik yönelimlerin önemi ortaya çıkmaktadır.

²¹ Fortune Dergisi’nin Genel Ağ sayfasında yer alan “Foreign Born CEO” (Yurt Dışında Doğmuş CEO) filtreleme özelliğinden yararlanılmıştır.

Çokuluslu şirketler, stratejik yönelimler doğrultusunda, üç değişik yönetici seçeneğine sahiptir (Gong, 2003a; Peng, 2009, 362; Sadullah ve diğ., 2013, 626-627):

- *Ana Ülke Vatandaşı (AÜV) (Parent Country National, PCN)*: Çokuluslu şirketin ana merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşıdır.
- *Ev Sahibi Ülke Vatandaşı (EÜV) (Host Country National, HCN)*: Yabancı bir şirketin bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin vatandaşıdır.
- *Üçüncü Ülke Vatandaşı (ÜÜV) (Third Country National, TCN)*: Ana ülke veya ev sahibi ülke dışındaki ülkelerin vatandaşıdır.

Bunun yanında, son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmalar, AÜV, EÜV ve ÜÜV'larına ilaveten, yeni bir uluslararası yönetici kaynağı olarak, “yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler (local-hired foreign managers)”in varlığından bahsetmektedir (Collings, Scullion, Morley, 2007; Kühlmann, Hutchings, 2010; Rozkwitalska, 2012; Tahvanainen, Welch, Worm, 2005). Ülkemizde ise “yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler” ile ilgili yeterli sayıda araştırma veya yayın bulunmamaktadır.

Çokuluslu şirketlerin stratejik kadrolama süreci kapsamında (Sadullah ve diğ., 2013, 647);

- Çokuluslu şirket tüm yabancı faaliyetleri için ana ülke merkezli bir yaklaşımı benimsemesine rağmen, belli bir ev sahibi ülke bağlı kuruluşun kilit pozisyonlarında kendi vatandaşlarının istihdamını isteyebilir. Bu pazar için çok merkezli bir yaklaşımın benimsenmesi uygun olacaktır. Bu tip ortamlarda tekdüze bir yaklaşım izlemek mümkün değildir.
- Ana merkezin aday temini konusundaki kararlarını etkileyen unsurlar arasında; (1) ev sahibi ülke piyasasının stratejik önemi, (2) faaliyetlerin olgunluk derecesi ve (3) ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin derecesi gibi konular sıralanabilir. Bazı durumlarda, çokuluslu şirketler yaklaşımların karmasını kullanabilirler. Avrupa pazarlarında bölge merkezli bir yaklaşım, Asya kıtasındaki faaliyetlere olan güvenin artmasına kadar ise ana ülke merkezli bir yaklaşım buna örnek olabilir.
- Çokuluslu şirketlerin tekdüze aday temini stratejisi izlemeleri çeşitli zorluklar getirmektedir. Bu bağlamda, farklı ülkeler için geliştirilen stratejiler, farklı temin yaklaşımlarının oluşturulmasını gerektirmektedir.

Uluslararası şirketlerin ana merkezlerinin İK fonksiyonunun değişen rolüne ilişkin Scullion ve Starkey (2000) tarafından 30 uluslararası İngiliz şirketi üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlerin üç belirgin grupta toplandıkları tespit edilmiştir:

- *İK Faaliyetleri Merkezî (Centralized) Yürütülen Şirketler:* Bu gruptaki şirketlerde İK'nın rolü, bölge ve bağlı kuruluşların yöneticilerinin kontrolünü sağlamaktır. Ana merkezlerinde büyük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Bu şirketler, ürüne dayalı/matriks organizasyon yapısını tercih etmektedirler (Scullion, Starkey, 2000).
- *İK Faaliyetleri Merkezkaç (Decentralized) Yürütülen Şirketler:* Bu gruptaki şirketlerde İK'nın sınırları ana merkez tarafından belirlenmekte ve İK sorumluluğu küçük gruplara (bağlı kuruluşlara) doğru yönelmektedir. Ana merkezlerinde küçük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Bu şirketler, ürüne/bölgeye dayalı organizasyon yapısını tercih etmektedirler (Scullion, Starkey, 2000). Bu şirketler ile ilgili örnek olarak; Fortune Türkiye, Dun&Bradstreet (D&B) Türkiye ve CRIF Türkiye iş birliği ile *global Türk şirketleri* üzerine yapılan bir araştırmada yer alan, Hayat Kimya Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Koordinatör Orhan İdil'in;

“Yeni yatırım yaptığımız ülkelerdeki konumumuzu 2017 yılında daha da güçlendireceğiz. [...] Azerbaycan, Kazakistan, Irak, Gana, Kenya, Bangladeş ve çevresindeki toplamda 20'ye yakın ülkeyi yöneteceğiz. Böylece globalleşmemizin bir parçası olarak, merkezi yönetimden yerinde yönetime geçiş yapmış olacağız.”

şeklindeki açıklaması verilebilir (Yıldız, 2017, 85).

- *İK Faaliyetleri Geçiş Evresinde (Transition) Olan Şirketler:* Bu gruptaki şirketlerin ana merkezinde orta ölçekli İK bölümü, bağlı kuruluşlarında ise küçük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Bu şirketler, ürüne dayalı organizasyon yapısını tercih etmektedirler.

Stratejik kadrolama; İK faaliyetleri merkezî yürütülen ve geçiş evresinde olan şirketlerde kontrolü sağlamaktadır (Scullion, Starkey, 2000).

2.8. Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası Yönetici Seçimi

Uluslararası yönetici²², geçici bir süre için yurt dışında ikamet eden işgören olarak tanımlanmaktadır (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2007, 45). Başka bir tanıma göre, uluslararası yönetici, genellikle geçici bir zaman periyodu (bir dönemde, altı aydan

²² Türkçe literatürde “expatriate” (Kısaca “expat”), “yabancı yönetici”, “göçmen yönetici”, “deniz aşırı yönetici” şeklinde de kullanıldığı bilinen “uluslararası yönetici” terimi için yabancı literatürde “international/overseas assignee/manager” ve/veya “expatriate” terimleri kullanılmaktadır.

fazla ve beş yıldan az, önceden belirlenmiş) için bir işi veya örgütsel hedefi gerçekleştirmek için örgütü tarafından başka bir ülkedeki ilgili birimine gönderilen örgütün veya hükümetin çalışanıdır (Aycan, Kanungo, 1997, 250). Bir diğer tanıma göre, uluslararası yönetici, genellikle belirli bir ülkede büyüyen, ulusal/yerel örgütlerde çalışan ve sonra farklı ülkelere çalışmaya giden/gönderilen yöneticilerdir (Baruch, 2002, 2-10).

McNulty ve Brewster (2017) tarafından yapılan güncel bir araştırmada, *uluslararası yönetici (expatriate)* kavramının nasıl tanımlanması gerektiği ile ilgili literatürde görüş birliğinde eksiklik olduğu, bu durumun Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi alanında sorunlara yol açtığı ve durumun gittikçe kötüleştiği belirtilmektedir. Yazarlar ayrıca, literatürde *uluslararası yönetici (expatriate)* anlamında kullanılan ve karışıklığa yol açan bazı kavramları/terimleri şu şekilde sıralamaktadır: *overseas executive, international manager, assignee, international assignee, international mobile manager, international executive, global manager, manager with global career, expatriate manager, expatriate assignee, corporate expatriate, corporate executive, traditional expatriate, business expatriate, self-initiated expatriate (SIE), organization-assigned expatriate (OAE)* veya *assigned expatriate (AE), international business traveller, migrant, sojourner, foreign manager, international personnel, overseas personnel* vb. İlaveten, *Web of Science* ve *Scopus* veritabanlarında *expat** terimi ile arama yapan yazarlar, en çok atıf alan 25 makaleyi incelemişler, hemen hemen hiçbir makalede *uluslararası yönetici (expatriate)* kavramının tanımının yapılmadığını tespit etmişlerdir. McNulty ve Brewster (2017)'in araştırmasında da görüldüğü üzere, *uluslararası yönetici (expatriate)* kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır.

Modern anlamda uluslararası yönetici (expatriate) çalışmaları ilk defa 1925 yılında başlamıştır. Profesyonel kapasite ile yurt dışında çalışma konsepti 1950'lere kadar resmî çalışmalarda yer almamıştır. Uluslararası yöneticiler (expatriates) hakkındaki resmî çalışmalar, uluslararası yöneticilerin eğitimi ve seçimi ile ilgili makalelerin yayımlanması ile birlikte 1950'lerde başlamıştır (McNulty, Selmer, 2017, 3).

EÜV'lerin belli bir süre için şirketin ana merkezine gönderilmeleri durumunda, bu yöneticiler "inpatriate" olarak tanımlanmakta ancak karışıklığa mahal vermemek maksadıyla expatriate kavramı inpatriate kavramı için de kullanılmaktadır (Dowling, Welch, 2004, 6). Ayrıca, literatürde, "freelance expatriate" kavramı da yer almaktadır

(Tayeb, 2005, 192). Freelance expatriate, herhangi bir çokuluslu şirketin ana merkezi tarafından bağlı kuruluşunda çalışmak üzere görevlendirilmeden ve herhangi bir şirkete bağlı olmayan, ancak çokuluslu bir şirkette/bağlı kuruluşta çalışan yöneticileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, iyi eğitim almış, tecrübeli ve profesyonel yöneticiler, küreselleşme stratejilerini şirketlerinin faydasına olacak şekilde kullanmaları durumunda, milliyetlerine dikkat edilmeksizin “küresel yönetici (global manager)” olarak adlandırılmaktadır (Gürün, 2001, 153-154). Uluslararası yöneticilerin (expatriate) küresel yönetici haline gelebilmeleri için tekrar geri dönme amacı gütmemeleri veya bağlı oldukları şirketin başka şubelerinde/başka küresel şirketler için farklı ülkelerde/bölgelerde işlerine devam etmeye istekli olmaları gerekmektedir (Baruch, 2002, 2-10).

Uluslararası yöneticinin denizaşırı görevinden AÜ’ne dönmesine “geri dönüş (repatriation)” denilmektedir. Bu geri dönüşün nedenleri; uluslararası yöneticinin (1) önceden belirlenmiş görev süresinin sonuna gelmesi, (2) çocuklarının AÜ’deki okullarda eğitim almalarını istemesi, (3) denizaşırı görevde mutlu olamaması, (4) eşlerinin veya çocuklarının AÜ’lerine dönmek istemeleri ve (5) görevinde başarısız olması şeklinde sıralanmaktadır (Luthans, Doh, 2012, 518). Geri dönüşün ÇUŞ’lara maliyeti büyüktür. Bir araştırmaya göre (Brookfield Global Relocation Services, 2012), uluslararası yöneticilerin %12’si görev süresini tamamlamadan önce görevini bırakıp ülkesine dönmekte, %6’sı ise görevlerinde başarısız olmaktadır.

Uluslararası yöneticilerin en büyük faydası, ÇUŞ’ların ana merkezleri ve bağlı kuruluşları arasında bilgi aktarımı yapmaları, bağlı kuruluşun kontrolünü sağlamaları ve bağlı kuruluşun performansına ve İK gelişimine katkı sağlamalarıdır (Harzing, 2001; Hébert, Very, Beamish, 2005; Minbaeva, Michailova, 2004; Selmer, 2004).

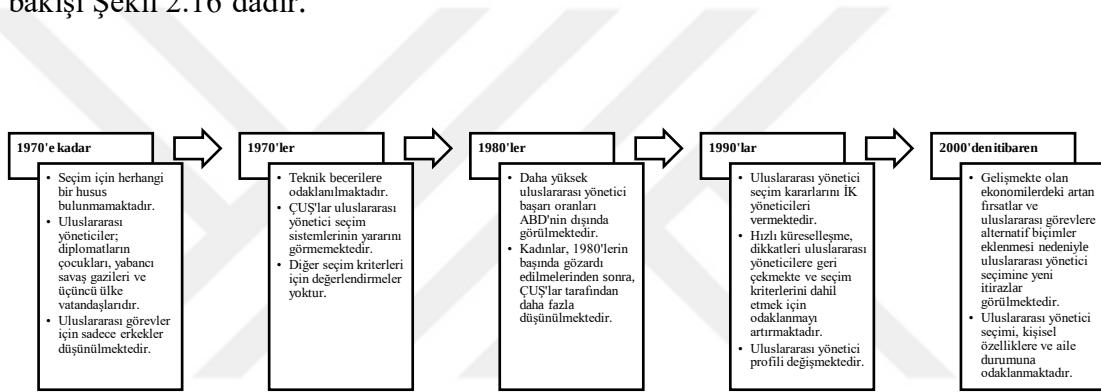
ÇUŞ’larda uluslararası yönetici seçimi, kültürler arası bağlamda ele alınması gereken, karmaşık bir konudur. Örneğin; yönetici seçiminde, örgütün performansını ve devamlılığını artırmak için Kuzey Amerika’da “işe alım testleri” rahatlıkla kullanılabilirken, bu yöntem bazı Avrupa ülkelerinde özel hayatın/kendi kariyerlerini yönetme hakkının ihlali veya bireylerin bir bütün olarak temsil edilmelerine bir engel olarak görülebilmektedir (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 320).

Kültürler arası bağlamı dikkate almak, ÇUŞ’ların özellikle Batılı İKY uygulamalarını (çoğunluğu Kuzey Amerikalı) gerek diğer ülkelere gerekse bağlı kuruluşlarına

aktarıırken karşılaştığı bir zorluktur. ÇUŞ'ların piyasalardaki rekabet avantajını kaybetmemeleri için bu uygulamaları yerelleştirmeleri gerekmektedir (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 334).

Uluslararası yöneticilerin demografik özellikleri kapsamında yapılan bir araştırmada (Brookfield Global Relocation Services, 2012); genç (20-29 yaş arası) uluslararası yöneticilerin oranının, %9'dan 13'e çıktığı, orta yaşlı (40-49 yaş arası) uluslararası yöneticilerin oranının %34'e düştüğü, kadın uluslararası yöneticilerin sayısında küçük bir artış olduğu, evli uluslararası yöneticilerin yüzdesinin 60 olduğu ve çocukları ile birlikte yurt dışına gidenlerin %43 olduğu belirtilmektedir.

Ott ve Michailova (2016, 4)'nın, uluslararası yönetici seçiminin tarihsel gelişimine bakışı Şekil 2.16'dadır.



Şekil 2.16: Uluslararası Yönetici Seçimine Kronolojik Bakış

Dana L. Ott, Snejina Michailova, Expatriate Selection: A Historical Overview and Criteria for Decision-Making, **Global Talent Management and Staffing in MNEs**, ed. Ying Guo, Hussain G. Rammal, Peter J. Dowling (Emerald Group Publishing, 2016), 4.

Ott ve Michailova (2016, 8)'ya göre, uluslararası yönetici seçiminde beş ana kriter bulunmaktadır. Bunlar; (1) örgüt felsefesi, (2) ilişkiyel yetenekler, (3) eş ve aile durumu, (4) kişisel özellikler ve (5) teknik yetkinliktir.

Sparrow, Brewster ve Harris (2004, 145) uluslararası görevlendirme sürecini üç safhada ele almaktadır. Bu safhalar;

- *Görev öncesi (Pre-departure)*: Görevi planlama, kişiyi seçme, yer değiştirme programını yönetme, hazırlık eğitimi ve geliştirmeyi icra etmeyi kapsamaktadır.
- *Görev (Assignment)*: Performans yönetimi, ödeme ve yan haklar, aile desteği, geri dönüş ve yeniden görevlendirme için hazırlığı kapsamaktadır.

- *Görev sonrası (Post-assignment)*: Uluslararası görevden dönenleri örgütsel kariyer sistemlerine yeniden uyumlu hale getirerek elde tutmayı kapsamaktadır.

Reiche ve Harzing (2015, 165) ise uluslararası görevlendirme sürecini Şekil 2.17’de gösterilen üç safhada ele almaktadır.



Şekil 2.17: Uluslararası Görevlendirme Süreci

B. Sebastian Reiche, Anne-Wil Harzing, International Assignments, **International Human Resource Management**, ed. Anne-Wil Harzing, Ashly H. Pinnington (SAGE Publications Ltd., 2015), 165.

Güncel bir araştırmaya (Brookfield Global Relocation Services, 2014) göre, birçok ÇUŞ, uluslararası yönetici seçimi için resmî aday değerlendirme programlarının bulunmadığını, bunun yerine, uluslararası göreve gitmeye istekli olduğunu bildiren çalışanlarına güvenerek seçim kararlarını verdiklerini beyan etmektedir.

Aschkenazi (2016, 151)’ye göre, uluslararası yöneticilerin bağlı kuruluşlardaki varlığı bir zorunluluktur.

Can ve Çetinarslan (2017)’ın, ÇUŞ’ların yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili olarak *Web of Science™ Core Collection*’da yer alan SSCI kapsamında 1975-2016 yılları arasında yayımlanmış makaleleri inceleyen çalışmasında, aşağıda belirtilen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir:

- Delios ve Björkman (2000), Çin’deki ortak girişimlerde kontrol fonksiyonunun ABD’dekilere göre daha belirgin olduğunu, bazı sektörlerde ise uluslararası yöneticilerin bilgi transferi fonksiyonu rolünün ABD’dekilere göre daha dikkat çekici olduğunu belirtmektedir.
- Gamble (2003), şirket odaklı uygulamaların ve EÜ çevresinin bazı özelliklerinin İKY uygulamalarının transfer edilmesinde en önemli hususlar olduğunu, bahse konu transferde kültürel mesafenin herhangi bir engel teşkil etmediğini vurgulamaktadır.

- Gong (2003b), bağılı kuruluşun performansını etkilemek için uluslararası yönetici kadrolamanın, ilk başta kültürel mesafe ile etkileşime girdiğini, daha sonra bahse konu etkinin bağılı kuruluşun AÜ'den öğrenmesi ile birlikte azaldığını ortaya koymaktadır.
- Peterson (2003); yerel personeli pazar ekonomisine angaje etmenin, performans standartlarını mükemmelleştirmenin ve beceriler geliştirmenin, ÇUŞ'lerin en önemli görevleri arasında yer aldığından bahsetmektedir.
- Bouquet, Hébert ve Delios (2004), finansal hizmetlerde kullanılmaları dikkate alındığında, ortak girişimlere kıyasla mülkiyeti tamamen kendisine ait bağılı kuruluşların ve yerel yöneticilere kıyasla uluslararası yöneticilerin daha çok tercih edildiklerini ortaya koymaktadır.
- Belderbos ve Heijltjes (2005), ana şirketin bağılı kuruluş üzerindeki güveni güçlü ise uluslararası yönetici görevlendirmenin artacağını, ÇUŞ ve bağılı kuruluşu faaliyet gösterdikleri ülkede tecrübe sahibi ise bağılı kuruluş yöneticisi olarak EÜV'nın tercih edileceğini belirtmektedir.
- Moore (2006), hem yerel yöneticilerin hem de uluslararası yöneticilerin çeşitli sebeplerle ana merkez ve bağılı kuruluş ile görüşüklerini ifade etmektedir.
- Tarique, Schuler ve Gong (2006), ÇUŞ'un çevresinin önemini altını çizen, AÜV'na nazaran ÜÜV ve EÜV'larından daha fazla faydalanan ve bağılı kuruluş kadrolama kompozisyonunun nasıl şekillendirileceğine dair anlayışa yardımcı olan bir model önermektedir.
- Tharenou ve Harvey (2006); (1) uzun süreli uluslararası yöneticileri, (2) Avustralyalı ve uzun süre EÜ'de veya başka bir ülkede yaşayan Batılı yöneticileri ve (3) yerli uluslararası yöneticileri AÜV olarak kabul etmekte, ayrıca, bahse konu AÜV'nın, (1) kültürel uyumluluk, (2) çeşitli hedefler ve (3) ana merkez ile bağılı kuruluş arasındaki bilgi asimetri problemlerini önleme yetkinliklerinin olması durumunda, uluslararası görevler için seçilme ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, bununla birlikte, EÜ ortamını iyi bilmeleri dolayısıyla, EÜ yöneticilerinin uluslararası yönetsel pozisyonlar için daha çok tercih edildiklerine de değinmektedir.
- Gaur, Delios ve Singh (2007)'e göre, ÇUŞ'lar, kurumsal olarak birbirinden uzak ortamlarda, uluslararası yöneticilere daha çok güvenmektedir.

- Reiche (2007), bağılı kuruluş personelini elde tutabilmek için bazı araçlar geliştirmiştir.
- Ando, Rhee ve Park (2008); (1) Kore'deki Japon bağılı kuruluşlarındaki üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun AÜV olduğunu, (2) küresel uyum ve merkezileşme seviyesinin bağılı kuruluşlarda AÜV kullanımı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, (3) bağılı kuruluşların EÜ'deki tecrübesi ve AÜV kullanımı arasında belirgin bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.
- Colakoglu ve Caligiuri (2008), ÇUŞ'ların bağılı kuruluşlarından kültürel anlamda uzak olmaları durumunda, AÜ'den uluslararası yöneticilere daha fazla güvenme eğiliminde olduklarını, bu eğilimin daha sonra bağılı kuruluşun performansını engellediğini belirtmektedir.
- Collings, Morley ve Gunnigle (2008), İrlanda'daki ABD bağılı kuruluşlarında çalışan EÜV ve ÜÜV'nin önemli rol oynadıklarından bahsetmektedir.
- Colakoglu, Tarique ve Caligiuri (2009), EÜ bağılı kuruluşlarını kadrolama stratejileri ve bahse konu bağılı kuruluşların performansı arasındaki bağlantıları açıklamak için teorik bir model geliştirmiştir.
- Pruthi, Wright ve Meyer (2009), yaptıkları çalışmada (1) yerel yöneticilerin uluslararası yöneticilere nazaran daha çok tercih edildiği, (2) uluslararası yönetici görevlendirmenin, bilgi transferi göz önüne alındığında, diğer yönetici görevlendirme yöntemlerine kıyasla daha önemli bir rolü olduğu, (3) risk sermayelerindeki uluslararası karar vermede yatırım komitelerinin kritik rolünün olduğu, sonuçlarına ulaşmıştır.
- Tseng ve Liao (2009), bağılı kuruluş yöneticisi olarak uluslararası yönetici seçimi için bazı faktörler (bağılı kuruluşun yeteneği ve büyüklüğü, ÇUŞ'un küresel stratejisi, uluslararasılaşma motivasyonu vb.) pozitif iken, EÜ'nin yerel avantaj faktörünün negatif olduğunu ortaya koymaktadır.
- Collings ve diğ. (2010), ÇUŞ'ların İrlanda'daki faaliyetlerinde genellikle dışa doğru kadrolama akışlarını kullandıklarından, ayrıca içe doğru uluslararası yönetici (expatriate) akışı ile dışa doğru ÜÜV-uluslararası yönetici (inpatriate) akışı arasında güçlü bir korelasyonun varlığından bahsetmektedir.
- Dörrenbächer ve Geppert (2010), bağılı kuruluş yöneticisinin inisiyatif alan davranışlarını yalnızca o yöneticinin milliyetinin değil, iç, yerel ve dış koalisyonlarının da açıkladığını ortaya koymaktadır.

- Kühlmann ve Hutchings (2010), uluslararası yöneticileri, Çinli yöneticiler ve yerel olarak i e alınan yabancı yöneticiler ile değişme konusunda yüksek bir eğilim olduğunu belirtmektedir.
- Ando (2011), yabancı şirketlerin, belirsizlik durumlarında normatif ve akla yatkın bir kadrolama politikası ile uyum içerisinde hareket ettiklerinden bahsetmektedir.
- Bruning, Bebenroth ve Pascha (2011), bazı yönetsel fonksiyonlar için üst düzey yöneticinin milliyeti ve bağlı kuruluşun ya ı arasında eğrisel bir ilişki olduğunu, eski bağlı kuruluşlarda teknolojik liderliğin ve pazar geliştirmenin/markala tırmanın stratejik fonksiyonlarında artış olduğunu belirtmektedir.
- Holtbr gge ve Mohr (2011), bağlılığın derecesi ve (1) bağlı kurulu  personelinin uluslararası tecrübe seviyesi, (2)    V'nin kullanımı, (3) eğitim koşulları, (4)  ok kültürlü yönetim takımlarının kullanımı, (5)  alı an değerlendirme ve ödüllendirme yöntemlerinin seçimi arasındaki ilişkiden söz etmektedir.
- Holtbr gge ve Schillo (2011), sanal delegasyon kullanımının, ana merkezler ve bağlı kuruluşlar arasındaki yoğunluk ve bilgi transferine dayandığını, ayrıca bilgi transferinin yönünün belirgin bir etkisinin olmadığını belirtmektedir.
- Sekiguchi, Bebenroth ve Li (2011), (1) eğer bağlı kurulu  faaliyeti kısa süreli ise, bağlı kuruluşun Japon yönetici emrinde çalışmakla kıyaslandığında, uluslararası yönetici emrinde çalıştığında daha iyi performans sergilediğini, ayrıca (2) bağlı kuruluşun faaliyeti kısa süreli ancak büyüklüğü fazla ise, bağlı kuruluşun azınlığı uluslararası yöneticilerden oluşan üst düzey yönetim takımının emrinde çalışmakla kıyaslandığında, çoğunluğu uluslararası yöneticilerden oluşan üst düzey yönetim takımının emrinde çalıştığında daha iyi performans sergilediğini ortaya koymaktadır.
- Peng (2012); doğrudan yabancı yatırımın me ruluğu arttığında, büyük bağlı kuruluşların, mülkiyet ve uluslararası yönetici kadrolama seviyelerini azaltmaya eğilim gösterirken, k  k bağlı kuruluşların bahse konu seviyelerini artırmaya eğilim gösterdiğinden bahsetmektedir.
- Colakoglu ve Jiang (2013), ana merkezleri Avrupa ve Japonya'da bulunan yabancı  irketlerin ABD bağlı kuruluşları üzerine yaptıkları araştırmada, uluslararası yönetici kadrolama seviyeleri ve bağlı kurulu  performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

- Li, Wang ve Liu (2013), yerel olarak işe alınan Ar-Ge yöneticilerinin yenilikçilikte az rol aldıklarını, Ar-Ge uluslararası yöneticilerinin ise daha fazla rol aldıklarını ortaya koymaktadır.
- Pudielko ve Tenzer (2013), genelde, (1) Amerikalı ÇUŞ'ların, ana merkezden direkt kontrole odaklandıklarından, (2) Japon ÇUŞ'ların, uluslararası yönetici görevlendirme ile endirekt kontrole odaklandıklarından ve (3) Alman ÇUŞ'ların ise kontrolü dengede tuttuklarından bahsetmektedir.
- Ando (2014), gelişmiş ekonomilerdeki bağlı kuruluşlar için konumlandırmanın bağlı kuruluşların performansları ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu, ancak gelişmekte olan ekonomiler için ise konumlandırmanın performansı geliştirmediğini ortaya koymaktadır.
- Kawai ve Strange (2014), kariyer algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide iş dengelemenin arabuluculuk rolü olduğunu, bağlamsal performans üzerindeki kariyer algılanan örgütsel destek etkisinde ise iş dengeleme ve duyuşsal bağlılığın arabuluculuk rolü olduğunu belirtmektedir.
- Lee ve Bae (2014), EÜ'nin ekonomik ve kurumsal gelişiminin, Koreli ÇUŞ'daki bağlı kuruluş kadrolama uygulamalarındaki etkisini ölçmeye çalışmışlardır.
- Park ve Choi (2014), kontrol mekanizmalarının örgütsel öğrenme ile genelde pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.
- Peng ve Beamish (2014)'in yaptıkları araştırmanın sonuçları şu hipotezlerini desteklemektedir: (1) bağlı kuruluşun büyüklüğü ve uluslararası yönetici kadrolama arasında U şeklinde bir ilişki olduğu, (2) ana şirketin büyüklüğünün arabuluculuk etkisinin olduğu, (3) mülkiyet seviyesinin arabuluculuk etkisinin olduğu ve (4) bağlı kuruluşun yaşının arabuluculuk etkisinin olduğu.
- Bassino, DAVIS ve Van der Eng (2015), ülke riskinin, uluslararası yönetici kadrolamanın derecesi tarafından negatif olarak korele edilir iken, sermaye yoğunluğunun pozitif olarak korele ettiğinden, ayrıca, şirket tabanlı faktörlerin (EÜ riskinden ziyade) hangi bağlı kuruluşların Japon uluslararası yöneticilere güveneceklerini açıkladığından bahsetmektedir.
- Hyun, Oh ve Paik (2015), bağlı kuruluş yönetim takımları ve bağlı kuruluş çalışan gruplarındaki dengeli kompozisyonların bağlı kuruluşun performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğundan, bu kompozisyonun yararlarının (1) bağlı kuruluş yönetim takımları tarafından icra edilen yenilikçi ve koordineli görevler ve (2) bağlı kuruluş

alışan grupları tarafından icra edilen basit sayısal görevler için daha fazla olduğundan, ayrıca bağılı kuruluşun performansı üzerindeki bağılı kuruluş yönetim takımları ve bağılı kuruluş çalışan grupları kompozisyonlarının etkisinin EÜ'nin kurumsal ortamına dayandığından bahsetmektedir.

- Selmer ve diğ. (2015), (1) yerel örgütlerdeki kendiliğinden uluslararası yönetici olan akademisyenlerin genel hayata daha iyi uyum sağladıklarından, (2) bahse konu akademisyenlerin, diğ. akademisyenlere nazaran, yabancıların sahip olduğu örgütlerde EÜV ile daha iyi etkileşim içinde olduklarından, (3) “yabancı” örgütlerdeki uluslararası yöneticiler için genel ayarlamının (general adjustment) iş ile ilgili çıktılar ile pozitif bir bağlantısının olduğundan, (4) “yerel” örgütlerdeki uluslararası yöneticiler için ise etkileşimli ayarlamının (interaction adjustment) iş ile ilgili çıktılar ile pozitif bir bağlantısının olduğundan bahsetmektedir.

Çokuluslu şirketlerde uluslararası yönetici seçimi ile ilgili literatürdeki diğ. önemli çalışmalar kronolojik olarak Tablo 2.6’da listelenmiştir.

Tablo 2.6: Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası Yönetici Seçimi ile ilgili Yapılan alışmalar (Kronolojik)

Yıl	Yazar	alışmanın Konusu/Ana Fikri/İçeriğı
1973	Alpander	Yabancı MBA öğrencileri Amerikalı uluslararası şirketler için potansiyel yöneticidirler.
1973	Franko	Çokuluslu şirketleri kim yönetir?
1977	Blue, Haynes	Denizaşırı görevlere hazırlık
1981	Tung	Denizaşırı görevlendirmeler için personel seçimi ve eğitimi
1982	Tung	ABD’li, Avrupalı ve Japon çokuluslu şirketlerin seçim ve eğitim prosedürleri
1983	Dyer	İK’yı strateji formülasyon sürecine getirmek
1984	Edström, Lorange	Çokuluslu şirketlerde strateji ve İK’yı uyumlaştırma
1984a	Tung	ABD şirketleri için çokuluslu Japon şirketlerinde İK planlaması modeli
1984b	Tung	Çokuluslu şirketlerde İK’nın stratejik yönetimi
1985	Harvey	Uluslararası görevlerde yöneticinin ailesi
1985	Zeira, Banai	Çokuluslu şirketlerde yabancı yöneticilerin seçimi
1986	Tung	Çin’deki yöneticiler ve aileleri

Tablo 2.6 - devam

1990	Anderson, Shackleton	Mezun seçim mülakatında karar verme
1992	Judge, Ferris	İK kadrolama kararları
1994	Kopp	Japon, Avrupalı ve ABD’li çokuluslu şirketler
1996	Peterson, Sargent, Napier, Shim	Dünyanın en büyük çokuluslu şirketlerindeki yabancı yöneticilerin (expatriate) İKY politikaları
1997	Aycan	Yabancı yönetici (expatriate) uyumu
1997	Harvey, Buckley	Yabancı yönetici (inpatriate) yönetimi
1998	Tung	Amerikalı yabancı yöneticiler (expatriate)
1999	Eleftheriou, Robertson	Yönetim seçimi uygulamaları
1999	Harvey, Novicevic, Speier	Yabancı yöneticiler (inpatriate)
1999	Peppas, Peppas, Jin	Doğru çalışanı seçmek
1999	Scholarios, Lockyer	Profesyonellerin temini ve seçimi
2000	Carpenter, Sanders, Gregerson	Uluslararası görev tecrübesi
2000	Delios, Björkman	Çokuluslu Japon şirketlerinin ABD ve Çin’deki bağlı kuruluşlarına yabancı yönetici (expatriate) kadrolama
2000	Peterson, Napier, Shul-Shim	Yabancı yönetici (expatriate) yönetimi
2000	Taylor, Collins	Stratejik aday temini
2001	Scullion, Brewster	Yabancı yöneticilerin (expatriate) yönetimi
2002	Nowicki, Rosse	İşe alıma yöneticilerin bakışı
2002	Phillips, Gully	Singapur ve ABD’deki personel seçim teknikleri
2003b	Gong	Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarının kadrolanması
2003	Peterson	Yabancı yönetici (expatriate ve inpatriate) kullanımı
2003	Petrovic, Kakabadse	Uluslararası yatırım ortaklığının stratejik kadrolanması
2003	Ryan, Wiechmann, Hemingway	Küresel kadrolama sistemleri dizaynı
2003	Wiechmann, Ryan, Hemingway	Küresel kadrolama sistemleri dizaynı
2006	Lim, Winter, Chan	İşe alım sürecinde kültürlerarası mülakat
2006	Tarique, Schuler, Gong	Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarının kadrolama kompozisyonu modeli
2007	Gaur, Delios, Singh	Ev sahibi ülke çevresi bağlı kuruluş kadrolama stratejilerini nasıl etkiler?
2008	Breaugh	İşgören temini
2008	Cascio, Aguinis	21. yüzyıl örgütlerini kadrolamak
2008	Ramesh, Hazucha, Bank	Küresel yöneticilerin kişilik bilgilerinin kullanılması
2009	Ma, Allen	Kültürler arası aday temini
2009	Ryan, Boyce, Ghumman, Jundt, Schmidt, Gibby	Globalleşme (seçim prosedürleri)

Tablo 2.6 - devam

2009	Vidal, Tigges	Tekstil sektöründe geçici işe alım ve stratejik kadrolama
2010	Collings, McDonnell, Gunnigle, Lavelle	Çokuluslu şirketlerde dışa doğru (outward) akışın modeli
2013	Arp, Hutchings, Smith	Yerel örgütlerde yabancı yöneticiler
2013	Fee, McGrath-Champ, Liu	İK ve yabancı yönetici (expatriate) tahliyesi
2013	Tharenou	İnisiyatif kullanan yabancı yöneticiler (expatriate): şirket tarafından görevlendirilenlere bir alternatif
2014	Feitosa, Kreutzer, Kramperth, Kramer, Salas	Yabancı yönetici (expatriate) uyumu: seçim ve eğitim
2014	Park, Abbott, Werner	Küresel görevlendirmeler
2014	Silvanto, Ryan	Taşınmanın markalaştırılması: yurt dışından yeteneğin cezbedilmesi için stratejik bir çerçeve

Esin Can, Haldun Şecaattin Çetinarslan, Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Multinationals: A Literature Review, **Driving Multinational Enterprises Through Effective Global Talent Management**, ed. Khaled Tamzini, Tahar Lazhar Ayed, Aisha Wood Boulanouar, Zakaria Boulanouar (Hershey, PA: IGI Global, 2017), 37-38'in genişletilmiş halidir.

Küresel yöneticilerin temini, seçimi ve geliştirilmesi stratejik öneme sahip büyüyen bir alandır. Küresel yönetici olarak; küresel anlamda şirket anlayışına sahip, geniş kültürel bilgiyi haiz, farklı kültürel ortamlarda yaşayabilme esnekliğine sahip, farklı kültürlerle sahip birçok kişi ile aynı anda etkileşim kurabilen, kendisinden farklı ülkelerin vatandaşı olan iş arkadaşlarına eşit bakış açısına sahip, birkaç dili etkin kullanabilen, performans kıyaslamaları için dünya standartlarını kullanan yöneticiler seçilmelidir (Greer, 2001, 132). Küresel yönetici seçimine ilişkin olarak, Adler ve Bartholomew tarafından yapılan çalışma, ABD ve Kanada'daki çokuluslu şirketlerdeki İK faaliyetlerinin çoğunun bahse konu gereksinimleri karşılamadığını ortaya koymaktadır (Adler, Bartholomew, 1992).

Çokuluslu şirketlere uluslararası yönetici olarak AÜV, EÜV veya ÜÜV tercih etmenin şirket açısından birtakım yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (Dowling, Festing, Engle, 2009, 85; Dowling, Welch, 2004, 63). Çalışan kaynaklarının yararları ve sakıncaları Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Çalışan Kaynaklarının Yararları ve Sakıncaları
Ana Ülke Vatandaşları (AÜV)

Yararları	Sakıncaları
Örgüt düzeyinde kontrol ve koordinasyon sağlar.	EÜV'nin terfi fırsatları daha sınırlı olacaktır.
Gelecek vaad eden yöneticiler uluslararası deneyim kazanır.	EÜ'ye uyum daha uzun sürede gerçekleşecektir.
Belirli beceri ve bilgi düzeyine sahip olmalarından dolayı, bazı görevler için AÜV tercih edilirler.	AÜV ve EÜV ücretleri birbirinden farklı olacaktır.
Bağlı kuruluşun, ana merkezin hedeflerine ve politikalarına uyum göstereceğine olan güven artar.	AÜV ana merkezin yönetim biçimine uygun olmayan yöntemler konusunda zorlayıcı olabilirler.

Ev Sahibi Ülke Vatandaşları (EÜV)

Yararları	Sakıncaları
Dil ve diğer engeller ortadan kalkar.	Ana merkezin kontrol ve koordinasyonu engellenebilir.
İşe alma maliyetleri düşüktür. Çalışma izni almaya gerek yoktur.	Bağlı kuruluşlar dışında kariyer fırsatları sınırlıdır.
EÜV bulundukları mevkilerde uzun süre kaldıklarından yönetimde süreklilik sağlanır.	EÜV'nin çalıştırılması AÜV'nin uluslararası deneyim kazanma şanslarını azaltmaktadır.
Devlet, kendi vatandaşlarının çalışması konusunda zorunluluklar ortaya koyabilir.	EÜV'nin temini küresel birimden ziyade federasyon oluşumunu teşvik etmektedir.

Üçüncü Ülke Vatandaşları (ÜÜV)

Yararları	Sakıncaları
Ücret ve yan ödemelerle ilgili talepleri AÜV'na göre daha düşük düzeyde olacaktır.	Çalışanların transferinde ülkeler arasındaki kötü ilişkiler göz önüne alınarak karar verilmelidir.

Tablo 2.7 - devam

AÜV'na göre EÜ'nin çevresi hakkında daha fazla bilgi edinebilirler.	EÜ, ÜÜV'nın çalıştırılması konusunda duyarlılık gösterebilir.
---	Görev sürelerinin tamamlanması ile ÜÜV ülkelerine dönmek istemeyebilirler.

Peter J. Dowling, Denice Welch, **International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context** (UK: Thomson Learning, 2004), 63.

Armstrong (2016); Dowling, Festing ve Engle (2009)'ın, ÇUŞ'lara uluslararası yönetici olarak AÜV, EÜV veya ÜÜV tercih etmenin şirket açısından birtakım yararları ve sakıncaları olabileceği yönündeki görüşüne katılmaktadır.

Kopp (1994, 584), Tung'ın farklı ülkelerdeki ÇUŞ'ların uluslararası İKY uygulamalarını açıkça karşılaştıran tek araştırmacı olduğunu ve çalışmalarının Avrupa, ABD ve Japonya'daki ÇUŞ'larda uluslararası yönetici seçimi ve eğitimi keşfettiğini belirtmektedir. Tung (1982)'a göre, Batı Avrupa ve Japon ÇUŞ'ların, Kuzey Amerikalı ÇUŞ'lardan daha başarılı uluslararası yöneticileri vardır. Çünkü Batı Avrupa ve Japon ÇUŞ'ların özellikle seçim ve performans yönetimi başta olmak üzere uluslararası İKY uygulamaları, Kuzey Amerikalı ÇUŞ'larından daha gelişmiş ve etkilidir (Tung, 1982). Tung (1982)'ın, çalışmasında ortaya koyduğu hususlardan biri de denizaşırı görevlendirmeler için personel seçiminde kullanılan kriterlerdir (Kopp, 1994, 584).

Tung (1981, 1982), denizaşırı yönetsel görevlendirmeleri dört ana kategoriye ayırmaktadır: (1) İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer-CEO), (2) Fonksiyonel Başkan (Functional Head), (3) Sorun Çözücü (Trouble-shooter) ve (4) Operatif (Operative).

Boyatzis (1982), yönetsel yetkinlikleri (Managerial competencies) "yönetsel yetkinlik modeli" kapsamında beş kümelenme (Cluster) ile ele almaktadır. Bu kümelenmeler; (1) amaç ve aksiyon yönetimi kümelenmesi, (2) liderlik kümelenmesi, (3) İKY kümelenmesi, (4) astlarını yönlendirme kümelenmesi ve (5) diğerleri üzerine odaklanma kümelenmesidir. Özutku ve Algur (2012, 55), bu kümelenmelerde yer alan yönetsel yetkinlikleri, tüm yöneticilerde bulunması gereken yönetsel yetkinlikler olarak değerlendirmektedir.

Kopp (1994) ise denizaşırı görevlendirmeleri üç kategoriye ayırmaktadır: (1) Üst Düzey Yönetim Pozisyonları (Top Management Positions) (ülke yöneticisi veya denizaşırı faaliyetler başkanı gibi), (2) Yönetmel Pozisyonlar (Managerial Positions) (beyaz yakalılar gibi) ve (3) Yönetmel Olmayan Pozisyonlar (Nonmanagerial Positions) (yönetmel olmayan tüm işgörenler gibi).

Yöneticiler değişik şekillerde uluslararası görevler (cross-national posting, abroad/overseas deployment, expatriation/inpatriation) alabilmektedir: (1) kısa süreli, (2) uzatılmış, (3) uzun süreli, (4) gezici, (5) döngüsel, (6) sözleşmeye bağlı ve (7) sanal (Dowling, Festing, Engle, 2009, 90-91). Bu görevleri; (1) kısa süreli görevler, (2) sık uçuş yapanlar, (3) uluslararası seyahat edenler, (4) esnek zamanlı uluslararası çalışanlar, (5) uluslararası gezginler ve (6) ana merkeze çalışmaya gelen uluslararası yöneticiler (bağlı kuruluştan, geçici bir süreliğine ana merkezde çalışmaya gelen çalışanlar) şeklinde sıralamak da mümkündür. Görüldüğü gibi, alternatif yurt dışı görevler olsa da uluslararası yönetici olmak en yaygın yurt dışı görev çeşididir (Banai, Harry, 2004; Mayerhofer ve diğ., 2004; Minbaeva, Michailova, 2004).

Uluslararası yönetici seçimini etkileyen faktörler, “bireysel faktörler” ve “durumsal faktörler” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler, (1) teknik ve yönetmel beceriler, (2) kültürlerarası uyum ve (3) aile gerekleridir. Durumsal faktörler ise, (1) ülke/kültür gerekleri, (2) yabancı dil ve (3) çokuluslu şirketin talepleridir (Dowling, Welch, 2004, 98).

Hurn (2006, 280), uluslararası yöneticilerin (international managers) yönetmel yetkinliklerini, geleneksel expat yöneticilerin (traditional expatriate managers) yönetmel yetkinliklerinden farklı olarak, (1) sıklıkla farklı bölgelerdeki birçok ülke ile ilgilenmek, (2) değişik kültürlerde çalışmaya uyum sağlamak, (3) kültürlerarası becerileri hem ana ülkede hem de denizaşırı/yurt dışında (overseas) kullanmak, (4) farklı kültürlerle çalışmak ve onlardan yeni şeyler öğrenmek, (5) kariyer ve örgütsel gelişim için expatlığın (expatriation) ötesinde (transpatriation) çalışmak ve (6) küresel bir perspektif geliştirmek şeklinde sıralamaktadır.

Uluslararası yöneticinin sahip olması gereken önemli yetkinlikler konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin; bu yetkinlikler, Fish ve Wood (1994, 8)’a göre adaptasyon, esneklik (flexibility), duyarlılık, tolerans, duygusal esneklik (emotional

resilience) ve kişisel farkındalık iken, Jordan ve Cartwright (1998, 93)'a göre ilişkisel yetenekler, kültürel duyarlılık, dil becerisi ve stres yönetimidir.

Lucia ve Lepsinger (1999, 23), yönetici seçim sürecinde yetkinlik modellerinin kullanılmasının işletmeler için yararlı olacağına değinmektedir. Benzer şekilde, Dubois ve diğ. (2004, 123) de örgüte uygun bir yetkinlik modeli ile seçim kriteri olarak belirlenecek yetkinlikler sayesinde yetkinlik temelli bir uluslararası yönetici görevlendirme yaklaşımının örgütlere fayda sağlayacağını belirtmektedir.

Başka bir çalışmada, uluslararası görevler için seçilecek yöneticilerde bulunması gereken beş ana kriter: (1) iş bilgisi ve motivasyon, (2) ilişkisel yetenekler, (3) esneklik/adaptasyon, (4) kültürel açıklık ve (5) aile durumu olarak sıralanmıştır (Dessler, 2013, 613). Ancak, Sadullah ve diğ. (2013, 647), yapılan araştırmaların çokuluslu şirketlerin benimsedikleri yaklaşımı gerektiği kadar sistematik bir değerlendirmeden geçirmeden uyguladıklarını gösterdiğini belirtmektedir.

Harvey (1985), makalesinde, uluslararası yönetici görevlendirmenin çokuluslu şirketler için en karmaşık İK sorunlarından biri haline geldiğini belirtmektedir. Aynı makalede, ayrıca, ABD kökenli yabancı yöneticilerin %25-40'ının başarısız olduğunu, birçok çokuluslu şirket tarafından seçim sürecini etkileyen bir faktör olan yöneticinin ailesine yeterince önem verilmediğini, ABD merkezli çokuluslu şirketlerin yabancı yönetici seçim kriterlerinin genellikle uzun iş geçmişi, kendini ispatlamış sicil kaydı ve şirketle beraber geçirilen birkaç yıl olarak ele alındığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında, makalede, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla daha çok tercih edildiğine, yöneticilerin başlangıç pozisyonlarındakilerden ziyade genelde tecrübeli kişiler olduğuna, yaşlarının 30-45 olduğuna ve çoğunlukla evli ve okul çağında çocukları olduğuna yer verilmektedir (Harvey, 1985, 84-85). Aynı çalışmada, uluslararası yönetici seçimine yönelik geliştirilmiş yeni bir teknik de ortaya konmaktadır. Bu teknik, çokuluslu şirketlerde kullanılabileceği gibi belirli bir ülkede kullanılmak üzere de ayarlanabilmektedir. Bu tekniğe göre, uluslararası yönetici adayının uyma yeteneği (adaptability) mülakat esnasında bazı sorular (Örneğin; aday, diğerlerine karşı hassas mıdır, diğerlerinin fikirlerine karşı açık mıdır, işbirlikçi midir, uzlaşmacı mıdır, yeni durumlara karşı tepkileri ve farklılıkları anlamak ve kabullenmek için sarfettiği çabaları nelerdir, kültürel olarak hassas mıdır, farkındalığı var mıdır, kültürlerarası ilişki kurabilir mi vb.) ile tespit edildikten sonra aday Tablo 2.8'de belirtilen 30 adet özelliğin yer aldığı bir seçim sistemine tabi tutulmaktadır. Bahse

konu sistemde; hangi özelliğin kritik değişken olduğu bağlı kuruluş tarafından belirlenmektedir. Böylelikle, bağlı kuruluşun seçim sürecine girdi yapmasına imkân sağlanmaktadır. Sıralama puanı, 1 ile 5 arasında olmak üzere, mülakatçı/işe alım müdürü tarafından adayın her bir özelliği için belirlenmektedir. Ağırlık faktörü puanı, 1 ile 5 arasında olmak üzere, ana merkez tarafından belirlenmektedir. Bu puan, şirketin ideal adayda olmasını beklediği/istediği puandır. Sıralama puanı ve ağırlık faktörü puanının çarpımından ise toplam puan elde edilmektedir. Son olarak, 30 adet özelliğin toplam puanları toplanarak genel toplam bulunmaktadır. Bu sistem, yüksek maliyetli yabancı yönetici işgücü devrini azaltması ve aday temini ve seçimi sürecinin devamlı gelişimini sağlaması açısından şirketlere ek faydalar sağlamaktadır.

Tablo 2.8: Uluslararası Adaylar için Seçim Sistemi

S.No.	Özellik	Kritik Değişken?	Sıralama x Ağırlık Faktörü = Toplam		
1.	Teknik yetkinlik				
2.	Eğitim/mental esneklik				
3.	Artırılmış görevbaşı sorumluluğu kapasitesi				
4.	Liderlik/inisiyatif				
5.	Temsil becerileri				
6.	Bağımsız çalışma				
7.	İletişim becerileri				
8.	Evliliğin durağanlığı				
9.	Ailenin uyumu				
10.	Kültürel empati				
11.	Uyum/esneklik				
12.	Dil becerileri				
13.	Merak ve belirsizliğe açıklık				
14.	Mücadeleye açıklık				
15.	Motivasyon				
16.	İstikrarlılık				
17.	Kişisel olgunluk				
18.	Karar verme stili				

Tablo 2.8 - devam

19.	Sosyal ve kültürler arasılığı önceden maruz kalma				
20.	İlgi alanlarının kapsamı				
21.	Değişime olan tavrı				
22.	Sosyal uyum				
23.	Hüsrana karşı toleransı				
24.	Fiziksel ve duygusal dayanma gücü				
25.	Çabuk toparlanma özelliği (resilience)				
26.	Özgüven (self-reliance)				
27.	Kişisel farkındalık (self-awareness)				
28.	Özsaygı (self-esteem)				
29.	Eşitliğe saygı				
30.	Dogmatizm yokluğu				

Genel Toplam: _____

Michael G. Harvey, The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments (Columbia Journal of World Business, 1985), 90.

Birçok araştırma (Caligiuri, 2000; Harzing, 2004; Mendenhall, Oddou, 1985; Tung, Varma, 2008) göz önüne alınarak Aycan, Kanungo ve Mendonça (2016) tarafından hazırlanan ve uluslararası yönetici adaylarını değerlendirmek için kullanılabilecek seçim kriterleri aşağıda sıralanmıştır (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 340-341):

- “- İş davranışlarının kültürden nasıl etkilendiğini ve kültürlerin nasıl farklılıklar gösterdiğini bilmek.
- Ev sahibi ülkenin sosyokültürel, politik ve ekonomik bağlamını, ayrıca tarihi eğilimlerini ve gelecek tahminlerini bilmek.
- Yeni kültürü öğrenme, ev sahibi ülke ve anavatanın değerlerini bir araya getirme isteği.
- Grup içindeki farklı kültüre sahip üyelerle etkili iletişim kurabilme becerisi.
- Dışadönüklük, yeni deneyimlere açık olma ve kişilik özelliği olarak esneklik.
- Stresle ve belirsizliklerle etkili baş edebilme, toplumsal sorun çözme becerileri.
- Yüksek özsaygı ve özyeterlik.”

Ayrıca, bahse konu seçim kriterlerine ilave olarak, adayın yurt dışında çalışmaya istekli olması ve kültürel zekâsı²³ da dikkat edilmesi gereken hususlardandır (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2016, 341).

Heller (1980)'e göre, uluslararası yöneticinin; geniş, entelektüel ufuklu, esnek kişilikli, kültürel empatinin davranışsal değerlerine sahip, samimi, sabırlı, öngörülü, eğitimsel ve profesyonel (teknik) yetkinliklere sahip, sağlıklı, yaratıcı, becerikli ve çalışma arkadaşlarına saygılı olması gerekmektedir.

Yıldırım (2007, 172), yurt dışına yatırım yapan Türk şirketlerindeki örgüt yapısı ve karşılaşılan sorunlar ile ilgili hazırladığı doktora tezinde, şirketlerin yurt dışı faaliyetleri arttıkça, yurt dışındaki bağlı kuruluşlarda görevlendirilecek yöneticilerin seçimi ile ilgili problemlerin de arttığını, farklı milliyetlerden yöneticilerin görevlendirilme ihtiyacı ortaya çıktığında ise şirketlerin bu tip yöneticileri bulma konusunda sıkıntı yaşadığını belirtmektedir. Yıldırım, ayrıca, yurt dışına yatırım yapan Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının sayısı arttıkça, bahse konu kuruluşlarda istihdam edilecek yöneticilerin seçim kriterlerinin de şirketler için önemli bir sorun teşkil ettiğini vurgulamaktadır (Yıldırım, 2007, 172).

Diğer bir çalışmada (Zeira, Banai, 1985), şirketler için milletlerarası yönetici görevlendirmelerinde yöneticinin (1) teknik yetkinliği, (2) yabancı deneyime başlama istekliliği ve (3) ev sahibi ülke dilindeki uzmanlığı gibi bazı kriterlerin kolaylıkla değerlendirilebildiği, diğer bir çalışmada (Mendenhall, Oddou, 1986) ise (1) yöneticinin yeteneği (ability) ve (2) yöneticinin veya ailesinin yabancı kültüre uyumu gibi hususların değerlendirilmesinin çok zor olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yabancı yönetici seçimi konusunda tatminkâr seçim metotları ortaya koyabilmek için kültürel etkileşim sürecinin (acculturation process) henüz tam olarak anlaşılamadığı belirtilmektedir. Halen, uzun süreli mülakatların en iyi seçim yöntemi olabileceği düşünülmektedir (Robock, Simmonds, 1989, 582).

Bir diğer çalışmada (Cunningham-Snell, Wigfield, 2005, 440), küresel örgütlerde lider seçiminin; adayların dünyanın her yerinden gelme ihtimali, yasal mevzuatın ülkeden

²³ Kültürel zekâ, kişinin yeni bir kültürel bağlama etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir (Earley, Ang, 2003). IQ (*Intelligence Quotient*) testleri ölçülen zekânın, birçok çeşidi olmakla birlikte, duygusal zekânın (*Emotional Quotient-EQ*) ve ruhsal zekânın (*Spiritual Quotient-SQ*) literatürde oldukça kullanıldığı görülmektedir. Son zamanlarda duygusal zekâ kavramına benzer ahlaki (moral) zekâ (*Moral Intelligence-MI*), kültürel zekâ (*Cultural Intelligence-CI*) ve örgütsel zekâ (*Organizational Intelligence-OI*) gibi kavramların kullanıldığı da bilinmektedir (Aslan, 2013).

ülkeye değişiklik göstermesi ve farklı kültürlerden gelen adayların nasıl seçileceklerine ilişkin farklı beklentilerinin olması gibi birtakım zorluklarının olduğu belirtilmiştir. Örgütler, küresel seçim yapabilmek için geçerli, adil, olumlu olarak ele alınmış ve hukuki olarak güçlü değerlendirme kriterlerine ve seçim metodolojilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Küresel liderler için önemli olan davranışları; (1) iş birliği içinde iletişim kurmak ve çalışmak, (2) yüksek performanslı takımları motive etmek ve kurmak, (3) güven tesis ve idame etmek, (4) planlamak ve izlemek, (5) analiz etmek ve karar vermek, (6) farkındalık ve durumsal etkililik, (7) hedeflere ulaşma ve (8) kültürel uyum olarak saymak mümkündür (Cunningham-Snell, Wigfield, 2005, 445). Çalışmanın sonucunda, küresel örgütlerde lider seçimi için küresel olarak standart bir yaklaşımın uygulanabilmesinin mümkün olabileceği kanısına varılmıştır. Bu kapsamda; küresel lider seçecek işe alım uzmanlarına aşağıdaki tavsiyelerde bulunulmuştur (Cunningham-Snell, Wigfield, 2005, 451-453):

- Seçim kriteri, küresel ölçekte yapılacak iş analizi vasıtasıyla belirlenmelidir.
- Sistemdeki küresel standartlaşmanın boyutu hakkında karar verilmelidir.
- İşlemsel adalet (procedural justice) ihtiyaçlarını karşılayacak ve tüm aday temin merkezlerine uyabilecek hedef seçim metotları seçilmelidir.
- Metotların, uzmanlar tarafından dizayn edilmiş ve karışık topluluklar ile temsili merkezlerde pilot uygulamalar vasıtasıyla geliştirildiğinden emin olunmalıdır.
- Merkezlerde kullanılacak sistemlerin yasal gereksinimleri araştırılmalıdır.
- Son kullanıcılara angaje olan uygun bir strateji vasıtasıyla sistem uygulanmalıdır. Ayrıca, son kullanıcıların, sistemin dizayn ve pilot uygulamasında görev almaları sağlanmalı, böylelikle bağlılıkları artırılmalıdır.
- Sistem izlenmeli ve gözden geçirilmelidir.

2011 yılında yayımlanan Uluslararası Yönetim Raporuna göre, uluslararası yönetici seçim yöntemlerinden olan kurul görüşmeleri, bire bir görüşmeler, başvuru formları, psikometrik testler, değerlendirme merkezleri, grafikler, referanslar, yetenek testleri ve teknik testler arasında en çok kullanılan yöntemin, Avustralya, Güney Afrika ve ABD’de “referanslar”, İsrail, Japonya ve Tayvan’da “bire bir görüşmeler” ve Filipinler’de ise “başvuru formları” olduğu, en az kullanılan yöntemin ise (Tayvan hariç) “grafikler” olduğu görülmektedir (Tayvan’da en az kullanılan yöntem “değerlendirme merkezleridir”.) (Uluslararası Yönetim Raporu, 2011, 43).

Bağlı kuruluşa yönetici olarak EÜV ve ÜÜV seçilecekse şu konular dikkate alınmalıdır: testler, mülakatlar, kültürel değişime adapte olabilmek, ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı olmak, yaş, tecrübe, eğitim, dış ülkeye atanma konusunda motive olmaları, dil yeteneği, eşler ve bağlı bulunulan diğer faktörler, liderlik yeteneği, teknik yetenek ve yönetsel beceriler (Hodgetts, Luthans, 1991, 180'den aktaran Dereli, 2005, 70-72).

Uluslararası tecrübe sahibi yöneticiler bir örgütün uluslararasılaşması ile ilgili karmaşıklıkların yönetimi ve örgütün küresel bilgi ve yetkinliğine katkı sağlamaları açısından diğer yöneticilere nazaran daha iyidirler (Caligiuri, Lazarova, 2001). Dolayısıyla, uluslararası görevlendirmeler için titizlikle seçim yapmak kritik bir faaliyettir (Van Vianen, De Pater, Caligiuri, 2005, 459). Böylesine önemli olmasına rağmen, küresel şirketlerin sadece birkaçı son zamanlarda küresel yöneticilerin seçimi için stratejik bir süreç uygulamaya başlamışlardır. Van Vianen, De Pater ve Caligiuri (2005) çalışmaları kapsamında önerdikleri “en iyi uygulama süreci”nin bazı çokuluslu şirketlerde küresel yöneticilerin seçimi için kullanılmaya başladığını belirtmektedirler. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: (1) karar verme veya kendini seçme, (2) aday havuzu oluşturma, (3) teknik ve yönetsel becerileri değerlendirme ve (4) iki taraflı bir karar verme (Van Vianen, De Pater, Caligiuri, 2005, 469).

ÇUŞ'ların bağlı kuruluşları için diğer bir yönetici kaynağı da özenle seçilmiş ve ana ülke kültürüne alışmış, ana ülkedeki işletme okullarından mezun olacak yabancı öğrencilerdir (Alpander, 1973).

Harzing (2004)'e göre, uluslararası yöneticilerin başarısı (1) kültürler arası uyum sağlamalarına ve (2) iş performanslarına göre değerlendirilmelidir. Konu ile ilgili olarak, Aycan, Kanungo ve Mendonça (2016, 336-339), birçok kaynaktan faydalanarak, uluslararası yöneticinin; (1) uyum sağlamasıyla ilgili unsurları: (a) uluslararası yöneticinin özellikleri, (b) görevin doğası, (c) örgütsel destek ve (ç) ailevi unsurlar olmak üzere dört başlık altında, (2) performansı ve iş tatmini ile ilgili unsurları ise: (a) dilde yetkinlik, (b) rolün açık olması, (c) kişilik, (ç) görevin anlamlılığı, işte özerkliği, iş yetkisi, iş benzerliği, ekip çalışması, fikir birliğine dayalı karar verme, örgütsel destek, mentorluk ve sınır genişletme aktiviteleri ve (d) kültürel duyarlılık, iyi kişiler arası ilişkiler, kültürel açıklık, esneklik ve uyum sağlayabilirlik olmak üzere beş başlık altında incelemiştir.

Uluslararası yöneticilik ve kariyer konusunda örnek olarak Ahmet Mesut Ersoy'un hikayesine bakılabilir. Ersoy, 2011 Ağustos'tan itibaren DenizBank AG CEO'luğunu yapmaktadır. DenizBank AG, Almanya'nın 16 şehrinde ve Avusturya'nın 27 noktasında toplam 43 şube ile hizmet vermektedir. Avusturya bankacılık sisteminde beşinci büyük özel banka konumundadır. 19 farklı milliyete mensup personeli 24 farklı ana dili konuşmaktadır. DenizBank AG'de çalışmak isteyenler; Türkiye'deki ana kurum üzerinden, DenizBank AG Genel Ağı'ndan, ilanlardan veya öz geçmişleri ile birlikte İK bölümüne iş başvurusu yapabilmektedir. Bahreyn, Rusya ve Avusturya'da uluslararası kariyer yapan Ersoy, her değişimin; bir deneyim, öğrenim, heyecan ve dolayısıyla kendisini geliştirme fırsatı olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin; Bahreyn'de 50 dereceye kadar varabilen sıcaklıklar ve Rusya'da Kiril alfabesini sökme mücadelesi. Sonuç olarak; Ersoy, uluslararası çalışmayı, kendisi için başlı başına bir motivasyon faktörü olarak değerlendirmektedir (Deniz'de Başarı Hikayesi, [11.08.2016]).

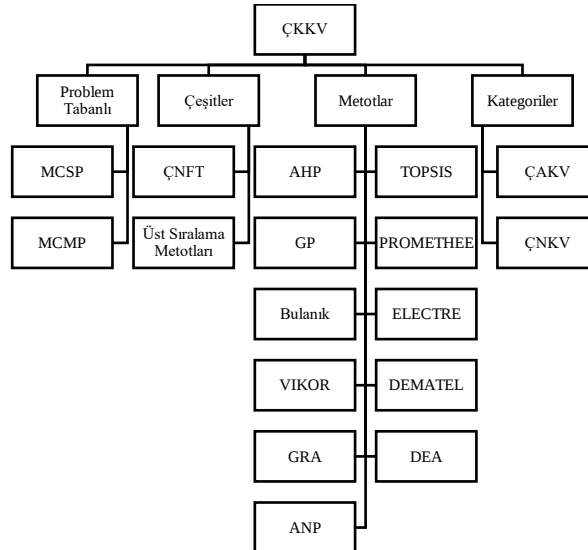
Harris ve Kumra (2000, 604), etkili uluslararası yöneticiler için gerekli olan özellikler/davranışlar ile ilgili tartışmanın uzun yıllardır uluslararası yönetici yönetimi literatüründe önemli bir yere sahip olduğunu ve bahse konu literatürde yetkinliklerin teorisi ve işletmelerdeki fiili uygulamalar arasında “üzücü” bir boşluk olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, ayrıca, bahse konu literatürde uluslararası yöneticilerin seçim kriterleri olarak belirlenen becerileri/yetkinlikleri listeleyen çalışmalarda “expatriate” ve “international manager” terimlerinin çok az tanımlandığını, bu nedenle bahse konu becerilerin/yetkinliklerin petrol platformu şefleri (Oil rig supervisors), uluslararası yardım çalışanları (International aid workers) ve büyük uluslararası bağlı kuruluşların icra başkanları (CEOs of major international subsidiaries) gibi çok çeşitli roller için seçim kriteri olarak belirlenmesinin “anlamsız” olacağını vurgulamaktadır.

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

Bu bölümde, sırasıyla, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV), ÇKKV problemleri ve teknikleri, ÇKKV süreci ve aşamaları ile Analitik Hiyerarşi Prosesine (AHP) değinilecektir.

3.1. Çok Kriterli Karar Verme

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) (Multi Criteria Decision Making-MCDM), en basit tanımıyla, problemi hiyerarşik bir yapı içinde kendini oluşturan parçalara ayırmak ve alternatifleri sıralamak için öncelikleri oluşturmaktır (Saaty, [25.03.2010], 1'den aktaran Ünal, 2010, 35). ÇKKV, somut ve soyut kriterlere veya niteliklere göre potansiyel karar seçeneklerinden en iyisinin seçimi ile ilgilenmektedir (Cho, 2003, 1099). Guitouni ve Martel (1998, 502), ÇKKV metotlarının amacının “iyi” öneride bulunmaya yardım etmek olduğunu vurgulamaktadır. Whaiduzzaman ve diğ. (2014, 3)'nin ÇKKV ile ilgili sınıflandırmasına Şekil 3.1'de yer verilmiştir.



Şekil 3.1: ÇKKV Sınıflandırması

Md Whaiduzzaman, Abdullah Gani, Nor Badrul Anuar, Muhammad Shiraz, Mohammad Nazmul Haque, Israat Tanzeena Haque, Cloud Service Selection Using Multicriteria Decision Analysis (**The Scientific World Journal**, 2014), 3.

Velasquez ve Hester (2013, 56) ise, yaygın olarak kullanılan ÇKKV metotlarını, Whaiduzzaman ve diğ. (2014, 3)'den farklı olarak şu şekilde sıralamaktadır: (1) ÇNFT, (2) AHP, (3) Bulanık Küme Teorisi (Fuzzy Set Theory-FST), (4) Durum Tabanlı Çıkarsama (Case-based Reasoning-CBR), (5) DEA, (6) Basit Çok Öznitelik Derecelendirme Tekniği (Simple Multi-Attribute Rating Technique-SMART), (7) GP, (8) ELECTRE, (9) PROMETHEE, (10) Basit Toplamlı Ağırlıklandırma (Simple Additive Weighting-SAW) ve (11) TOPSIS.

ÇKKV; sahip olduğu özelliklere bağlı olarak ÇNKV ve ÇAKV olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Hwang, Yoon, 1981; Yoon, Hwang, 1995, 2). ÇNKV, seçim veya değerlendirme, ÇAKV ise tasarım problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır (Çınar, 2004; Hwang, Yoon, 1981).

3.1.1. Çok Nitelikli Karar Verme Ve Metotları

Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV) ve metotları aşağıda açıklanmıştır.

3.1.1.1. Çok Nitelikli Karar Verme

ÇNKV (Multi Attribute Decision Making-MADM), karar vermede sıklıkla kullanılan bir koldur. Bu kol, Yöneylem Araştırması (Operations Research) sınıfına aittir (Triantaphyllou ve diğ., 1998, 175). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ÇNKV'nin örneklerindendir. AHP, çalışmanın ana konusunu oluşturduğundan, diğer ÇNKV metotları aşağıda sadece kavramsal olarak incelenecek, AHP ise ileride “Analitik Hiyerarşi Prosesi” başlığı altında geniş olarak ele alınacaktır.

3.1.1.2. Çok Nitelikli Karar Verme Metotları

ÇNKV metotları ile ilgili olarak Guitouni ve Martel (1998) tarafından yapılan sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır.

3.1.1.2.1. Basit Metotlar

Ağırlıklı Toplam (Weighted Sum): Bir alternatifin küresel performansı her bir kriterin ağırlıklı toplamının değerlendirilmesiyle hesaplanmaktadır (Guitouni, Martel, 1998, 508).

Leksicografik (Lexicographic): Bazı karar verme durumlarında bir kriterin baskın görüldüğü mantığına dayanmaktadır. Bütün alternatifler en önemli kriter ile

karşılaştırılmakta, sonra diğerine geçilmektedir. İşleme tek bir alternatif kalıncaya kadar devam edilmektedir (Guitouni, Martel, 1998, 508).

Bağlayıcı (Conjunctive): Bütün kriterler için asgari kabul edilebilir seviyeyi karşılamayan alternatif reddedilmektedir. Bütün kriterler için asgari kabul edilebilir seviye, kabul edilemez alternatifleri elemek için kullanılmaktadır (Guitouni, Martel, 1998, 508).

Ayrıştırıcı (Disjunctive): Bir alternatif herhangi bir kriter bazında kendi en yüksek puanına göre seçilmektedir. Her bir özellik için istenilen seviye alternatifleri seçmek için kullanılmaktadır. Seçilecek alternatifin herhangi bir kriter bazında bu seviyeye eşit veya üzerinde olması gerekmektedir (Guitouni, Martel, 1998, 508).

Kötümserlik (Maximin): Bir alternatifin performansı en zayıf değerlendirmesi tarafından belirlenmektedir. Metodun tutuculuğu ve karamsarlığı en zayıf yönünü oluşturmaktadır. Her faaliyet salt en kötü getirisine dayalı olarak yargılanmakta, diğer getiriler dikkate alınmamaktadır (Evren, Ülengin, 1992a, 11).

3.1.1.2.2. Tekli Sentezleme Kriteri Kullanan Metotlar

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution): Hwang ve Yoon tarafından 1981'de geliştirilen (Hwang, Yoon, 1981) TOPSIS metodu, alternatifler arasından en iyisini seçebilen, karmaşık algoritmalar ve matematiksel modeller içermeyen basit bir metottur (Özdemir, 2014, 134). ELECTRE yöntemine alternatif olarak geliştirilen bu metot (Triantaphyllou ve diğ., 1998, 176), pozitif ideal çözümlere yakınlık ve negatif ideal çözümlerden uzaklığın birleşimi ile pozitif ideal çözüme benzerlik ya da nispi yakınlık olarak adlandırılan bir indeks tanımlamaktadır. Daha sonra, pozitif ideal çözüme benzerlik gösteren alternatif seçilmektedir (Yoon, Hwang, 1995, 39).

UTA (Utilite Additives): 1982 yılında Jacquet-Lagereze ve Siskos tarafından geliştirilmiştir (Jacquet-Lagereze, Siskos, 1982). Çok Nitelikli Fayda Teorisi (ÇNFT) (Multi Attribute Utility Theory-MAUT) yöntemine alternatif olarak geliştirilen UTA yaklaşımı regresyona dayalı bir metottur (Sarul, 2014, 279).

Çok Nitelikli Fayda Teorisi (ÇNFT) / Çok Nitelikli Değer Teorisi (ÇNDT): Von Neumann ve Morgenstein tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, karar verici her karar seçeneği için bir fayda fonksiyonu tanımlamakta ve seçenekten beklediği faydayı

hesaplamaktadır (Evren, Ülengin, 1992a, 41). ÇNDT, ÇNFT'nin özel bir durumudur. Alternatiflerin sonuçlarında belirsizlik bulunmamaktadır (Zhou, Ang, Poh, 2006, 2605). AHP, bazen ÇNFT olarak da sınıflandırılmıştır (Dyer ve diğ., 1992, 646).

Tekli sentezleme kriteri kullanan diğer metotlar *Bulanık Ağırlıklı Toplam*, *AHP*, *SMART*, *EVAMIX* ve *Bulanık Maximin*'dir (Ünal, 2010, 42).

3.1.1.2.3. Üst Sıralama (Outranking) Metotları

ELECTRE (ELimination Et Choice Translating REality): 1960'larda Bernard Roy tarafından ortaya atılan ELECTRE metodu daha sonra Nijkamp, Delft ve Voogd tarafından geliştirilmiştir (Yoon, Hwang, 1995, 45). Uyumluluk, uyumsuzluk ve üst sıralama gibi kavramları kullanan bu metot (Roy, Vanderpooten, 1997, 26), çeşitli alternatiflerin belirlenen kriterlere uyumlarını ya da uyumsuzluklarını her bir kriter için belirlenen eşik değerleri aracılığı ile değerlendirmektedir (Atıcı, Ulucan, 2009, 167). Seçim, sıralama ve sınıflama başlıkları altında ele alınan yedi türü bulunmaktadır (Şahin, 2014, 158-175).

PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations): Jean-Pierre Brans tarafından geliştirilen ve ilk olarak 1982 yılında Kanada'nın Quebec kentinde gerçekleştirilen bir konferansta sunulan PROMETHEE metodunda (Dağ, Yıldırım, 2014, 177) alternatifler çeşitli kriterler açısından değerlendirilmekte ve her kriterin yapısına uygun olarak seçilen tercih fonksiyonundan faydalanılmaktadır. Bu metodun, muhtelif ihtiyaçlara uygun *PROMETHEE I*, *PROMETHEE II* ve *PROMETHEE-DDSS* gibi çeşitli türleri bulunmaktadır (Atıcı, Ulucan, 2009, 172-173).

Diğer üst sıralama (Outranking) metotlarını *MELCHIOR*, *ORESTE*, *REGIME* ve *NAIADE* şeklinde sıralamak mümkündür (Ünal, 2010, 43).

3.1.1.2.4. Karma Metotlar

ÇNKV karma metotları *Bulanık Bağlayıcı/Ayrıştırıcı Metot*, *Martel* ve *Zaras Metodu* ile *QUALIFLEX*'tir. Çalışma kapsamı dışında olduğundan bu metotların detayına değinilmeyecektir.

3.1.2. Çok Amaçlı Karar Verme

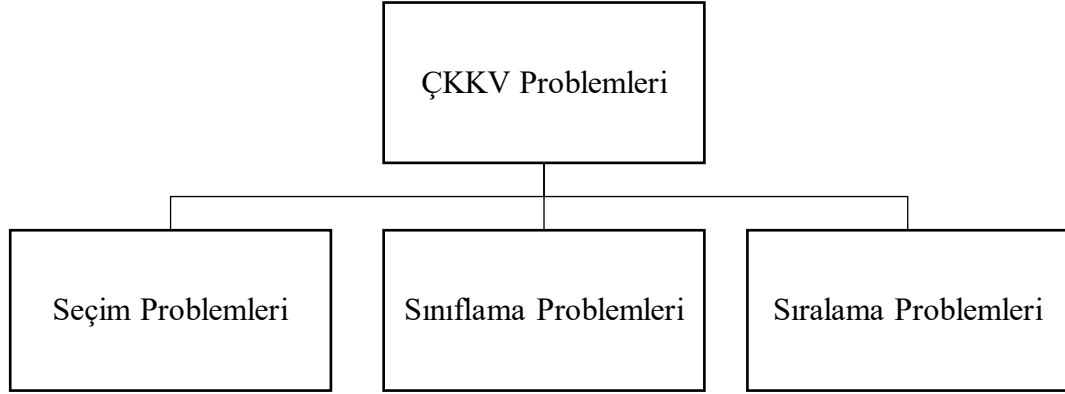
Çok Amaçlı Karar Verme (ÇAKV) (Multi Objective Decision Making-MODM), karar alanının sürekli olduğu problemler ile ilgilenmektedir (Triantaphyllou ve diğ., 1998, 175). ÇAKV, ÇNKV'den farklı olarak çatışan amaçlar setinden en iyi alternatifi tasarlamayı gerektirmektedir. Alternatifler tasarım sürecinde oluşturulmakta ve alternatiflerin sayısı üretilbildiği kadar fazladır (Yoon, Hwang, 1995, 2). ÇAKV'ye örnek olarak Hedef Programlama (Goal Programming) verilebilir.

3.2. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri Ve Teknikleri

Günümüzde, çeşitli kararlar almak zorunda olan insanlar karar verirken birden fazla kriteri dikkate alarak hareket ederler. “İyi” veya “rasyonel” karar verme sadece insanlara has bir özelliktir. Dolayısıyla, insanlar, karşılarına çıkan ve giderek daha karmaşık bir hal alan karar problemlerinde iyi kararlar verebilmek için sürekli olarak yollar ve araçlar geliştirmektedir (Tabucanon, 1988, 1). Bu noktadan hareketle, ÇKKV süreçleri, karmaşık karar problemlerini bilimsel ve analitik bir çerçevede ele alarak, karar vericiye, arzu ettiği çözüme kavuşmasında, yardımcı olmaya çalışmaktadır (Çınar, 2004, 16).

ÇKKV'yi; matematik, yönetim, enformatik psikoloji, sosyal bilimler ve ekonomi gibi birden çok disiplinin bir araya gelip karar vericiye birden fazla boyutla karar problemini değerlendirme ve karar verme imkânı sağlayan yöntemlerin bir araya getirildiği bir yapı olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Başka bir tanıma göre, ÇKKV problemleri, birden fazla kriterin optimize edildiği mümkün çözüm setleri içerisinde en iyi alternatifin seçildiği problemlerdir (Turan, 2014, 15).

ÇKKV problemleri, Şekil 3.2'de gösterilen 3 temel başlık altında incelenebilir. Bunlar: (1) seçim, (2) sınıflama ve (3) sıralama problemleridir (Vassilev, Genova, Vassileva, 2005, 4).



Şekil 3.2: ÇKKV Problemleri

Gökhan Turan, Çok Kriterli Karar Verme, **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetmel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**, ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder (Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2014), 18.

Çınar (2004, 22-25), ÇKKV problemlerinin dört ortak özelliğinden bahsetmektedir. İlk özellik, çoklu amaçlara/niteliklere sahip olmalarıdır. İkincisi, kriterler arasında görünen çatışma durumudur. Üçüncüsü, aynı ölçü ile ölçülemeyen birimler içermeleridir. Sonuncusu ise, seçim veya tasarım problemi olmalarıdır.

Günümüzde ÇKKV problemlerinin çözümünde birçok teknik kullanılmakta olup bahse konu teknikler Tablo 3.1’de gösterilmiştir (Turan, 2014, 19).

Tablo 3.1: ÇKKV Problemleri ve Teknikleri

Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP	AHP	AHPSort
ANP	ANP	UTADIS
MAUT/UTA	MAUT/UTA	FlowSort
MACBETH	MACBETH	ELECTRE-Tri
PROMETHEE	PROMETHEE	---
ELECTRE I	ELECTRE III	

Tablo 3.1 - devam

TOPSIS	TOPSIS	---
Hedef Programlama	---	

Alessio Ishizaka, Philippe Nemery, **Multi-criteria Decision Analysis: Methods and Software** (United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.: 2013), 2.

ÇKKV teknikleri, insan kaynakları/personel seçimi için (Dağdeviren, 2007a; Ünal, 2011; Köse, Aplan, Kabak, 2013; Doğan, Önder, 2014) kullanılabildiği gibi tedarikçi seçimi için de (Önder, Dağ, 2013; Shahroodi ve diğ., 2012) kullanılabilmektedir. ÇKKV tekniklerinin uygulama alanlarını artırmak mümkündür. Örneğin; kuruluş yeri seçimi, belediyelerin toplu taşıma araç seçimi, şirketler için bilgisayar seçimi, fabrikalar için makine seçimi gibi. İyi bilinen ÇKKV metotlarının amaçları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: İyi Bilinen ÇKKV Metotlarının Amaçları

Metot	Amaç
AHP	Hiyerarşik bir ilişki içinde yapılandırılmış niteliklerin ikili karşılaştırılmasıdır.
ANP	Karar seviyeleri ve nitelikler arasındaki dayanışmanın daha genel temsil edilmesidir.
TOPSIS	İdeal çözüme en yakın ve ideal olmayan çözüme en uzak bir alternatifin aynı anda seçilmesidir.
VIKOR	“İdeal” çözüme “yakınlık”ın bir ölçüsünden türetilen endeksleri temsil eden uzlaşmaların sıralanmasıdır.
Hedef Programlama	Çoklu ve tartışmalı nesnelere ilişkin problemleri çözmek için doğrusal programlamanın uygulanmasıdır.
Bulanık	Bulanık sayılar ile temsil edilen dilsel değerler açısından önemli ağırlıkların değerlendirilmesidir.
DEA	Bir benzer gözlemler setine kıyasla bir gözlemin yeterliliğin değerlendirilmesidir.
ELECTRE	Diğer alternatifler tarafından domine edilen alternatiflerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasında kullanılan alternatifler arasında ikili karşılaştırma yapılmasıdır.
PROMETHEE	ELECTRE’ye benzemekte ancak ikili karşılaştırma basamağında farklılık göstermektedir.

Md Whaiduzzaman, Abdullah Gani, Nor Badrul Anuar, Muhammad Shiraz, Mohammad Nazmul Haque, Israat Tanzeena Haque, Cloud Service Selection Using Multicriteria Decision Analysis (**The Scientific World Journal**, 2014), 5.

3.3. Çok Kriterli Karar Verme Süreci Ve Aşamaları

Chankong ve Haimes (1983, 4-5)'e göre, tipik bir ÇKKV süreci beş aşamadan oluşmaktadır:

- *Başlangıç Aşaması (Initiation Step):* ÇKKV süreci, karar vericinin problemi algıladığı anda başlamaktadır. Bu aşamada, durum teşhis edilmekte ve nihai amaç ortaya konmaktadır.
- *Problemi Formüle Etme Aşaması (Problem-Formulation Step):* Bu aşamada, soyut bir şekilde ortaya konan üst amaç daha belirgin amaçlar halinde ifade edilmekte ve alt amaçlar (kriterler) kümesi oluşturulmaktadır. Ayrıca, gerekli elemanlar, problemin sınırları ve sistemin çevresel koşulları açık ve net bir şekilde ortaya konmaktadır.
- *Model Oluşturma Aşaması (System-Modeling Step):* Model, anahtar değişkenlerin ve bunların mantıksal/fiziksel ilişkilerinin bir araya getirilmesi ile oluşan yapıdır. Basit mantıksal, grafik, karmaşık fiziksel ve matematiksel gibi çeşitli model türleri bulunmaktadır. Modeller, probleme uygun alternatifler üretmek için kullanılmaktadır. ÇKKV problemlerinde, alternatiflerin karşılaştırılması gerektiğinden, nitelikler (amaçlar/kriterler) açık ve net bir şekilde belirlenmektedir. Ayrıca, niteliklerin ölçüm seviyeleri uygun bir ölçekte belirlenmektedir. Ölçekler, birer karşılaştırma veya ölçüm standardıdır. Belirlenen ölçüm seviyeleri ise ikinci aşamada belirtilen amaçlara ulaşma derecesi olarak atanmaktadır. Belli bir alternatif için ilgili niteliklerin ölçüm değerleri modelden çıkarılabileceği gibi, öznel yargıların değerlendirilmesi vasıtasıyla da belirlenebilmektedir.
- *Analiz-Değerlendirme Aşaması (Analysis-Evaluation Step):* Bu aşamada, her alternatif diğerlerine göre, önceden tanımlanmış ve alternatifleri derecelendirmek için kullanılan bir karar kuralı veya kurallar setine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Karar kuralına göre en üst dereceyi alan alternatif uygulama için seçilmektedir.
- *Uygulama Aşaması (Implementation Step):* Bu aşamada, elde edilen sonuç karar vericiyi tatmin eder ise işlem sona ermektedir. Eğer elde edilen sonuç karar vericiyi tatmin etmez ise, ikinci aşamaya geri dönlmektedir.

3.4. Analitik Hiyerarşi Prosesi

Pensilvanya Üniversitesi'nden Thomas L. Saaty tarafından 1970'li yılların ortasında geliştirilen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) (Saaty, 1980) esasında matematiksel bir teori olup ölçme ve karar verme için kullanılmaktadır (Saaty, Niemira, 2006, 1). ÇKKV konusundaki en başarılı bilim insanlarından olan Saaty (Facts About MCDM, [14.06.2015]) 14 Ağustos 2017 tarihinde vefat etmiştir (Thomas L. Saaty (1926-2017), [19.08.2017]).

Karmaşık problemlerin (Örneğin; ABD Savunma Bakanlığı'nda silahsızlanma, Ortadoğu sorunu ve Sudan için ulaştırma sisteminin geliştirilmesi) üzerinde çalışan Saaty, modelleme yaklaşımının, karar problemlerinin çözümünde etkili olmadığını fark etmiş ve karmaşık karar problemlerinin çözümünde kullanılması için matematiksel sadeliği sayesinde kolay anlaşılan ve rahatlıkla kullanılabilen bir yöntem olan AHP'yi geliştirmiştir (Aktaş ve diğ., 2015, 201).

AHP, literatürde yaygın olarak çalışılmıştır. AHP uygulamalarından bazılarını bakılacak olursa;

- Subramanian ve Ramanathan (2012) tarafından yöneylem konusu kapsamında AHP'nin uygulama alanlarına ilişkin olarak 1990-2009 yılları arasındaki 291 makale incelenmiş ve konular, stratejik üretim kararları, stratejik teknoloji kararları, stratejik sosyo-ekonomik kararlar, stratejik çevresel kararlar, ürün planlama, tahminleme, kalite yönetimi, performans ölçümü ve geliştirme, tesis yeri seçimi/düzenleme ve kapasite yönetimi, kaynak atama, iş tasarımı/ölçümü, proje seçimi/tahmini, proje planlama, proje kontrol, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, dış kaynak kullanımı ve stok yönetimi başlıkları altında tasnif edilmiştir.
- Timor (2011)'un kitabında yer alan AHP uygulamaları: Politik alandaki problemler, strateji belirlenmesi, tüketici tercihi, performans değerlendirme, depo yeri seçimi, haberleşme sisteminde tedarikçi seçimi, üniversite eğitim kalitesinin değerlendirilmesi ve dönüşümsel liderlik perspektifinin analizi.
- Esen (2008)'in kitabında yer alan AHP uygulamaları: Denetim kararları, veri tabanı seçimi, tasarım, mimarlık, finansal kararlar, makro ekonomik tahminler, müşteri memnuniyeti, ürün geliştirme, reklamcılık, portföy seçimi, yer seçimi, kaynak planlama, performans ölçümü, politik kararlar, eğitim, çevre sorunları, sağlık, hukuk, tıp, nüfus planlaması ve teknolojik yatırım kararları.

- Velasquez ve Hester (2013), makalelerinde, AHP'nin (1) Leung ve diğ. (1998) tarafından Hawaii açık deniz dalyanlarında karar vermede, (2) Bentes ve diğ. (2012) tarafından performans perspektiflerini ve göstergelerini önceliklendirmek için Brezilya'daki bir telekomünikasyon şirketinin örgütsel performansının değerlendirilmesinde, (3) Lee ve diğ. (2012) tarafından kârlılığın onaylanması için Teknoloji Transfer Kullanımı'nın faktörlerinin ve alternatiflerinin değerlendirilmesinde ve (4) Okeola ve Sule (2012) tarafından Nijerya'daki kentsel su tedarik sistemlerinin incelenmesinde kullanıldığından bahsetmektedir.
- Kuzey Carolina eyaleti tedarikçi seçiminde, Amerika'da Nükleer Düzenleme Komisyonu bilgi teknolojileri projesinde, ABD Savunma Bakanlığı kaynakların uygun yerlere aktarılması için önceliklerin belirlenmesinde, 2001 yılında Türkiye'de Adapazarı depremi sonrası yerleşim yeri belirlenmesinde AHP yönteminden yararlanılmıştır (Saaty, 2008b, 95-96). Ayrıca, AHP'nin uygulama alanlarına çarpıcı bir örnek olması açısından, 1995 yılında ABD'de Amerikan futbol takımlarının en büyük hedefi olan Superbowl maçını kimin kazanacağı AHP ile tahmin edilmiştir (Saaty, 2008b, 97).

AHP'nin, 20 yılı aşkın süredir ÇKKV ile ilgili hemen hemen bütün uygulamalarda kullanıldığı görülmektedir (Ho, 2008, 211). Supçiller ve Çapraz (2011, 5)'a göre, bunun sebebi karar vericiler tarafından kolay anlaşılabilir olmasıdır. AHP'nin Türkiye'deki ilk uygulaması 1994'te Ülengin tarafından ulaşım probleminde yapılmıştır (Yetim, 2004, 138).

AHP; çeşitli alanlarda (Örneğin; siyaset, ekonomi ve sosyal bilimler) yapılandırılmamış problemlerin modellenmesinde sıklıkla kullanılmaktadır (Büyüközkan, 2004, 145).

Diğer ÇKKV yöntemleri ile kıyaslandığında, AHP'nin ayırt edici özelliklerinden birisi de gerçek hayata en çok uygulanmış ve başarılı sonuçlar vermiş olmasıdır (Evren, Ülengin, 1992a, 66). Mevcut yöntemlere nazaran, AHP daha basit bir yapıdadır. Böylece, yönetim anlayışının gelişmesi ve modelleme tekniğinin şeffaflaşması sağlanmaktadır. Bununla birlikte, çoklu taraflar, AHP'nin yapısı sayesinde, karar üzerinde uzlaşa sağlayabilmektedirler (Sarkis, Sundarraj, 2006, 263).

AHP'nin bütünleşik olarak en sık çalışıldığı teknikler; Vaidya ve Kumar (2006)'a göre (1) doğrusal programlama, (2) kalite fonksiyon göçerimi ve (3) bulanık mantık, Subramanian ve Ramanathan (2012)'a göre ise (1) entropi yöntemi, (2) delphi yöntemi, (3) Bayesian yaklaşımı, (4) veri zarflama analizi, (5) doğrusal programlama, (6) genetik algoritma, (7) yaşam döngüsü analizi, (8) hedef programlama ve (9) simülasyondur.

AHP yöntemi ile problem çözümleri matris hesaplamaları yardımıyla, Microsoft® Excel® işlemleri aracılığıyla veya paket programlardan (Super Decisions, Expert Choice vb.) istifade ile yapılabilmektedir (Önder, Önder, 2014, 37).

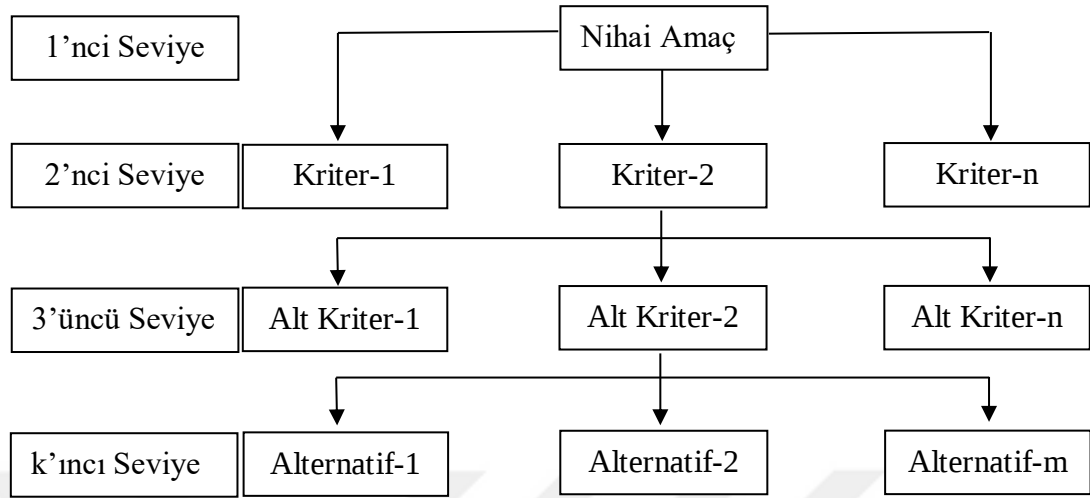
3.4.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Aşamaları

Zahedi (1996, 96), AHP kullanılarak alternatifler arasından bir seçim yapmak için dört aşamanın takip edilmesi gerektiğine değinmektedir. Bu aşamalar (Aktaş ve diğ., 2015, 202-205);

- *Seçim Kriterlerinin (Hedeflerin) Genelden Özele Doğru Hiyerarşik Bir Yapıda Gösterilmesi:*

AHP'nin en önemli özelliği, karar vericinin karar problemini birbirleri ile hiyerarşik ilişkisi olan elemanlara ayırmasıdır. Bu hiyerarşinin en tepesinde karar vericinin nihai amacı bulunmaktadır. Hiyerarşinin alt seviyelerine inildikçe nihai amaca ulaşmak için dikkat edilmesi gereken kriterler sıralanmaktadır (Buede, 1986, 52-62). Hiyerarşide aşağılara inildikçe kriterlerin belirginliği artmaktadır. Hiyerarşinin en alt seviyesinde ise alternatifler yer almaktadır.

AHP'nin ilk aşamasındaki hiyerarşik yapı Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Kriterlerin Hiyerarşik Yapısı

Fatemeh Zahedi, The Analytical Hierarchy Process-A Survey of the Method and its Applications (Interfaces, 1996), 97.

- *Kriterler ve Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırmalar Yapılması:*

Bu aşamada ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır (Saaty, 1994, 19-43). İkili karşılaştırmalar bir kare matriste gösterilmektedir. Her karşılaştırma, matrisin en sol sütundaki bir elemanın en üst satırdaki bir elemana göre üstünlüğünü göstermektedir. Karşılaştırmalar iki sorunun cevabını yansıtmaktadır: (1) Bir üst seviyedeki kritere göre bu iki elemandan hangisi daha önemlidir? (2) Bu önemin derecesi nedir? Önem derecesi Tablo 3.3'te gösterilen ölçeğe göre belirlenmektedir.

Tablo 3.3: AHP Standart Ölçeği

Ölçek	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki elemanın da bir üst seviyedeki kritere katkısı eşittir.
3	Az Önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre biraz daha önemli olduğunu göstermektedir.
5	Oldukça veya kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3 - devam

7	Çok kuvvetli derecede veya bariz önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre çok önemli olduğunu göstermektedir.
9	Mutlak derecede önemli	Bir eleman diğer elemana göre mutlak üstünlüğe sahiptir.
2,4,6,8	Ara değerler	İki eleman arasındaki önem derecesini yukarıdaki ölçekler tam olarak yansıtamadığı zaman kullanılırlar.
Ters Değerler	1/3, 1/5, 1/7 vb.	Elemanların sırası değiştirildiğinde elde edilecek değerler

Ramazan Aktaş, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen, **Sayısal Karar Verme Yöntemleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015), 203.

Eğer bir eleman diğer bir elemandan daha önemsiz ise, matristeki ilgili elemanın değeri yukarıdaki sayılardan birisinin tersi (1/3 gibi) olur. n satır ve sütunlu bir kare matriste bu şekilde $n(n-1)/2$ adet ikili karşılaştırma yapılmaktadır. Böyle bir matris Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4: AHP İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	1	2	3	...	n
1	W_1/W_1	W_1/W_2	W_1/W_3	...	W_1/W_n
2	W_2/W_1	W_2/W_2	W_2/W_3	...	W_2/W_n
3	W_3/W_1	W_3/W_2	W_3/W_3	...	W_3/W_n
...	...	...	...	...	...
n	W_n/W_1	W_n/W_2	W_n/W_3	...	W_n/W_n

Ramazan Aktaş, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen, **Sayısal Karar Verme Yöntemleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015), 203.

Tablo 3.4'te görüleceği gibi, köşegen üzerindeki elemanlar, her elemanın kendisi ile kıyaslandığından, ikili karşılaştırma matrislerin köşegenlerindeki değerler 1'dir. Matristeki elemanların yarısı diğer elemanların tersidir. Örneğin; $w_1/w_2=3$ ise, $w_2/w_1=1/3$ olur.

İkili karşılaştırma matrislerinde dikkate alınması gereken diğer bir unsur, karşılaştırmaların tutarlı olmasıdır. Örnek olarak Tablo 3.5'teki karşılaştırma matrisini alalım.

Tablo 3.5: Karşılaştırma Matrisi

	X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	1	3	5
X ₂	1/3	1	3
X ₃	1/5	1/3	1

Ramazan Aktaş, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen, **Sayısal Karar Verme Yöntemleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015), 204.

Bir üst seviye elemana göre X₁, X₂ 'ye göre “az önemli (3)”, X₃ 'e göre ise “oldukça önemli (5)”dir. Bu durumu, X₁=3X₂ ve X₁=5X₃ şeklinde gösterebiliriz. Bu eşitliklerden 3X₂=5X₃ eşitliği elde edilir. Bu da X₂=5/3 X₃ şeklinde gösterilebilir. Eğer karşılaştırmalar tutarlı olsaydı, X₂, X₃ ile karşılaştırıldığında, önem derecesinin matristeki gibi 3 değil 5/3 olması gerekecek idi. Buradan karşılaştırmaların tutarlı olmadığı sonucuna varabiliriz. Ancak, değerlendirmeler yargı ve tecrübelerini kullanan şahıslar tarafından yapıldığından, karşılaştırmalarda tutarsızlık her zaman beklenmelidir. Bu noktada tutarsızlığın kabul edilebilir bir derecede olması önem arz etmektedir. Genel bir kural olarak tutarsızlığın %10 seviyesini aşmaması istenir. Bir karşılaştırma matrisinde tutarlılığın testi ilerleyen kısımlarda gösterilecektir.

- *İkili Karşılaştırmalar Sonucunda Kriterlerin Önceliklerinin ve Alternatiflerin Her Kriterine Göre Tercih Derecelerinin Belirlenmesi:*

Kriter öncelikleri, diğer bir deyişle kriter ağırlıkları, yerel ve global öncelikler olarak ikiye ayrılmaktadır:

Yerel öncelikler aynı üst seviye kriterine bağlı alt seviye kriterlerin kendi aralarındaki öncelikleridir. Bu öncelikler doğrudan ikili karşılaştırma matrislerinden hesaplanabilmektedir. Yerel öncelikler, matristeki değerler normalize edilerek bulunmaktadır (Baird, 1989, 427-434). Normalizasyon aşağıdaki ifadeye göre yapılmaktadır:

$$w_i = \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i = 1, 2, 3 \dots n \quad (1)$$

Burada a_{ij} ikili karşılaştırma matrisindeki herhangi bir değerdir. Bu işlem daha pratik olarak şu şekilde yapılabilir: Önce her sütundaki tüm değerler toplanır, daha sonra ilgili sütundaki tüm değerler sütun toplamına bölünür, bu işlemden sonra

satırdaki değerlerin ortalaması alınır. Bulunan rakam o satırdaki kriterin öncelik derecesi olur. Alternatifler ile ilgili tercih dereceleri de aynı yöntemle bulunmaktadır.

Global öncelikler, aynı seviyede ancak farklı üst kriterlere bağlı alt kriterlerin birbirlerine göre önceliklerini göstermektedir. Bir seviyedeki tüm global önceliklerin toplamı 1'e eşittir. Herhangi bir kriterin global önceliği, o kriterin yerel önceliği ile bir üst seviyedeki ilgili kriterin global önceliğinin çarpımına eşittir. 2'nci seviyedeki kriterlerin global ve yerel öncelikleri, birinci seviyede bulunan nihai amacın önceliği 1 olduğundan, birbirine eşittir.

- *Kriter Öncelikleri ve Tercih Derecelerinin Sentezi Sonucunda Alternatiflerin Sıralamasının Belirlenmesi:*

Son aşamada, kriter öncelikleri ve tercih derecelerinin sentezi yapılmakta ve alternatifler ile ilgili sıralama belirlenmektedir. Bahse konu sıralamanın belirlenmesi maksadıyla; k-1'inci seviyedeki her alt kriterin global önceliği ile alternatiflerin o alt kriterlere göre tercih değerleri çarpılarak ağırlıklı değerler bulunmaktadır. Bir alternatifin sıralama puanı ağırlıklı değerlerinin toplamına eşittir. Sıralamanın belirlenmesi Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Sıralamanın Belirlenmesi

Kriterler	P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	...	a _{2n}
A ₃	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	...	a _{3n}
...	...	...	...	...	...
A _m	a _{m1}	a _{m2}	a _{m3}	...	a _{mn}

Ramazan Aktaş, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen, **Sayısal Karar Verme Yöntemleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015), 205.

P= k-1'inci seviyedeki alt kriterlerin global öncelikleri,

A= Alternatifler,

a= Alternatiflerin k-1'inci seviyedeki alt kriterlere göre tercih değerleri, olarak kabul edildiğinde, A₁ alternatifinin sıralama puanı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$\sum_{i=1}^n a_{1i} \times P_i \quad (2)$$

3.4.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün Ve Zayıf Yönleri

AHP'nin üstün ve zayıf yönleri aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Üstün Yönleri

Karmaşık problemlerin hiyerarşik bir yapıya dönüşümüne imkân veren, kapsamlı problemlerin mantıksal ve yapısal bir bütünlük içinde analizini sağlayan AHP (Boritz, 1992), kriter önceliklerinin ve alternatiflerin tercih değerlerinin belirlenmesinde incelemeyi yapan uzmanların görüşünü esas almaktadır. Böylece, alan uzmanlarının karar problemlerine etkili olarak katılımını sağlamaktadır. Nitel değişkenlerin nicel hale dönüştürülmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca, doğru ve tutarlı bir değerlendirmeye zemin hazırlamaktadır. Objektif yargıların yanı sıra sübjektif yargıları da bünyesinde barındırmaktadır. Farlı tecrübe, bilgi ve eğitim sahibi bireylerin/grupların kararları birleştirilerek tek bir sonuca ulaşılabilir (Önder, Önder, 2014, 21).

AHP, hiyerarşik yapısı sayesinde problemi alt birimlerine ayırdığından, büyük ölçekli karar verme problemlerini çözebilmektedir (Timor, 2011).

Uygulama alanı çok geniş olan AHP'nin birçok sektörde ve yönetim seviyesinde karşılaşılan karar verme problemlerine çözüm yarattığı bilinmektedir (Önder, Önder, 2014, 61).

3.4.2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Zayıf Yönleri

AHP'de her karar verici için sübjektif olan tecrübe, bilgi düzeyi ve yargılar temel alınarak veriler oluşturulmakta (Shahroodi ve diğ., 2012, 2-3), süreç tamamen karar vericilerin kişisel yargılarına dayanmakta ve sonuçların doğruluğunu onaylayan bağımsız bir yöntem bulunmamaktadır (Önder, Önder, 2014, 61).

Tüm kriterler görecelidir ve bu kriterler için kesin ölçü değerleri atanamamaktadır (Timor, 2011).

Analize sonradan bir kriter dahil edildiğinde, tüm sürecin baştan yapılması gerekmektedir (Bhutta, Huq, 2002).

AHP, ikili karşılaştırmalara dayalı öncelik derecelerini belirlemesi, kriter ve seçenek sayısının çok fazla olduğu durumlarda analizciye önemli bir iş yükü getirmektedir.

Hatta ürettiği kriter öncelikleri ve alternatiflerin tercih dereceleri teorik sonuçlardan çok farklı bir durumu ortaya çıkarabilmektedir (Aktaş ve diğ., 2015, 205-206).

Büyük boyutlu matrislerin oluşturulabilmesi için çok sayıda ikili karşılaştırma yapılması gerekmektedir (Ishizaka, Nemery, 2013).

3.4.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Teorik Çerçevesi

AHP, aşağıda belirtilen dört aksiyomdan (diğer bir deyişle belit) oluşmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 206; Jaiswal, 1997, 228; Önder, Önder, 2014, 34-35):

Aksiyom 1 (Karşılaştırma): Alternatiflerin (veya alt kriterlerin) setini gösteren A 'dan i ve j alternatifleri dikkate alındığında karar vericinin kriterler seti olan C 'nin bir elemanı olan c kriterine göre bu iki alternatifin karşılaştırılması a_{ij} ile gösterildiğinde $a_{ji}=1/a_{ij}$, $\forall ij \in A$. İki taraflı olma veya tersi olma şeklinde ifade edilen bu aksiyom, uzmanlara sorulması gereken anket sorusu sayısını yarıya düşürmektedir.

Aksiyom 2 (Homojenlik): Karar verici $i, j \in A$ alternatifleri arasında $c \in C$ kriterine göre karşılaştırma yaparken hiçbir zaman sonsuz kat iyi/kötü sonucuna ulaşamaz, yani $a_{ij} \neq \infty$ $i, j \in A$. Bu aksiyomda karşılaştırılan kriterler birbirinden çok farklı olmamalıdır.

Aksiyom 3 (Bağımsızlık): Bir karar problemi hiyerarşik olarak formüle edilebilir. İki kriter bağlı oldukları bir üst kritere veya amaca göre karşılaştırıldıklarında, bu karşılaştırma diğer kriterlerden veya alternatiflerden bağımsız olmalıdır.

Aksiyom 4 (Beklentiler): Karar problemini etkileyen tüm kriter ve alternatifler hiyerarşik yapı içinde yer almaktadır. Hiyerarşi, karar vericilerin beklentilerini karşılamalı ve karar problemi ile ilgili tüm unsurları kapsadığı konusunda uzmanları tatmin etmelidir.

Dört aksiyomu özetlemek gerekirse; 1 ve 2 numaralı aksiyomlar, ikili karşılaştırmalar sürecinde mantık yürütmenin çerçevesini, 3 ve 4 numaralı aksiyomlar ise karar probleminin formülasyonunun ve çözümün hiyerarşik bir şekilde yapılacağını göstermektedir.

AHP ile ilgili bir diğer önemli husus karar vericinin yargılarında tamamen tutarlı olması gerekmediğini varsaymasıdır. Zira diğer karar verme yöntemleri karar vericinin tercihlerinde tamamen tutarlı ve hata yapmadığını varsaymaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 206).

AHP yönteminde ikili karşılaştırmalar kapsamında en çok Logaritmik En Küçük Kareler Yöntemi ve Saaty'nin geliştirdiği Özvektör Metodu kullanılmaktadır. Araştırmada Özvektör Metodu kullanılacağından, Logaritmik En Küçük Kareler Yöntemine değinilmeyecek, Özvektör Metodu aşağıda açıklanacaktır.

3.4.4. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Matematiksel Altyapısı

$A=(i,j)$ ikili karşılaştırma matrisi verildiğinde, kriterler için ağırlıkların ve alternatifler için tercih derecelerinin bulunması gerekmektedir. AHP'nin teorik çerçevesinde yer alan aksiyomlar dikkate alındığında, A matrisi pozitif ve ters değerlerden oluşmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 206).

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (3)$$

A matrisi yukarıdaki gibi tanımlanırsa, ters değerler nedeniyle $a_{ij}=1/a_{ji}$, $\forall i,j=1,2,\dots,n$ olmaktadır. A matrisi üzerinden, $w=(w_1, w_2, \dots, w_n)$ ağırlıkları bulunmaya çalışılırsa, oransal ölçekte çalışıldığı için ağırlıkların, mutlak değerleri yerine, göreceli değerleri anlam kazandığı görülmektedir. Bu nedenle, ağırlık değerlerinin toplamı, basit ağırlıklandırmada olduğu gibi, 1 olacak şekilde ölçeklendirme yapılmaktadır. Eğer karar vericinin değerlendirmeleri tamamen tutarlı ise $a_{ik}a_{kj}=a_{ij}$, $\forall i,j,k=1,2,\dots,n$ olmaktadır. Dolayısıyla, A matrisinde hatadan bahsedilememekte ve $a_{ij}=w_i/w_j$ olarak yazılabilmektedir. Bu durum, $a_{ik}a_{kj}=(w_i w_k)/(w_k w_j)=w_i/w_j=a_{ij}$ eşitliğinden görülebilmektedir. A matrisinin herhangi bir j sütunu normalize edilerek nihai ağırlıklar elde edilebilmektedir (Aktaş ve diğ., 2015, 207).

$$W_i = \frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^n a_{kj}} \quad i=1,\dots,n \quad (4)$$

Önceden belirtildiği üzere, genellikle hata yapılması veya tutarlı olunmaması sebebiyle seçilen sütuna bağlı olarak ağırlıkların aldıkları değerler değişmektedir. Hata altında ağırlıkların değerlerinin bulunmasına ilişkin iki yöntemden biri (Diğer yöntem, Logaritmik En Küçük Kareler Yöntemi (Logarithmic Least Squares-LLS)'dir.) olan

Saaty'nin geliştirdiği Özvektör Metodu (Saaty, 1977, 234-281)'nda w ağırlıklarını, A matrisinin *Perron vektörü* olarak hesaplamaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 207):

$$A_w = \lambda_{maks} w, w_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j}{\lambda_{maks}} \quad \forall i = 1, \dots, n \quad (5)$$

Özvektör yaklaşımı çeşitli avantajları (Örneğin; değerlendirmelerde tutarsızlık derecesinin tespit edilmesi) içerdinden sıkça kullanılmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 207). Saaty (1977, 234-281)'nin gösterdiği gibi, pozitif ve ters değerli matrisler için $\lambda_{maks} \geq n$ olmaktadır. $\lambda_{maks} = n$ şartı ise sadece ve sadece A matrisi tutarlı olduğu zaman geçerlidir. Bundan dolayı $\lambda_{maks} - n$ tutarsızlık derecesinin bir göstergesi olarak kullanılabilir. Saaty'nin normalize ederek tanımladığı *Tutarsızlık Endeksi* (Inconsistency Index-CI) aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (6)$$

$$\text{Burada } \lambda_{maks} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j / w_i \right) \text{ dır.} \quad (7)$$

Rassal olarak üretilen $n \times n$ matrislerinin hesaplanan CI değerlerinin ortalaması *Rassal Endeks* (Random Index-RI) olarak tanımlanmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 208). Tablo 3.7'de farklı n değerleri için bulunan ortalama değerler verilmektedir.

Tablo 3.7: Rassal Endeks (RI)

n	RI	n	RI	n	RI
1	0,00	6	1,24	11	1,51
2	0,00	7	1,32	12	1,48
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,90	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

Ramazan Aktaş, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen, **Sayısal Karar Verme Yöntemleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 2015), 208.

Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio-CR) ise tutarsızlık endeks değerinin rassal endeks değerine oranı olarak tanımlanmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 208):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (8)$$

$CR \leq 0,1$ değeri kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. CR 'nin 0,1'den büyük olması durumunda, karar vericinin değerlendirmelerindeki tutarsızlığı azaltmak maksadıyla değerlendirmeyi tekrar yapması gerekmektedir (Harker, 1987, 217-232).

Perron vektörü aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015, 208):

$$w = \lim_{k \rightarrow \infty} \frac{A^k e}{e^T A^k e} \quad (9)$$

Burada $e^T = (1, \dots, 1)$ 'dir. (10)

3.4.5. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde Grup Kararı Alınması

AHP'de tek kişinin yargısına başvurmadan ziyade grup yargısına başvurulmaktadır. Grup, konu ile ilgili uzmanlardan oluşturulmaktadır. Eğer uzmanlar bağımsız ve değişik ortamlarda ise her birinin yargısı ile ilgili bilgi elde edilmekte ve matematiksel kombinasyon yapılmaktadır. Bu kombinasyon ikili karşılaştırma matrislerinin elemanlarının geometrik ortalamalarının alınmasıyla gerçekleştirilmektedir. Grup matrisinin tutarlılık oranının 0,1'den küçük olması beklenmektedir. Buradaki önemli nokta, geometrik ortalama alınmadan önce her bir uzmanın ayrı ayrı anket değerlemelerinin tutarlı olmasıdır. Tutarsız çıkan anketler ya anketi yanıtlayan uzmana tekrar yaptırılmalı ya analizden çıkarılmalı ya da en tutarsız bulunan yanıtlar düzeltilerek tutarlılık oranının 0,1'in altına inmesi sağlanmalıdır (Önder, Önder, 2014, 35-36).

Grup kararı alınmasında diğer iki önemli nokta ele alınacak olursa; (1) Gruptaki bireysel yargıların tüm grubu temsil eden tek bir yargıya dönüştürülmesidir. Aksiyom 1 (Karşılaştırma) burada önemli rol oynamaktadır. Yargılar öyle bir şekilde bütünleştirilmelidir ki sentezlenmiş yargıların çarpmaya göre tersi ile her bir yargının çarpmaya göre tersinin sentezi eşit olmalıdır. Aritmetik ortalama yerine geometrik ortalamanın kullanılmasının nedeni budur (Saaty, 2008b, 95). (2) Bireysel tercihlerden bir grup tercihinin yapılandırılmasıdır. Örneğin; uzmanların uzmanlık dereceleri farklı ise yargılarının ağırlıklandırılarak geometrik ortalamalarının daha sonra alınmasıdır

(Saaty, 2008b, 95). Bu konuya örnek olarak; akademisyenlere AHP anketi uygulanırken akademik ünvana göre öncelik değerlerinin Prof. Dr.: 0,40, Doç. Dr.: 3,30, Yrd. Doç. Dr.: 0,15, Arş. Gör. Dr.: 0,10 ve Arş. Gör.: 0,05 gibi ağırlıklandırılması verilebilir (Önder, Önder, 2014, 36).

Timor (2011), grup kararlarında beyin fırtınası yapılmasını ve karşılıklı fikir paylaşımında bulunulmasını tavsiye etmektedir.

Grubun ortak kararı oluşturulurken (1) bireysel yargıların birleştirilmesi (Yargıların sayısal değerlerinin çarpmaya göre terslerinin alınabilmesi gerekmektedir. Ortak yargı, geometrik ortalama alınarak oluşturulmaktadır.) veya (2) bireysel önceliklerin birleştirilmesi (Aritmetik ortalama veya geometrik ortalama alma kullanılmaktadır.) seçeneklerinden biri seçilebilmektedir (Forman, Peniwati, 1998, 166-167).

3.4.6. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Karar Verme Problemlerinde Kullanımı

AHP'nin karar verme problemlerinde kullanıldığı geniş yelpaze Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: AHP'nin Karar Verme Problemlerinde Kullanıldığı Konular-1

Konu	Yer Aldığı Çalışma
Falkland Adalarının işgali	Saaty, 1983
ABD ile Çin arasındaki ticaret antlaşması	Saaty, Cho, 2001
Kuzey İrlanda problemi	Saaty, 2008a
1996-1997 Peru rehine krizi	Saaty, Mu, 1997
İşletmelerde strateji belirleme	Hastings, 1996; Yüksel, Akın, 2006
Müşteri şikâyetlerinin analizi	Oğuzlar, 2007
Ürün değerlendirme	Yaralıoğlu, Köksal, 2003

Tablo 3.8 - devam

Tedarikçi seçimi	Ada, Kazançoğlu, Aracıoğlu, 2005; Chen, Huang, 2007; Dağdeviren, Eren, 2001
Lokasyon seçimi	Cebeci, Kılınç, [24.06.2015]
Askeri savunma kararları	Canlı, Kandakoğlu, 2007; Palaz, Kovancı, 2008
Eş seçimi	Aytaç, Bayram, 2001
Ev seçimi	Chauhan, Shah, Rao, 2008
Otomobil seçimi	Göngör, Büyüker İşler, 2005

Ömer Faruk Ünal, Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 121 ve 122’den esinlenerek oluşturulmuştur.

Vaidya ve Kumar (2006) tarafından AHP’nin karar verme problemlerinde kullanımına ilişkin yapılan bir literatür taramasında 21 makale incelenmiştir. Bu makalelerde sadece AHP’nin kullanıldığı 16 adedi uygulama alanlarına göre tasnif edilmiş ve Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: AHP’nin Karar Verme Problemlerinde Kullanıldığı Konular-2

Uygulama Alanı	Yer Aldığı Çalışma
Üretim	Arbel, Seidmann, 1986; Weber, 1993
Yönetim	Baidru, Pulat, Kang, 1993; Riggs, Brown, Trueblood, 1994
Kişisel	Condon, Golden, Wasil, 2003; Choi, Suh, Suh, 1994; Davies, 1994; Dobias, 1990; Dyer, Forman, 1992; Hauser, Tadikamalla, 1996; Yu, 2002

Tablo 3.9 - devam

Sanayi	Crowe, Noble, Machimada, 1998; Xu, Xu, Chen, 2003
Devlet	Hämäläinen, 1990
Mühendislik	Jain, Nag, 1996; Zahedi, 1997

Omkarprasad S. Vadya, Sushil Kumar, Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications (*European Journal of Operational Research*, 2006), 15'ten esinlenerek oluşturulmuştur.

3.4.7. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Seçim Problemlerinde Kullanımı

Vaidya ve Kumar (2006) tarafından AHP'nin seçim problemlerinde kullanımına ilişkin yapılan bir literatür taramasında 32 makale incelenmiştir. Bu makalelerde sadece AHP'nin kullanıldığı 22 adedi uygulama alanlarına göre tasnif edilmiş ve Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10: AHP'nin Seçim Problemlerinde Kullanıldığı Konular

Uygulama Alanı	Yer Aldığı Çalışma
Üretim	Mohanty, Deshmukh, 1998
Kişisel	Al Harbi, 2001; Byun, 2001; Tam, Tummala, 2001
Sanayi	Ngai, 2003
Devlet	Raju, Pillai, 1999
Mühendislik	Golden, Wasil, 1986; Jung, Choi, 1999; Lai, Trueblood, Wong, 1999; Lai, Wong, Cheung, 2002; Muralidhar, Santhanam, Wilson, 1990
Sosyal	Ahire, Rana, 1995; Al Khalil, 2002; Hegde, Tadikamalla, 1990; Korpela, Tuominen, 1996; Libertore, 1987; Yurimoto, Masui, 1995

Tablo 3.10 - devam

Eğitim	Bahurmoz, 2003; Kim, Yoon, 1992; Tadisina, Troutt, Bhasin, 1991
Politika	Ceha, Ohta, 1994; Ferrari, 2003

Omkarprasad S. Vadya, Sushil Kumar, Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications (*European Journal of Operational Research*, 2006), 5'ten esinlenerek oluşturulmuştur.

3.4.8. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Kriterlerin Önceliklerinin Belirlenmesi Ve Sıralama Problemlerinde Kullanımı

AHP yöntemi, bazen sadece kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi problemlerinin (Örneğin; Önder, Aybas, Önder, 2014; Önder, Dağ, Önder, 2014; Önder, Önder, 2013) çözümünde kullanılabileceği gibi, bazen de hem kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi hem de sıralama problemlerinde (Örneğin; Alidi, 1996; Arbel, Vargas, 1993; Bodin, Epstein, 2000; Bolloju, 2001; Chwolka, Raith, 2001; Easley, Valacich, Venkataramanan, 2000; Forman, Peniwati, 1998; Hafeez, Zhang, Malak, 2002; Salo, Hämmäläinen, 1995; Shrinivasan, Bolster, 1990; Tan, Lu, 1995) kullanılabilmektedir.

Sadece kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi problemlerinde alternatifler bulunmamaktadır. Karar vericilerin kriterleri hiyerarşik yapıdan faydalananarak ikili karşılaştırma yapmaları sağlanmaktadır. Her uzman karşılaştırmaları için tutarlılık oranı kontrol edilmektedir. Yargılar geometrik ortalama yöntemi ile birleştirilmekte ve uzlaşma sağlanmaktadır. Bu vesile ile kriterler amaç doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmış olmaktadır (Önder, Önder, 2014, 69).

3.4.9. Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin İnsan Kaynakları Alanında Kullanımı

İnsan Kaynakları (İK)'nin stratejik geleceği, geliştireceği karar modelleri standartlarını oluşturmasına bağlıdır (Boudreau, Ramstad, 2007). Bu noktadan hareketle, AHP'nin İK alanında kullanıldığı konular Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: AHP'nin İK Alanında Kullanıldığı Konular

Konu	Yer Aldığı Çalışma
Kariyer seçimi	Canada ve diğ., 1985
Performans değerlendirme	Dağdeviren, 2007b; Eraslan, Algün, 2005; Golden, Wasil, 2007; Özdemir, 2002; Retchless, Islam, Rasad, 2005; Sale, Sale, 2005; Shang, 2008
Personel/yönetici seçimi ve atama	Badri, Abdulla, 2004; Bali, Gencer, 2005; Celik, Kandakoglu, Er, 2009; Chan, Lynn, 1991; Cheng, Li, 2001; Dağdeviren, 2007a; Erciyes, Gencer, 2005; Gibney, Shang, 2007; Güngör, Serhadlıoğlu, Kesen, 2009; Korkmaz, Gökçen, Çetinyokuş, 2008; Mamat, Daniel, 2007; McIntyre, Kirschenman, Seltveit, 1999; Özgörmüş, Mutlu, Güner, 2005; Petrovic-Lazarevic, 2001; Saaty, Peniwati, Shang, 2007; Swiercz, Ezzedeen, 2001; Taylor, Ketchman, Hoffman, 1998; Tavana, Kennedy, Joglekar, 1996; Timor, Tüzüner, 2006; Zakarian, Kusiak, 1999
İş değerlendirme	Dağdeviren, Akay, Kurt, 2004
İnsan kaynakları planlaması	Kwak, McCarthy, Parker, 1997
Eğitim	Agha, 2008; Ho ve diğ., 2009
Liderlik	Sipahi, Berber, 2002; Soylu, Tabak, Polat, 2007
Sanal proje ekipleri	Radcliffe, Schniederjans, 2003
Etik	Millet, 1998; Stein, Ahmad, 2009

Ömer Faruk Ünal, Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 122-151'den esinlenerek oluşturulmuştur.

4. ÇOKULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN YURT DIŞINDAKİ BAĞLI KURULUŞLARINA YÖNETİCİ SEÇİMİNE ETKİ EDEN KRİTERLERİN ÖNCELİK SIRASININ ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çokulusluluk kavramı, şirketlerin uluslararasılaşma süreci, kadrolama kavramı ve süreci, stratejik kadrolama kavramı ve süreci, çokuluslu şirketlerde stratejik kadrolama, çokuluslu şirketlerdeki stratejik yönelimler, çokuluslu şirketlerdeki kadrolama yaklaşımları ve çokuluslu şirketlerde uluslararası yönetici seçimi konularının ele alındığı ikinci bölümün ardından, üçüncü bölümde, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV), ÇKKV problemleri ve teknikleri, ÇKKV süreci ve aşamaları ile Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) konusu incelenmiştir.

Bu bölümde ise holding yapısında faaliyet gösteren çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modeli geliştirme üzerine yapılmış olan araştırmaya yer verilecek, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının AHP ile belirlenmesi incelenecek ve elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modeli geliştirmektir. Araştırmanın ikincil amacı ise, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olabilmek ve yurt dışında faaliyet gösterecek çokuluslu Türk şirketlerinin kadrolama süreçlerinde yapılacak hatalı görevlendirme oranını düşürecek bir yöntem ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Konu ile ilgili yabancı ve Türkçe yazın incelendiğinde, çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecinde karar verme için geliştirilmiş yetkin bir karar verme modelinin bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca, önceki çalışmalardaki bazı eksiklikler, konu ile ilgili yeni bir araştırma yapılmasına sebep olmuştur. Bu durum, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma; çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecinin etkin, etkili ve verimli olarak yönetilebilmesi amacıyla, bir ÇKKV modeli geliştirilerek Türkçe yazındaki boşluğun giderilmesine yönelik seçilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana ekseninde, şirketlerin önemli İK fonksiyonlarından biri olan “kadrolama” fonksiyonu ve genel olarak İK planlaması, aday temini ve işgören seçimi aşamalarından oluşan kadrolama sürecindeki “işgören seçimi” yer almaktadır. Bu nedenle, araştırmada, şirketlerin diğer İK fonksiyonlarına (Örneğin; ödüllendirme-değerlendirme, yetiştirme-geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkileri) değinilmemiştir. Ayrıca, çokuluslu Türk şirketlerinden stratejik kadrolama yapanların belirlenmesi ve stratejik kadrolama sürecinin çok kriterli bir karar problemi olarak ele alınması da araştırmanın kapsamında yer almaktadır.

Bu kapsam çerçevesinde araştırma, çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modelinin geliştirilmesinde konuya ilişkin mevcut durumun tespiti açısından “tanımlayıcı”, model geliştirilerek konu hakkındaki bilginin derinleştirilmesi ve konunun daha değişik boyutlarıyla anlaşılacak istenmesi bakımından ise “keşfedici”dir.

Araştırmanın analiz birimi, Değerlenen Amerikan Dolarına ... [01.01.2015]’te yer alan, yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan, finans sektöründe yer almayan, holding yapısındaki ve ana merkezi İstanbul’da bulunan çokuluslu Türk şirketleridir. Analiz biriminin bu şekilde seçilmiş olmasının nedenleri incelenecek olursa, çokuluslu Türk şirketlerinin;

- (Aynı zamanda çokulusluluk endeksinin bileşenleri olan) yurt dışındaki varlıklarının, yurt dışı istihdamlarının ve yurt dışı satışlarının diğer şirketlere göre fazla olması,

- Büyüklükleri itibarıyla diğer şirketlere göre daha fazla kurumsallaşmış olabilecekleri, böylelikle kadrolama stratejilerini ve kadrolama sürecini daha sistematik bir şekilde belirleyerek uygulayabilecekleri düşünüldüğünden,
- Sayılarının çok fazla olması nedeniyle şirketlerin tamamına ulaşılmasının zaman ve ekonomik güçlüğüdür.

Araştırma ilgili bir başka kısıtlama da konunun daha iyi anlaşılması ve diğer sektörlerin kendilerine has özellikleri nedeniyle elde edilecek verilerin homojenliğini yitirmemesi maksadıyla araştırmanın sadece “holding” yapısında faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerde yapılmış olmasıdır.

Yöneylem araştırması literatüründe birçok ÇKKV yönteminin (Örneğin; AHP, ANP, TOPSIS, VIKOR, ELECTRE, PROMETHEE vb.) kullanıldığı bilinmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesi maksadıyla en uygun yöntemin hangisi olabileceği incelenmiştir. Sonuçta; AHP’nin hiyerarşik karar verme süreçleri için ideal bir teknik olması nedeniyle uygulanmasına karar verilmiştir.

Geliştirilen model bir karar destek sistemi haline getirilmemiş, modelin bilgi teknolojileri ile desteklenmesiyle bir karar destek sistemi haline getirilmesi ileri araştırmalarda ele alınabilecektir.

Seçilen ÇKKV yönteminin (AHP) sınırlılıkları²⁴ araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur. İkili karşılaştırmaların tamamında bütün yargıların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Tutarsız ikili karşılaştırmalar ve/veya bütün kriterleri eşit olarak yorumlayan ikili karşılaştırmalar tekrar gözden geçirilmiş/düzeltilmiştir. İkili karşılaştırmalar uygulanmadan önce tutarlılığı sağlamak için katılımcılara (uzmanlara) ayrıntılı bilgi verilmiştir. Uzmanların ayrı ayrı ikili karşılaştırma yaptıkları matrislerin geometrik ortalamaları alınmış ve bu değerler kullanılarak Microsoft® Excel® 2016 programı yardımı ile AHP uygulanmıştır.

²⁴ AHP’nin sınırlılıkları, üçüncü bölümde yer alan “Analitik Hiyerarşi Prosesi’nin Zayıf Yönleri” başlığı altında ele alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda, sırasıyla, çokuluslu Türk şirketleri hakkında genel bilgilere, araştırmanın evrenine, veri toplama tekniğine ve anket formunun hazırlanmasına yer verilecektir.

4.4.1. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler Ve Araştırmanın Evreni

Bu kısımda, çokuluslu Türk şirketleri hakkında genel bilgilere ve araştırmanın evrenine değinilecektir.

4.4.1.1. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler

Çokuluslu Türk şirketleri kuruluşlarından bugüne kadar çeşitli nedenlerden dolayı yurt dışına yatırım yapmışlardır. Bu nedenleri, teknoloji ve marka satın alma, maliyetleri düşürme, doğal kaynaklara erişim, Asya ve Afrika’da artan talebi karşılama şeklinde sıralamak mümkündür. Bu noktada, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışına doğrudan yatırımlarında Türkiye’nin makroekonomik performansının katkısını da göz ardı etmemek gerekir. Ekonomimizin 2008 yılındaki küresel gerilemeden az etkilenmesi, güçlü iç talep, tüketici kredilerindeki artış, güçlü Türk Lirası, düşük enflasyon oranları ve daha ucuz yatırım kredisi gibi hususlar, çokuluslu Türk şirketlerinin yüzlerini yurt dışına çevirmelerini büyük ölçüde etkilemiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

Çokuluslu Türk şirketleri hakkında genel bilgilere Ek 5’te yer verilmiştir.

4.4.1.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, 3’üncü EMGP Türkiye Raporu’nda (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]) incelenen yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan, finans sektöründe yer almayan 29 çokuluslu Türk şirketinden “holding” yapısındaki ve ana merkezi İstanbul’da bulunan 14 şirketten oluşmaktadır.

Bahse konu şirketlerin belirlenmesinde, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Kadir Has Üniversitesi Ekonomi Bölümü ve New York Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve The Earth Institute’un ortak girişimi olan Vale Columbia Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi (VCC)’nin iş birliğiyle hazırlanan (Çokuluslu Türk şirketlerinin 2010 ile 2012 yılları arasındaki verilerini kapsayan ve 2014 yılında

yayımlanan rapor (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015])) verilerden hareketle, holding yapısında olmaları ve en az bir ülkede iştiraki olmaları ölçütü kullanılmıştır.

Araştırma kapsamına giren holdingler faaliyetlerini kendi adlarına yaptıkları için bağımsız birer şirket olarak varsayılmıştır. Benzer varsayımı Yıldırım (2007) da kullanmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Tekniği Ve Anket Formunun Hazırlanması

Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması seçilmiştir. Bunun nedeni, ankete katılanların (şirketlerin İK yöneticileri ve İKY alanında uzman akademisyenler) aynı soru setine cevap verecek olması için ideal veri toplama aracı olmasıdır.

Anket çalışması öncesinde, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak ve ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için 1 Kasım – 31 Aralık 2016 döneminde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama kapsamında; eleştirel kaynak incelemesinden faydalanılarak hazırlanan anket soruları, rastgele belirlenen 7 çokuluslu Türk şirketinin İK yöneticisine ve İKY alanında uzman 3 öğretim üyesine gönderilmiştir. Geri bildirimler doğrultusunda üzerinde küçük düzeltmeler yapılarak ve yeniden gözden geçirilerek son haline getirilen anket formu (Ek 6), araştırma evrenini oluşturan 14 çokuluslu Türk şirketinin İK yöneticisine ve İKY alanında uzman 5 öğretim üyesine 1 Ocak – 1 Haziran 2017 döneminde yüz yüze/e-posta yoluyla uygulanmıştır.

Araştırma, pilot uygulama dahil, 7 aylık bir sürede tamamlanmıştır. Dolayısıyla, kesitsel nitelikte bir araştırmadır. Bu tarz çalışmalar, araştırmanın yapıldığı andaki mevcut durumu yansıtmaktadır.

Bal (2011, 131)'ın doktora tezinde belirttiği gibi, bu süreçte de şirketlerden bilgi ve veri toplamak son derece zor olmuştur. Zira araştırma kapsamındaki şirketler ülke ekonomimizde çok önemli yere sahip olan ve veri gizliliğine son derece önem veren kurumsal şirketlerdir. Konu üst düzey yönetici seçim kriterleri olduğu için, şirketlerin İK yeteneklerini ortaya koydukları bu stratejiler hakkında bilgi verme yönünde çekinceleri olmuştur.

Anketin uygulandığı;

- 14 şirketin İK yöneticisinin 9’undan anket geri dönüşü sağlanmış (Geri dönüş oranı %64,28) ve hepsi değerlendirmeye alınmıştır.
- 5 öğretim üyesinin hepsinden anket geri dönüşü sağlanmış (Geri dönüş oranı %100) ve hepsi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan şirketlerin gizlilik ilkelerine riayet etmek adına şirketlere A, B, C, D, E, F, G, H ve I kod harfleri verilmiştir.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm, anket formunda geçen bazı önemli terimlerin açıklamalarının bulunduğu bölümdür. II. Bölüm, şirketlerin demografik/künye bilgilerinin yer aldığı bölümdür. III. Bölüm, şirketlerin İK’den sorumlu en kıdemli yöneticisi (Örneğin; İK’den sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü, İK lideri vb.) ile ilgili soruların bulunduğu bölümdür. IV. Bölüm, şirketlerin stratejik kadrolama faaliyetleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili hususları kapsayan soruların yer aldığı bölümdür. Son bölüm olan V. Bölüm ise AHP esasları doğrultusunda ikili karşılaştırma matrislerinin yer aldığı bölümdür.

Anket formunun I. Bölümü’nde soru bulunmamaktadır. Anket formunun II. Bölümü 22 adet, III. Bölümü 25 adet ve IV. Bölümü 26 adet açık uçlu, liste şeklinde, kategorik ve sıralama şeklinde olmak üzere toplam 73 adet sorudan oluşmaktadır. Anket formunun V. Bölümü ise AHP’nin genel kuralları, örnek ikili karşılaştırma ve 20 adet ikili karşılaştırma matrisinden oluşmaktadır.

Anket formunun;

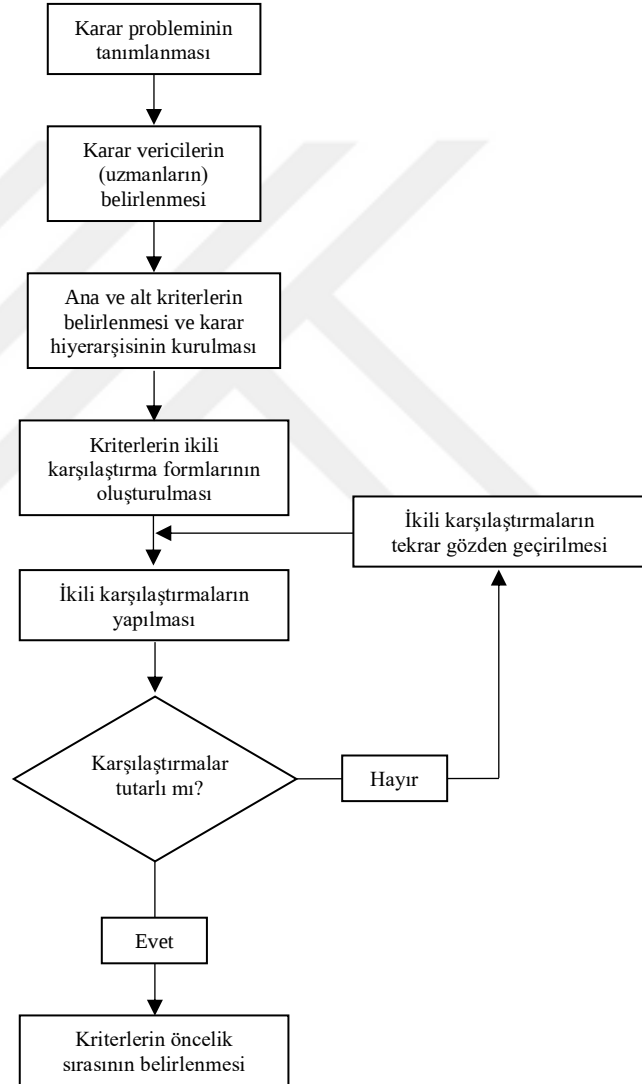
- I. Bölümünün, yalnızca terminoloji birliği sağlanması ve terminoloji hakkında bilgi verilmesi maksadıyla hazırlanması nedeniyle, doldurulması istenmemiştir.
- II. Bölümünün, şirketlerin herhangi bir İK yöneticisi tarafından cevaplandırılması istenmiştir.
- III. ve IV. Bölümlerinin, en az lisans mezunu, 6 yıl²⁵ veya daha fazla yöneticilik tecrübesine sahip olan şirketlerin İK’den sorumlu en kıdemli yöneticileri (Örneğin;

²⁵ Brill, Bishop ve Walker (2006, 122) tarafından gerekli yetkinliklere sahip bir proje yöneticisi için 6 veya daha fazla yıl tecrübe aranması vurgulanmıştır. Buna paralel olarak, Ünal (2010, 286) tarafından hazırlanan doktora tezinde de kurumda yönetici konumunda olan üniversite mezunu (genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyesi veya müdür) ve 6 yıllık tecrübesi olan kurum çalışanları “uzman” olarak kabul edilmiştir.

İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü, İK lideri) tarafından cevaplandırılması istenmiştir.

- V. Bölümünün ise en az lisans mezunu, 6 yıl veya daha fazla yöneticilik tecrübesine sahip ve mümkünse şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşları ile ilgili İK yöneticileri ve İKY alanında uzman akademisyenler tarafından doldurulması istenmiştir.

Bu çalışmada oluşturulan AHP uygulama süreci Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Uygulama Süreci

Detayları üçüncü bölümde anlatılan AHP tekniğinin uygulanmasında Microsoft® Excel® 2016 programı kullanılmıştır. Şekil 4.1’de belirtilen uygulama süreci kapsamında;

- *Karar probleminin tanımlanması:* Karar hiyerarşinin amacı; çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesidir.
- *Karar vericilerin (uzmanların) belirlenmesi:* Araştırmada grup yargısına başvurulmuştur. Grup, konu ile ilgili uzmanlardan oluşturulmuştur (Grup üyelerinin bilgileri Ek 7’de yer almaktadır). 14 çokuluslu Türk şirketine yönetici konumunda bulunan, en az lisans mezunu, 6 yıl veya daha fazla yöneticilik tecrübesine sahip olan İK yöneticileri ile İKY alanındaki akademisyenler uzman olarak değerlendirilmiştir.
- *Ana ve alt kriterlerin belirlenmesi ve karar hiyerarşisinin kurulması:* Saaty, AHP’nin uygulanmasında ilgililer ile yüz yüze anket yapılarak ikili karşılaştırmalara ilişkin görüşlerin alınmasını tavsiye etmektedir (Evren, Ülengin, 1992b). Bu kapsamda; ana ve alt kriterlerin belirlenmesi ve karar hiyerarşisinin kurulması maksadıyla ilgili literatür taranmış, müteakiben çokuluslu Türk şirketlerinin İK yöneticileri ile 1 Ocak – 1 Haziran 2017 döneminde yarı-biçimsel mülakat yapılmıştır. Yarı-biçimsel mülakatın seçilmesinin nedeni mülakatçının genel hatlarıyla sahip olduğu yol haritası çerçevesinde katılımcının ilgi ve bilgisine göre değişik sorular yönelterek konuyu farklı açılardan ele almaktır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012, 94). İlgili literatürün taranmasından ve mülakattan elde edilen verilerden faydalanılarak hazırlanan karar hiyerarşisi 5 seviyeden meydana gelmekte olup 3 ana kritere bağlı toplam 85 alt kriter bulunmaktadır:
 - ✓ 1’inci seviye: Amaç,
 - ✓ 2’nci seviye: Ana kriterler (3 ana kriter),
 - ✓ 3’üncü seviye: Alt kriterler (19 alt kriter),
 - ✓ 4’üncü seviye: Alt kriterler (58 alt kriter),
 - ✓ 5’inci seviye: Alt kriterler (8 alt kriter).

[illegible]

101

- *Kriterlerin ikili karşılaştırma formlarının oluşturulması:* Karar hiyerarşisinden toplam 20 adet ikili karşılaştırma matrisi elde edilmiştir. İkili karşılaştırma matrisleri Ek 6'daki anket formunun V. Bölümü'nde yer almaktadır. İkili karşılaştırma matrislerinin seviyelere göre dağılımı ve büyüklükleri şu şekildedir:
 - ✓ 2'nci seviyede: 1 adet ikili karşılaştırma matrisi (3x3),
 - ✓ 3'üncü seviyede: 3 adet ikili karşılaştırma matrisi (10x10, 6x6 ve 3x3),
 - ✓ 4'üncü seviyede: 13 adet ikili karşılaştırma matrisi (4x4, 3x3, 5x5, 2x2, 3x3, 4x4, 7x7, 6x6, 10x10, 3x3, 5x5, 2x2 ve 4x4),
 - ✓ 5'inci seviyede: 3 adet ikili karşılaştırma matrisidir (2x2, 3x3 ve 3x3).
- *İkili karşılaştırmaların yapılması:* Ek 6'daki anket formunun V. Bölümü'nde yer alan "AHP'nin Genel Kuralları" doğrultusunda Ek 7'de yer alan uzman grubunun;
 - ✓ Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesine yönelik olarak bahse konu kriterleri birbirleri ile ikili karşılaştırmaları istenmiş,
 - ✓ İkili karşılaştırmaları tamamen bireysel yargılarına dayanarak yapmaları istenmiş,
 - ✓ İkili karşılaştırmaları yaparken bir kriterin diğer kritere göre önemini (Aktaş ve diğ. (2015, 203)'te yer alan) "Standart Ölçek"e göre (Ek 6'dadır) puanlamaları istenmiş,
 - ✓ Her bir ikili karşılaştırma için yalnızca bir adet seçeneği seçmeleri gerektiği bildirilmiş,
 - ✓ Konunun bütününe kavrayabilmeleri için Şekil 4.2'de yer alan karar hiyerarşisi kendilerine gönderilmiş,
 - ✓ Karar hiyerarşisinde yer alan ana ve alt kriterlerin tanımları ve kapsamlarına aşına olabilmeleri için ana ve alt kriterlerin tanımları ve kapsamaları (Ek 8'dedir) kendilerine gönderilmiş,
 - ✓ Yapacakları tercihlerin tutarlı olup olmadığının kontrol edileceği bildirilmiş, tutarsız tercihlerin tekrar gözden geçirilmesi/düzeltilmesi gerektiği hatırlatılmıştır.
- *Kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesi:* Uzmanların her birinin tüm ikili karşılaştırmalarının tutarlılığı kontrol edildikten sonra ikili karşılaştırmaların geometrik ortalaması alınmış, böylelikle uzmanların bireysel kararları ortak yargı haline getirilmiştir. Daha sonra, üçüncü bölümde detaylı olarak anlatılan AHP

tekniki ile kriterlerin öncelik sırası belirlenmiş, elde edilen bulgulara “4.5.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Analizi, Bulgular Ve Yorumlar”da yer verilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi, Bulgular Ve Yorumlar

Bu kısımda, öncelikle anket formunun I.-IV. Bölümlerinde yer alan sorulara şirketlerin İK yöneticileri tarafından verilen cevaplar analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Daha sonra anket formunun V. Bölümü’nde yer alan ve şirketlerin İK yöneticileri ile İKY alanında uzman akademisyenler tarafından doldurulan ikili karşılaştırma matrisleri analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

I Şirketi’nin İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticisi; (1) stratejik kadrolama yapmadıklarını, (2) yurt dışına yönetici görevlendirmediklerini ve (3) yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının İK faaliyetlerini kendi kendilerine yürüttüklerini belirtmiş ve anket formundaki soruları cevaplamamıştır.

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, sırasıyla, araştırmaya katılan şirketlerin; (1) demografik/künye bilgilerine, (2) İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerine, (3) stratejik kadrolama faaliyetlerine ve (4) yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.5.1.1. Şirketlerin Demografik/Künye Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan şirketlerin demografik/künye bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Şirketlerin Demografik/Künye Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzdelik Dilimi (%)
Kuruluş yılı		
1950-1979	6	66,7
1980-1999	2	22,2

Tablo 4.1 - devam

2000 ve sonrası	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşun faaliyete başlama yılı		
1950-1979	3	33,3
1980-1999	2	22,2
2000 ve sonrası	3	33,3
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Borsaya kote olma durumu		
Borsa İstanbul'a kote	5	55,6
Borsaya kote değil	2	22,2
Eksik veri	2	22,2
Toplam	9	100
Şirketin merkezinin (Ana işletmesinin) bulunduğu il		
İstanbul	8	88,9
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin resmî dili		
Türkçe	4	44,4
Türkçe / İngilizce	2	22,2
Türkçe / İngilizce / Rusça	1	11,1
Türkçe / İngilizce / Almanca / Macarca / Avusturya Almancası / Hintçe	1	11,1

Tablo 4.1 - devam

Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
CEO'nun uyruğu		
T.C.	7	77,8
Diğer (Kanada)	1	11,1
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
CEO'nun cinsiyeti		
Kadın	0	0
Erkek	8	88,9
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Yönetim kurulu (başkan hariç) kaç kişiden oluşmaktadır?		
1-5	3	33,3
6-10	5	55,6
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Yönetim kurulu üyelerinin (başkan hariç) kaç T.C. vatandaşıdır?		
Çoğunluğu	3	33,3
Hepsi	5	55,6
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin ana işletmesindeki yönetici sayısı		
1-50	4	44,4
51-149	2	22,2
150'den fazla	2	22,2

Tablo 4.1 - devam

Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Şirketin ana işletmesindeki yöneticilerin öğrenim düzeyi									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Doktora mezunu	2	0	5	3	0	6	1	4	
Yüksek lisans mezunu	13	14	17	8	7	68	14	34	
Lisans mezunu	18	36	40	33	27	177	34	147	
Önlisans mezunu	0	0	1	0	0	10	4	0	
Lise mezunu	0	0	1	0	0	12	3	0	
Şirketin ana işletmesindeki işgören sayısı									
50-100	1								11,1
101-200	4								44,4
1000’den fazla	3								33,3
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Şirketin ana işletmesindeki işgörenlerin öğrenim düzeyi									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Doktora mezunu	2	1	5	0	0	32	1	4	
Yüksek lisans mezunu	24	11	18	12	14	159	30	114	
Lisans mezunu	56	79	68	148	65	804	91	878	
Önlisans mezunu	6	0	2	36	5	331	23	418	
Lise mezunu	21	22	7	940	12	2534	21	415	
İlköğretim mezunu	5	4	3	4	0	1056	0	43	

Tablo 4.1 - devam

Şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yönetici sayısı									
1-50	4								44,4
51-150	2								22,2
250’den fazla	2								22,2
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerin öğrenim düzeyi									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Doktora mezunu	0	0	1	0	0	5	2	1	
Yüksek lisans mezunu	301	0	32	4	12	15	15	2	
Lisans mezunu	1324	29	131	20	48	80	20	2	
Önlisans mezunu	95	0	42	0	0	12	0	0	
Lise mezunu	50	0	51	0	0	9	0	0	
Şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgören sayısı									
1-249	2								22,2
250-999	1								11,1
1000-1999	1								11,1
2000’den fazla	4								44,4
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100

Tablo 4.1 - devam

Şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgörenlerin öğrenim düzeyi									
	A	B	C	D	E	F	G ²⁶	H	
Doktora mezunu	0	0	1	0	0	35	-	1	
Yüksek lisans mezunu	1195	0	149	0	12	46	-	5	
Lisans mezunu	4574	185	1413	40	326	461	-	94	
Önlisans mezunu	1345	250	1001	18	78	389	-	0	
Lise mezunu	2291	2142	2074	190	119	788	-	0	
İlköğretim mezunu	439	11116	223	0	60	227	-	0	

Araştırmaya katılan şirketlerin kuruluş yıllarına bakıldığında; 6 tanesinin (%66,7) 1950-1979 yılları arasında ve 2 tanesinin (%22,2) 1980-1999 yılları arasında kurulmuş olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşlarının faaliyete başlama yılları incelendiğinde; 3 tanesinin (%33,3) yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşlarının 1950-1979 yılları arasında, 2 tanesinin (%22,2) yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşlarının 1980-1999 yılları arasında, 3 tanesinin ise (%33,3) yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşlarının 2000 ve sonrasında faaliyete başladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin borsaya kote olma durumlarına bakıldığında; 5 tanesinin (%55,6) Borsa İstanbul'a kote olduğu, 2 tanesinin (%22,2) hiçbir borsaya kote olmadığı ve A Şirketi'nin bilgi paylaşmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin merkezlerinin (ana işletmelerinin) bulunduğu iller incelendiğinde; 8 tanesinin (%88,9) İstanbul'da bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin resmî dillerine bakıldığında; 4 tanesinin (%44,4) resmî dilinin Türkçe, 2 tanesinin (%22,2) resmî dilinin Türkçe/İngilizce, 1 tanesinin (%11,1) resmî dilinin Türkçe/İngilizce/Rusça ve 1 tanesinin (%11,1) resmî dilinin Türkçe/İngilizce/Almanca/Macarca/Avusturya Almancası/Hintçe olduğu görülmektedir.

²⁶ G Şirketi, şirket gizliliği nedeniyle bilgi paylaşmamıştır.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin CEO'larının uyrukları incelendiğinde; 7 tanesinin (%77,8) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı ve 1 tanesinin (%11,1) Kanada vatandaşı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin CEO'larının cinsiyetlerine bakıldığında; 8 tanesinin (%88,9) erkek olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yönetim kurulları incelendiğinde; 3 tanesinin (%33,3) yönetim kurulunun (başkan hariç) 1-5 kişiden ve 5 tanesinin (%55,6) yönetim kurulunun (başkan hariç) 6-10 kişiden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin (başkanlar hariç) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (AÜV) olma durumlarına bakıldığında; 3 tanesinin (%33,3) yönetim kurulu üyelerinin (başkanlar hariç) çoğunluğunun Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (AÜV) olduğu ve 5 tanesinin (%55,6) yönetim kurulu üyelerinin (başkanlar hariç) tamamının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (AÜV) olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin ana işletmelerindeki yönetici sayısı incelendiğinde; 4 tanesinde (%44,4) 1-50 arası yönetici, 2 tanesinde (%22,2) 51-149 arası yönetici ve 2 tanesinde (%22,2) 150'den fazla yönetici olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin ana işletmelerindeki yöneticilerin öğrenim düzeyine bakıldığında; en çok doktora mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (6 yönetici), en çok yüksek lisans mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (68 yönetici) ve en çok lisans mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (177 yönetici) görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan şirketlerin 8 tanesinin (%88,9) ana işletmelerindeki yöneticilerin en çok lisans mezunu olduğu görülmektedir (A Şirketi'nde 18 lisans mezunu yönetici, B Şirketi'nde 36 lisans mezunu yönetici, C Şirketi'nde 40 lisans mezunu yönetici, D Şirketi'nde 33 lisans mezunu yönetici, E Şirketi'nde 27 lisans mezunu yönetici, F Şirketi'nde 177 lisans mezunu yönetici, G Şirketi'nde 34 lisans mezunu yönetici ve H Şirketi'nde 147 lisans mezunu yönetici).

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin ana işletmelerindeki işgören sayısı incelendiğinde; 1 tanesinde (%11,1) 50-100 arası işgören, 4 tanesinde (%44,4) 101-200 arası işgören ve 3 tanesinde (%33,3) 1000'den fazla işgören olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin ana işletmelerindeki işgörenlerin öğrenim düzeyine bakıldığında; en çok doktora mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (32 işgören), en çok yüksek lisans mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (159 işgören) ve en çok lisans

mezununun H Şirketi'nde bulunduğu (878 işgören) görülmektedir. Ayrıca, A Şirketi'nde en çok lisans mezunu (56 işgören) ve en az doktora mezunu (2 işgören) işgören bulunduğu, B Şirketi'nde en çok lisans mezunu (79 işgören) ve en az doktora mezunu (1 işgören) işgören bulunduğu, C Şirketi'nde en çok lisans mezunu (68 işgören) ve en az önlisans mezunu (2 işgören) işgören bulunduğu, D Şirketi'nde en çok lise mezunu (940 işgören) ve en az ilköğretim mezunu (4 işgören) işgören bulunduğu, E Şirketi'nde en çok lisans mezunu (65 işgören) ve en az önlisans mezunu (5 işgören) işgören bulunduğu, F Şirketi'nde en çok lise mezunu (2534 işgören) ve en az doktora mezunu (32 işgören) işgören bulunduğu, G Şirketi'nde en çok lisans mezunu (91 işgören) ve en az doktora mezunu (1 işgören) işgören bulunduğu ve H Şirketi'nde en çok lisans mezunu (878 işgören) ve en az doktora mezunu (4 işgören) işgören bulunduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yönetici sayısı incelendiğinde; 4 tanesinde (%44,4) 1-50 arası yönetici, 2 tanesinde (%22,2) 51-150 arası yönetici ve 2 tanesinde (%22,2) 250'den fazla yönetici olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerin öğrenim düzeyine bakıldığında; en çok doktora mezununun F Şirketi'nde bulunduğu (5 yönetici), en çok yüksek lisans mezununun A Şirketi'nde bulunduğu (301 yönetici) ve en çok lisans mezununun A Şirketi'nde bulunduğu (1324 yönetici) görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunun (7 şirket) (%77,8) yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerin en çok lisans mezunu olduğu görülmektedir (A Şirketi'nde 1324 lisans mezunu yönetici, B Şirketi'nde 29 lisans mezunu yönetici, C Şirketi'nde 131 lisans mezunu yönetici, D Şirketi'nde 20 lisans mezunu yönetici, E Şirketi'nde 48 lisans mezunu yönetici, F Şirketi'nde 80 lisans mezunu yönetici ve G Şirketi'nde 20 lisans mezunu yönetici).

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgören sayısı incelendiğinde; 2 tanesinde (%22,2) 1-249 arası işgören, 1 tanesinde (%11,1) 250-999 arası işgören, 1 tanesinde (%11,1) 1000-1999 arası işgören ve 4 tanesinde (%44,4) 2000'den fazla işgören olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgörenlerin öğrenim düzeyine bakıldığında; en çok doktora mezununun F Şirketi'nde bulunduğu

(35 işgören), en çok yüksek lisans mezununun A Şirketi'nde bulunduğu (1195 işgören) ve en çok lisans mezununun A Şirketi'nde bulunduğu (4574 işgören) görülmektedir. Ayrıca, A Şirketi'nde en çok lisans mezunu (4574 işgören) ve en az ilköğretim mezunu (439 işgören) işgören bulunduğu, B Şirketi'nde en çok ilköğretim mezunu (11116 işgören) ve en az lisans mezunu (185 işgören) işgören bulunduğu, C Şirketi'nde en çok lise mezunu (2074 işgören) ve en az doktora mezunu (1 işgören) işgören bulunduğu, D Şirketi'nde en çok lise mezunu (190 işgören) ve en az önlisans mezunu (18 işgören) işgören bulunduğu, E Şirketi'nde en çok lisans mezunu (326 işgören) ve en az yüksek lisans mezunu (12 işgören) işgören bulunduğu, F Şirketi'nde en çok lise mezunu (788 işgören) ve en az doktora mezunu (35 işgören) işgören bulunduğu, G Şirketi'nin bilgi paylaşmadığı ve H Şirketi'nde en çok lisans mezunu (94 işgören) ve en az doktora mezunu (1 işgören) işgören bulunduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluş yöneticilerinin kaynaklarına Tablo 4.2'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluş Yöneticilerinin Kaynakları

Şirket	Yurt dışı istihdam ²⁷	Yurt dışındaki bağlı kuruluş sayısı	Yurt dışındaki bağlı kuruluş yöneticilerinin kaynağı			
			AÜV	EÜV	ÜÜV	Yerel olarak işe alınan yabancı yönetici
A	10510	16	9	4	2	1
B	13722	8	5	3	-	-
C	3837	8	1	6	-	1
D	272	2	1	1	-	-
E	655	1	1	-	-	-
F	1945	8	6	-	-	2
G	7000	6	1	1	4	-
H	1323	5	5	-	-	-
Toplam	39264	54	29	15	6	4

Tablo 4.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan şirketler tarafından yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) olarak en

²⁷ 2016 yılı sonu itibarıyla

çok AÜV'nın (29 yönetici), daha sonra sırasıyla EÜV'nın (15 yönetici), ÜÜV'nın (6 yönetici) ve son olarak yerel olarak işe alınan yabancı yöneticilerin (4 yönetici) tercih edildiği görülmektedir. Bunun yanında, A, B, E, F ve H Şirketleri'nin en çok AÜV'nı, C Şirketi'nin en çok EÜV'nı ve G Şirketi'nin en çok ÜÜV'nı tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin 2016 yılı sonu itibariyle toplam yurt dışı istihdamının 39264 kişi ve yurt dışındaki toplam bağlı kuruluş sayısının 54 olduğu da görülmektedir.

4.5.1.2. Şirketlerin İnsan Kaynaklarından Sorumlu En Kıdemli Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan şirketlerin İnsan Kaynakları (İK)'ndan sorumlu en kıdemli yöneticilerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.3'te yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Şirketlerin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzdelik Dilimi (%)
Yaş		
40-49	5	55,6
50 ve üstü	3	33,3
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Cinsiyet		
Kadın	4	44,4
Erkek	4	44,4
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Tablo 4.3 - devam

Öğrenim düzeyi									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Doktora mezunu	-	-	-	-	-	+	-	-	11,1
Yüksek lisans mezunu	+	+	-	-	+	-	+	-	44,4
Lisans mezunu	-	-	+	+	-	-	-	+	33,3
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Şu anda bulunduğu pozisyonundaki çalışma süresi									
1-5 yıl	6								66,7
6-10 yıl	1								11,1
11-15 yıl	1								11,1
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Başka şirketlerde bu (şu anki) pozisyonundaki toplam çalışma süresi									
Yok	4								44,4
6-10 yıl	1								11,1
16 yıl ve üstü	3								33,3
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100
Şu anki şirketinde (farklı pozisyonlardaki görevler dahil) toplam çalışma süresi									
1-5 yıl	4								44,4
11-15 yıl	2								22,2
16 yıl ve üstü	2								22,2
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100

Tablo 4.3 - devam

Bugüne kadar İK alanında (önceden çalıştığı şirketler ve tüm pozisyonlar dahil) toplam çalışma süresi		
11-15 yıl	1	11,1
16 yıl ve üstü	7	77,8
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketteki İK faaliyetleri ana işletme ve yurt dışındaki bağlı kuruluş arasında nasıl yürütülmektedir?		
Merkezî	4	44,4
Merkezkaç	3	33,3
Geçiş evresinde	0	0
Diğer	1	11,1
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin ana işletmesindeki İK bölümünde çalışan yönetici sayısı		
1-5	6	66,7
6-10	2	22,2
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin ana işletmesindeki İK bölümünde çalışan işgören sayısı		
Yok	1	11,1
1-20	5	55,6
21-50	2	22,2
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Tablo 4.3 - devam

Şirketin diğer bölüm yöneticileri (Örneğin; üretim direktörü, pazarlama direktörü vb.) ile arasındaki iş birliği ve koordinasyon düzeyi										
Yüksek düzeyde iş birliği ve koordinasyon vardır.	5				55,6					
Sadece bazı işlevlerde iş birliği ve koordinasyon vardır.	3				33,3					
Her bölüm birbirinden bağımsız hareket eder.	0				0					
Eksik veri	1				11,1					
Toplam	9				100					
Kadrolama ile ilgili aldığı eğitimler										
	A	B	C	D	E	F	G	H		
Yok	-	-	-	-	-	-	-	-		
Sertifika programında	+	+	-	-	-	-	-	+		
İş/görev başı eğitiminde / oryantasyon eğitiminde	+	-	+	+	+	-	+	+		
Lisans seviyesinde	+	-	-	-	-	-	-	+		
Yüksek lisans seviyesinde	-	-	-	-	-	+	-	-		
Doktora seviyesinde	-	-	-	-	-	-	-	-		
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	+		

Tablo 4.3 - devam

Stratejik kadrolama ile ilgili aldığı eğitimler									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Yok	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sertifika programında	+	+	-	-	-	-	-	+	
İş/görev başı eğitiminde / oryantasyon eğitiminde	+	+	+	+	+	-	+	+	
Lisans seviyesinde	+	-	-	-	-	-	-	+	
Yüksek lisans seviyesinde	-	-	-	-	-	-	-	-	
Doktora seviyesinde	-	-	-	-	-	-	-	-	
Diğer	-	-	-	-	-	+	-	+	
Daha önce başka bir şirkette stratejik kadrolama yaptı mı?									
Evet	7								77,8
Hayır	1								11,1
Eksik veri	1								11,1
Toplam	9								100

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin yaşları incelendiğinde; 5 tanesinin (%55,6) 40-49 yaş aralığında ve 3 tanesinin (%33,3) 50 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin cinsiyetine bakıldığında; 4 tanesinin (%44,4) kadın ve 4 tanesinin (%44,4) erkek olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin öğrenim düzeyi incelendiğinde; 1 tanesinin (%11,1) doktora mezunu, 4 tanesinin (%44,4) yüksek lisans mezunu ve 3 tanesinin (33,3) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin şu anda bulundukları pozisyonlardaki çalışma sürelerine bakıldığında; 6 tanesinin (%66,7) 1-

5 yıl arasında, 1 tanesinin (%11,1) 6-10 yıl arasında ve 1 tanesinin (%11,1) 11-15 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin başka şirketlerde şu anki pozisyonlarındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; 4 tanesinin (%44,4) daha önce başka şirketlerde şu anki pozisyonunda çalışmadığı, 1 tanesinin (%11,1) daha önce 6-10 yıl ve 3 tanesinin (%33,3) daha önce 16 yıl ve daha fazla süreyle başka şirketlerde şu anki pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin şu anki şirketlerindeki (farklı pozisyonlardaki görevler dahil) toplam çalışma sürelerine bakıldığında; 4 tanesinin (%44,4) 1-5 yıl, 2 tanesinin (%22,2) 11-15 yıl, 2 tanesinin (%22,2) 16 yıl ve daha fazla süreyle çalıştığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin İK alanında (önceden çalıştığı şirketler ve tüm pozisyonlar dahil) toplam çalışma süreleri incelendiğinde; 1 tanesinin (%11,1) 11-15 yıl ve 7 tanesinin (%77,8) 16 yıl ve daha fazla süreyle çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin İK faaliyetlerinin ana işletme ve yurt dışındaki bağlı kuruluş arasında nasıl yürütüldüğüne ilişkin bakış açısı incelendiğinde; İK faaliyetlerinin 4 tanesinde (%44,4) merkezî ve 3 tanesinde (%33,3) merkezkaç olarak yürütüldüğünün belirtildiği görülmektedir. Bununla birlikte, D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü bu soruya “*Merkez İK olarak sınırları belirleyen ve İK uygulamaları konusunda onay makamı konumundayız. Bununla beraber, lokal ihtiyaçlar ve İK uygulamaları bağlı kuruluşlar tarafından organize edilmekte ve yürütülmektedir.*” şeklinde cevap vermiştir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin ana işletmelerinin İK bölümlerindeki yönetici sayısı incelendiğinde; 6 tanesinde (%66,7) 1-5 arası yönetici ve 2 tanesinde (%22,2) 6-10 arası yönetici olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin ana işletmelerinin İK bölümlerindeki işgören sayısına bakıldığında; 1 tanesinde (%11,1) işgören olmadığı, 5 tanesinde (%55,6) 1-20 arası işgören olduğu ve 2 tanesinde (%22,2) 21-50 arası işgören olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin diğer bölümlerin yöneticileri (Örneğin; üretim direktörü, pazarlama direktörü vb.) ile aralarındaki iş birliği ve koordinasyon düzeyi incelendiğinde; 5 tanesinin (%55,6)

yüksek düzeyde iş birliği ve koordinasyon olduğunu ve 3 tanesinin (%33,3) sadece bazı işlevlerde iş birliği ve koordinasyon olduğunu belirttiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin kadrolama ile ilgili aldıkları eğitimlere bakıldığında; çoğunluğunun (6 İK yöneticisi) (%66,7) kadrolama ile ilgili eğitimlerini -sertifika programları, lisans/yüksek lisans/doktora eğitimleri vb. ile almaya kıyasla- daha çok iş/görev başı eğitiminde/oryantasyon eğitiminde aldıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin stratejik kadrolama ile ilgili aldıkları eğitimler incelendiğinde; çoğunluğunun (7 İK yöneticisi) (%77,8) stratejik kadrolama ile ilgili eğitimlerini -sertifika programları, lisans/yüksek lisans/doktora eğitimleri vb. ile almaya kıyasla- daha çok iş/görev başı eğitiminde/oryantasyon eğitiminde aldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin daha önce başka şirketlerde stratejik kadrolama yapıp/yapmama durumuna bakıldığında; 7 tanesinin (%77,8) yaptığı ve 1 tanesinin (%11,1) yapmadığı görülmektedir.

Ayrıca, şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerine “stratejik kadrolamanın kendileri için ne anlam ifade ettiği” sorulmuştur. Bu soruya;

- A Şirketi İK Başkanı: *“Stratejik kadrolamanın bizim için anlamı: Şirketimizdeki pozisyonlara yönelik kadrolama faaliyetlerini, ileriye dönük plan çerçevesinde riskleri en aza indirgeyecek ve en üst performans alınacak şekilde, yapılacak işe uygunluk, yeterlilik ve kariyer profili incelemesi yaparak gerçekleştirmektir. Stratejik kadrolama faaliyetlerimizde üst düzeylerde geosentrizm, daha alt kademelerde is regiosentrizm politikasını takip ederiz.”*
- B Şirketi İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı: *“Stratejik kadrolamanın, şirketimizin hedeflerine ulaşması için mutlaka yapılması gerekiyor.”*
- C Şirketi İK Koordinatörü: *“İşletmeye bir yön çizmek ve rakiplerinin arasından sıyrılıp rekabet üstünlüğünü yakalamasını sağlamak için, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlamasına yarayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci “strateji belirlemenin” odak noktasını oluşturmaktadır. Şirket yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi bazında olsun, strateji belirlendikten sonra, uygulamaya*

geçilmeden ilk yapılması gereken stratejik planlamadır. Stratejik planlama, “Şu anda neredesiniz?”, “Nereye gitmek istiyorsunuz?” ve “Oraya nasıl ulaşmayı düşünüyorsunuz?” sorularının cevaplarını içinde barındırır.”

- D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü: *“Özellikle yurt dışı görevlerde stratejik pozisyonlara atanan çalışanların görev planlamasıdır. Bununla beraber şirketin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yönetim şekli (organizasyon) ve buna bağlı kaynak planlamasının değerlendirilmesidir.”*
- E Şirketi İK ve İdari İşler Koordinatörü: *“Uluslararası işletmeler kendi ülkelerinde ve yurt dışında başarı sağlamak için iyi bir kadro kurmak zorundadırlar. Günümüzde büyük işletmelerin başarısı, uygun personeli seçebilmek, seçilen elemanı uygun yerde çalıştırmak, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılayabilecek biçimde geliştirmeye bağlıdır. Bu kapsamda; Stratejik İKY yaklaşımının ve kadrolamanın benimsenmesi gerekiyor. Amaçlar belirlenirken ve yeteneklere değer biçilirken, insan kaynakları, finansal ve teknolojik kaynaklar göz önüne alınmaktadır. Ancak en önemlisi işgörenlerin bir kaynak olarak kabul edilmesidir. Örgütsel performansın yükselmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü aslında buna bağlıdır.”*
- F Şirketi İK Direktörü: *“Şirketin stratejik hedefleri ile paralel İnsan Yönetimi ile ilgili stratejisi, hedefleri, hedeflerin gerçekleşmesi yolunda ihtiyaç duyulan yetkinlikleri ve buna uygun işgücü planlamasını yapmaktır.”*
- G Şirketi İK Başkanı: *“Şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli olan organizasyonun oluşturulması amacıyla, şirket kârlılığına ters düşmeyecek şekilde yapılan kadro planlamasıdır. Stratejik kadrolama dışarıdan işe alımla olabileceği gibi terfi, nakil ve diğer hareketleri de kapsamaktadır. Bu faaliyet, Yetenek ve Kariyer Yönetimi sistemlerimizle desteklenmektedir.”*
- H Şirketi İK ve Organizasyonel Metot Başkanı: *“İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında, kurumsal ve kârlı bir şekilde büyümesinin ve gelecekte de var olması için sürdürülebilir başarısını devam ettirmesinin temel kaynağı ve ana yapı taşıdır.”* şeklinde cevap vermiştir.

4.5.1.3. Şirketlerin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan şirketlerin stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.4’te yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Şirketlerin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler²⁸

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzdelik Dilimi (%)
Şirkette stratejik kadrolama yapılıyor mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	1	11,1
Eksik veri	0	0
Toplam	9	100
Şirkette stratejik kadrolama ne kadar süredir yapılıyor?		
1-5 yıl	3	33,3
6-10 yıl	2	22,2
11-15 yıl	1	11,1
16 yıl ve üstü	2	22,2
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirkette kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda “yazılı” İK stratejileri veya politikaları var mı?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirkette kadrolama planı hazırlanırken İKY’ye veya şirkette çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

²⁸ Bazı sorularda Cingöz ve Akdoğan (2013) ve Bal (2011)’dan esinlenilmiştir.

Tablo 4.4 - devam

Şirkette kadrolama planları, İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katılıyor musunuz?		
Evet	7	77,8
Hayır	1	11,1
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer alıyor musunuz?		
Evet	5	55,6
Hayır	3	33,3
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin ana işletmesindeki İK bölümüne bağlı alt birim yöneticileri stratejik kadrolama sürecine katılıyor mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Tablo 4.4 - devam

Şirketin performans değerlendirmede kullandığı formlarda yer alan hususlar (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) şirketin stratejileri ile uyumlu mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin şirketin üst yönetiminin bakış açısı/yaklaşımı		
Olumlu	8	88,9
Olumsuz	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisinin bakış açısı/yaklaşımı		
Olumlu	8	88,9
Olumsuz	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
İK faaliyetlerini düzenlerken, şirketin stratejilerini göz önünde bulunduruyor mu?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Tablo 4.4 - devam

Stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak Türkiye’deki ana işletmenizde, Türkiye’deki bağlı kuruluşlarınızda ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızda farklı uygulamalar var mı?		
Evet	6	66,7
Hayır	2	22,2
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin stratejik kadrolama faaliyetlerinde ana işletmede çalışan yönetici sayısı		
1-5	8	88,9
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin stratejik kadrolama faaliyetlerinde yurt dışındaki bağlı kuruluşlarda çalışan yönetici sayısı		
Yok	2	22,2
1-5	4	44,4
20’den fazla	2	22,2
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin stratejik kadrolama faaliyetlerinde kullanılan program/yazılım²⁹		
Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) programı/yazılımı dahilindeki uygulamalar/özellikler kullanılmaktadır.	3	30

²⁹ G Şirketi’nde, hem KKP programı/yazılımı dahilindeki uygulamalar/özellikler kullanılmakta hem de KKP programı/yazılımından farklı ve bağımsız programlar/yazılımlar kullanılmaktadır.

Tablo 4.4 - devam

KKP programı/yazılımından farklı ve bağımsız bir program/yazılım kullanılmaktadır.	3	30
Herhangi bir program/yazılım kullanılmamaktadır.	3	30
Eksik veri	1	10
Toplam	10	100
Şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten yöneticiler önemli kararları tek başlarına alarak mı bağlı kuruluşu idare etmektedir?		
Evet	0	0
Hayır	8	88,9
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Şirketin ana işletmesinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıyacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısı olmakta mıdır?		
Evet	8	88,9
Hayır	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerde stratejik kadrolama yapılıp/yapılmadığı incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) stratejik kadrolama yapıldığı ve 1 tanesinde (I Şirketi) (%11,1) stratejik kadrolama yapılmadığı görülmektedir. I Şirketi'nde stratejik kadrolama yapılmadığı gibi yurt dışına yönetici görevlendirilmemekte ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlar İK faaliyetlerini kendi kendilerine yürütmektedirler.

Araştırmaya katılan şirketlerde stratejik kadrolamanın ne kadar süredir yapılmakta olduğuna bakıldığında; 3 tanesinde (%33,3) 1-5 yıldır, 2 tanesinde (%22,2) 6-10 yıldır, 1 tanesinde (%11,1) 11-15 yıldır ve 2 tanesinde ise (%22,2) 16 yıl ve daha fazla süredir stratejik kadrolama yapılmakta olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda “yazılı” İK stratejilerinin veya politikalarının olup/olmadığı incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) “yazılı” İK stratejilerinin veya politikalarının olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerde kadrolama planları hazırlanırken İKY’ye veya şirketlerde çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alınıp/alınmadığına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) dikkate alındığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerde kadrolama planlarının, İKY’ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içerip/içermediği incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) içerdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katılıp/katılmadıklarına bakıldığında; 7 tanesinin (%77,8) toplantılara katıldığı ve 1 tanesinin (%11,1) katılmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer alıp/almadıkları incelendiğinde; 5 tanesinin (%55,6) üst yönetim ekibinin içinde yer aldığı ve 3 tanesinin ise (%33,3) yer almadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin ana işletmelerindeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katılıp/katılmadıklarına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) stratejik kadrolama sürecine katıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin performans değerlendirmede kullandıkları formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) şirketlerin stratejileri ile uyumlu olup/olmadığı incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) bahse konu hususların şirketlerin stratejileri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin üst yönetiminin stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin bakış açısına/yaklaşımına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) olumlu yaklaşıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinin stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin bakış açısı/yaklaşımı incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) olumlu yaklaştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerde İK faaliyetleri düzenlenirken şirketlerin stratejilerinin göz önünde bulundurulup/bulundurulmadığına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) şirketlerin stratejilerinin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir.

Stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin Türkiye'deki ana işletmelerinde, Türkiye'deki bağlı kuruluşlarında ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında farklı uygulamalar olup/olmadığı incelendiğinde; 6 tanesinde (%66,7) farklı uygulamalar olduğu ve 2 tanesinde (%22,2) farklı uygulamalar olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin stratejik kadrolama faaliyetlerinde görev alan ana işletmelerindeki yönetici sayısına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) 1-5 arası yöneticinin olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin stratejik kadrolama faaliyetlerinde görev alan yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yönetici sayısı incelendiğinde; 2 tanesinde (%22,2) yönetici olmadığı, 4 tanesinde (%44,4) 1-5 arası yöneticinin olduğu ve 2 tanesinde (%22,2) 20'den fazla yöneticinin olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin stratejik kadrolama faaliyetlerinde kullanılan programlara/yazılımlara bakıldığında; 3 tanesinde (%30) KKP programları/yazılımları dahilindeki uygulamaların/özelliklerin kullanıldığı, 3 tanesinde (%30) KKP programlarından/yazılımlarından farklı ve bağımsız programların/yazılımların kullanıldığı ve 3 tanesinde ise (%30) hiçbir programın/yazılımın kullanılmadığı görülmektedir. G Şirketi'nde, hem KKP programı/yazılımı dahilindeki uygulamalar/özellikler kullanılmakta hem de KKP programından/yazılımından farklı ve bağımsız programlar/yazılımlar kullanılmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten yöneticilerin önemli kararları tek başlarına alarak mı/almadan mı kuruluşlarını idare ettikleri incelendiğinde; 8 tanesinin (%88,9) kuruluşlarını önemli kararları tek başlarına almadan idare ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin ana işletmelerinde yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yansıtacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısının

olup/olmadığına bakıldığında; 8 tanesinde (%88,9) bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısının olduğu görülmektedir.

Ayrıca, şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinden “stratejik kadrolama faaliyetlerinde karşılaştıkları problemleri önem sırasına göre sıralamaları” istenmiştir. Bu soruya;

- A Şirketi İK Başkanı: “1. Görüşmelerde yanıltıcı verilen bilgilerden kaynaklı düşük performans gözlenebilmesi; 2. Zaman zaman çalışan beklentilerini karşılamamanın zorlaşması sonucu turnover artışı; 3. Geosentrizm politikası sonucu işe alınan expat yöneticilerin ücret yönetim zorlukları”
- B Şirketi İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı: “1. Kalifiye eleman bulma sıkıntısı; 2. Yurt dışına -özellikle üçüncü dünya ülkelerine- eleman göndermede sıkıntı”
- C Şirketi İK Koordinatörü: “Herhangi bir problem ile karşılaşmadık.”
- D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü: “1. Kaynak kısıtı; 2. Ailevi sebepler; 3. Gidilecek çalışma yerinin konumu”
- E Şirketi İK ve İdari İşler Koordinatörü: “1. İnşaat sektöründe stratejik kadrolamanın öneminin kavranmaması; 2. İnşaat sektöründe klasik stratejik kadrolama sistemlerinin verimli olamaması; 3. Holding çatısı altındaki farklı sektörler için standart stratejik kadrolama faaliyetlerinin oluşturulmaya çalışılması”
- F Şirketi İK Direktörü: “1. Organizasyonel değişikliklerin çok dinamik ve hızlı olması; 2. Yetkin işgücü kaynağının (kriterleri karşılayan) kısıtlı olması”
- G Şirketi İK Başkanı: “1. Öngörülemeyen kriz durumlarının yarattığı farklı organizasyonel yapılanma beklentileri ve bu beklentilerin sıkça değişmesi; 2. Stratejik kadrolama faaliyetlerinde iletişimin çok önemli olması ve bu iletişimde karşılaşılan zorluklar; 3. Kaliteli işgücünün yüksek ücret beklentisinde olması ve bunun çalışmakta olan işgücüne olumsuz etkilerinin olması”
- H Şirketi İK ve Organizasyonel Metot Başkanı: “1. Yönetmelik yetkinlik; 2. Fonksiyonel (İK, pazarlama vb.) yetkinlik; 3. Yenilikçiliğe ve değişime direnç” şeklinde cevap vermiştir.

4.5.1.4. Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere Tablo 4.5’te yer verilmiştir.

Tablo 4.5: Şirketlerin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzdelik Dilimi (%)
Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızın yöneticilerinin seçiminde nasıl bir yöntem izliyorsunuz?		
Seçim kararı, (Türkiye’deki) ana işletme tarafından verilmektedir.	8	88,9
Seçim kararı, yurt dışındaki bağlı kuruluş tarafından verilmektedir.	0	0
Seçim kararı, danışmanlık şirketi/headhunter vb. tarafından verilmektedir.	0	0
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100
Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçiminde hangi uluslararası temin yaklaşımını tercih ediyorsunuz?³⁰		
Etnosentrik	4	28,6
Polisentrik	1	7,1
Geosentrik	6	42,9
Regiosentrik	2	14,3
Eksik veri	1	7,1
Toplam	14	100

³⁰ D Şirketi hem geosentrik hem de regiosentrik yaklaşımı; F Şirketi hem etnosentrik hem de geosentrik yaklaşımı ve G Şirketi etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik yaklaşımları tercih etmektedir.

Tablo 4.5 - devam

Yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yönetici seçiminde hangi yöneticileri tercih ediyorsunuz?³¹		
AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinden biri	6	50
AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinin karışımı	3	25
Yerel olarak işe alınan yabancı yönetici	2	16,7
Eksik veri	1	8,3
Toplam	12	100
Yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırası nasıl belirleniyor?		
KKP dahilindeki bir program/yazılım kullanılmaktadır.	2	22,2
KKP haricinde / bağımsız bir program/yazılım kullanılmaktadır.	2	22,2
Herhangi bir program/yazılım kullanılmamaktadır.	3	33,3
Diğer	1	11,1
Eksik veri	1	11,1
Toplam	9	100

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde izlenen yöntem incelendiğinde; 8 tanesinde (%88,9) seçim kararının (Türkiye'deki) ana işletmeler tarafından verildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde tercih edilen uluslararası temin yaklaşım(lar)ına bakıldığında; 4 tanesinde (%28,6)

³¹ F Şirketi hem AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinin karışımını hem de yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri, G Şirketi ise AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinden birini, AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinin karışımını veya yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri tercih etmektedir.

etnosentrizmin, 1 tanesinde (%7,1) polisentrizmin, 6 tanesinde (%42,9) geosentrizmin ve 2 tanesinde ise (%14,3) regiosentrizmin tercih edildiği görülmektedir. Bu soruda D Şirketi'nin hem geosentrik hem de regiosentrik yaklaşımı; F Şirketi'nin hem etnosentrik hem de geosentrik yaklaşımı ve G Şirketi'nin ise etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik yaklaşımları tercih ettiklerini belirttikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde tercih edilen yönetici kaynakları incelendiğinde; 6 tanesinde (%50) AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birinin, 3 tanesinde (%25) AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımının ve 2 tanesinde ise (%16,7) yerel olarak işe alınan yabancı yöneticilerin tercih edildiği görülmektedir. Bu soruda F Şirketi'nin hem AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını hem de yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri, G Şirketi'nin ise AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini, AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını veya yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri tercih ettiklerini belirttikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının nasıl belirlendiğine bakıldığında; 2 tanesinde (%22,2) KKP dahilindeki programların/yazılımların kullanıldığı, 2 tanesinde (%22,2) KKP haricinde / bağımsız programların/yazılımların kullanıldığı ve 3 tanesinde ise (%33,3) hiçbir program/yazılım kullanılmadığı görülmektedir.

Ayrıca, şirketlerin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerine “yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçim kararını kim(ler)in verdiği” sorulmuştur. Bu soruya;

- A Şirketi İK Başkanı: “Yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu”
- B Şirketi İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı: “Genel müdür”
- C Şirketi İK Koordinatörü: “CEO, İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı, faaliyet gösteren işletmenin ilgili genel müdürü”
- D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü: “Üst yönetim pozisyonları için yönetim kurulu ve ana işletmedeki İK yöneticisi ile, orta kademe yöneticiler için şirket yönetimi ve ana şirket İK yöneticisi onayı ile”
- E Şirketi İK ve İdari İşler Koordinatörü: “Yönetim kurulu başkan vekili, genel müdür, ülke direktörü (Yurt dışı en tepe yönetici, İK yöneticisi)”
- F Şirketi İK Direktörü: “Ana işletme İK direktörü, ana işletme İK yöneticisi, grup başkanı ve yurt dışı kuruluş ilgili yöneticisi”

- G Şirketi İK Başkanı: *“Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu, ana işletmedeki İK yöneticisi, bağlı kuruluş hangi sektörde faaliyet gösteriyorsa ana işletmedeki o faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcısı, bağlı kuruluşun yönetim kurulu”*
- H Şirketi İK ve Organizasyonel Metot Başkanı: *“Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu, ana işletmedeki İK yöneticisi, bağlı kuruluş hangi sektörde faaliyet gösteriyorsa ana işletmedeki o faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcısı, bağlı kuruluşun yönetim kurulu”* şeklinde cevap vermiştir.

Bununla birlikte, şirketlerin İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerine “çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının nasıl belirlenmesi gerektiği” sorulmuştur. Bu soruya;

- A Şirketi İK Başkanı: *“Eğer regiosentrik politika izleniyorsa, bölgeyi iyi tanıma avantajı takip edilmeli; geosentrik politika izleniyorsa, kısa sürede bölgeyi tanıyıp strateji oluşturabilecek, gözlem yeteneği yüksek bir yönetici profili tercih edilmelidir.”*
- B Şirketi İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı: *“İş tecrübesi, eğitimi, yabancı dil bilgisi, yönetim tecrübe ve becerisi”*
- C Şirketi İK Koordinatörü: *“EÜV, AÜV ve ÜÜV”*
- D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü: *“Atama yapılacak kritik pozisyonlar tespit edilmeli ve aranan öncelikli nitelikler yönetimin mutabakatı ile belirlenmelidir.”*
- E Şirketi İK ve İdari İşler Koordinatörü: *“Ülkelerin yasal düzenlemeleri, siyasi, ekonomik ve toplumsal koşulları göz önüne alınmalıdır. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştirdiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi böyle bir karma yapı içinde gerçekleştirilmek durumundadır.”*
- F Şirketi İK Direktörü: *“Kültürel adaptasyon, liderlik yetkinlikleri, değişim yönetimi, şirket değerlerinde ‘rol model’ olma ve açıklık”*

- G Şirketi İK Başkanı: *“Şirket kültürü ve sektör dinamiklerine uygun kişilerin seçilmesi ilk öncelik olup, etnosentrizm, polisentrizm, geosentrizm, regiosentrizm seçim ise gene bağlı ülkedeki dinamiklere göre belirlenmesi gereken bir politika olmalıdır. Yerel yönetici seçimi çoğu zaman daha avantajlı olup, ülke hukuk ve dinamiklerine hâkim olması açısından da önemlidir.”*
- H Şirketi İK ve Organizasyonel Metot Başkanı: *“Global standartlar lokal uygulamalar ile entegre edilmelidir.”* şeklinde cevap vermiştir.

Bunun yanında, İK alanındaki tecrübelerini göz önüne alınarak, şirketlerin İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerine, “stratejik kadrolama faaliyetleri” ve “yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde karar verme” ile ilgili belirtmek istedikleri ilave görüş ve önerilerinin olup/olmadığı da sorulmuştur. Bu soruya;

- A Şirketi İK Başkanı: *“Özellikle yurt dışı operasyonlarda hız ve iletişim iki önemli faktördür. Buralarda görev alacak yöneticilerin operasyonu hızlı bir biçimde idare edip ana ülke ile iletişimi sürekli kılacak kapasite ve tecrübede olması bizim önem verdiğimiz bir noktadır.”*
- B Şirketi İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı cevap vermemiş
- C Şirketi İK Koordinatörü cevap vermemiş
- D Şirketi İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü: *“Yurt dışındaki ülkenin lokal şartlarına uyum sağlayabilmek, yabancı dil bilgisi, kişinin sosyal ve ailevi durumu ve yönetim tecrübesi önemli hususlardır.”*
- E Şirketi İK ve İdari İşler Koordinatörü: *“Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmalıdır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar ile herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirlenmelidir. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak ise, o işin incelenmesini gerektirir. İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir. Mülakatların önemi büyükken, kültürel değişime adapte olabilecek, ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı olan, dil yeteneği kuvvetli, liderlik özelliği gelişmiş, teknik ve yönetsel becerileri gelişmiş, çalışmaya motive olmuş personelin konumlandırılması önemlidir.”*

- F Şirketi İK Direktörü: “Şirket vizyon ve değerlerini özümsemiş, bunların yurt dışı şirketlerinde yerleşmesini öncelik olarak alan, iletişim ve ikna gücü yüksek ve bulunulan ülkenin dilini konuşabilme özelliklerinin dikkate alınması gerekir.”
- G Şirketi İK Başkanı: “Yetenek Yönetimi stratejik hedeflerimiz arasında yer alan önemli bir fonksiyonumuzdur. Bu çerçevede tüm ülkelerdeki yetenek havuzumuzda yer alan kişileri yöneticilerinin görüşleri ve objektif değerlendirme araçları ile değerlendirerek gelişimlerini takip etmekteyiz. Terfi ve havuza girme kriterlerinin olabildiğince net olması adaletsizlik duygusunu engellemektedir.”
- H Şirketi İK ve Organizasyonel Metot Başkanı: “Yüksek temel-yönetmel-fonksiyonel yetkinlik seviyesinde yönetici seçilmeli, uluslararası akredite eğitim-koçluk-mentorluk programları ile desteklenmelidir.” şeklinde cevap vermiştir.

4.5.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Analizi, Bulgular Ve Yorumlar

Bu kısımda, öncelikle, uzmanların ikili karşılaştırmalarını yaptığı, tutarlılıkları kontrol edilen ve geometrik ortalaması alınan 20 adet ikili karşılaştırma matrisi tutarlılık oranları (CR) ile birlikte sergilenmiştir. Daha sonra, hesaplanan ana ve alt kriterlerin lokal ağırlıkları (yerel öncelikleri) ile alt kriterlerin global ağırlıkları (global öncelikleri) sergilenmiş, bulgular yorumlanmıştır.

4.5.2.1. 2’nci Seviye Ana Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi

2’nci seviye ana kriterler için ikili karşılaştırma matrisi Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: 2’nci Seviye Ana Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris1)

Ana kriterler	Bireysel kriterler	Kurumsal kriterler	Durumsal kriterler
Bireysel kriterler	1,00	0,56	0,87
Kurumsal kriterler	1,77	1,00	1,00
Durumsal kriterler	1,13	1,00	1,00

CR=0,015042805 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

4.5.2.2. 3’üncü Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri

3’üncü seviye alt kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri Tablo 4.7 – 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Bireysel Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris2)

Bireysel kriterler	Yönetsel beceriler (Yöneticilik kriterleri)	Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)	Kültürlere uyum	Aile gerekleri	Sağlık durumu	Demografik kriterler	İletişim kriterleri	Zihinsel kriterler	Kişilik kriterleri	Dış görünüm özellikleri
Yönetsel beceriler (Yöneticilik kriterleri)	1,00	1,27	3,11	2,49	0,97	0,90	0,61	0,82	0,92	4,38
Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)	0,78	1,00	0,53	3,33	0,35	2,54	1,11	1,18	1,19	3,11
Kültürlere uyum	0,32	1,91	1,00	0,93	0,42	1,32	0,63	0,80	0,62	1,67
Aile gerekleri	0,40	0,30	1,07	1,00	0,62	2,12	0,60	0,29	0,26	1,26
Sağlık durumu	1,03	2,84	2,36	1,64	1,00	4,91	2,40	2,41	2,43	5,22
Demografik kriterler	1,12	0,39	0,76	0,47	0,21	1,00	0,21	0,21	0,26	1,32
İletişim kriterleri	1,65	0,91	1,60	1,67	0,42	4,78	1,00	2,69	0,89	6,25
Zihinsel kriterler	1,23	0,85	1,24	3,39	0,42	4,81	0,37	1,00	0,51	2,94
Kişilik kriterleri	1,09	0,83	1,60	3,82	0,41	3,85	1,12	1,96	1,00	5,56
Dış görünüm özellikleri	0,23	0,32	0,60	0,79	0,19	0,75	0,16	0,34	0,18	1,00

CR=0,097466087 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.8: Kurumsal Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris3)

Kurumsal kriterler	Örgüt kültürü	Temsil kabiliyeti	Kariyer hedefi	Öğrenmeye açıklık	Başarma azmi	Güvenilirlik
Örgüt kültürü	1,00	0,39	1,59	0,74	0,76	0,46
Temsil kabiliyeti	2,61	1,00	2,20	0,88	1,08	0,23
Kariyer hedefi	0,63	0,45	1,00	0,85	0,78	0,50
Öğrenmeye açıklık	1,34	1,13	1,18	1,00	2,08	0,25
Başarma azmi	1,31	0,92	1,30	0,48	1,00	0,28

Tablo 4.8 - devam

Güvenilirlik	2,17	4,29	1,99	4,03	3,57	1,00
--------------	------	------	------	------	------	-------------

CR=0,061268394 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.9: Durumsal Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris4)

Durumsal kriterler	Ülke/kültür gerekleri	Yabancı dil	ÇUŞ'un gerekleri
Ülke/kültür gerekleri	1,00	0,97	1,05
Yabancı dil	1,04	1,00	1,35
ÇUŞ'un gerekleri	0,96	0,75	1,00

CR=0,009303796 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

4.5.2.3. 4'üncü Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri

4'üncü seviye alt kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri Tablo 4.10 – 4.22'de gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Yönetmel Becerilere (Yöneticilik Kriterleri) Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris5)

Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri)	Astları geliştirme	Planlama bilgisi ve becerisi	Organize etme	Kontrol etme
Astları geliştirme	1,00	1,30	1,43	1,37
Planlama bilgisi ve becerisi	0,78	1,00	1,38	1,74
Organize etme	0,71	0,73	1,00	2,10
Kontrol etme	0,74	0,58	0,48	1,00

CR=0,032253174 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.11: Teknik Yetkinliğe/Becerilere (Teknik Kriterler) Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris6)

Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)	İşletme (İş/meslek) bilgisi	Bilgi yönetimi becerisi	Bilgi teknolojilerine yatkınlık
İşletme (İş/meslek) bilgisi	1,00	1,32	0,89
Bilgi yönetimi becerisi	0,76	1,00	0,82
Bilgi teknolojilerine yatkınlık	1,12	1,21	1,00

CR=0,002499322 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.12: Kültürlerarası Uyuma Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris7)

Kültürlerarası uyum	Kültürel empati/açıklık	Uyum gösterme	Diplomasi	Duygusal denge	Olgunluk
Kültürel empati/açıklık	1,00	1,57	1,23	1,41	1,77
Uyum gösterme	0,64	1,00	1,64	2,08	1,65
Diplomasi	0,81	0,61	1,00	1,69	0,91
Duygusal denge	0,70	0,48	0,59	1,00	0,72
Olgunluk	0,57	0,61	1,11	1,37	1,00

CR=0,019723043 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.13: Aile Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris8)

Aile gerekleri	Eş durumu	Çocuk durumu
Eş durumu	1,00	1,45
Çocuk durumu	0,69	1,00

CR=0.0 (n=2 olduğu için tutarsızlık söz konusu değildir)

Tablo 4.14: Sağlık Durumuna Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris9)

Sağlık durumu	Fiziksel açıdan sağlamlık	Ruhsal açıdan sağlamlık	Sigara kullanmamak
Fiziksel açıdan sağlamlık	1,00	0,83	4,00
Ruhsal açıdan sağlamlık	1,21	1,00	4,37

Tablo 4.14 - devam

Sigara kullanmamak	0,25	0,23	1,00
--------------------	------	------	-------------

CR=0,00014045 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.15: Demografik Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris10)

Demografik kriterler	Yaş	Tecrübe	Öğrenim durumu	İstikrar
Yaş	1,00	0,28	0,44	0,38
Tecrübe	3,56	1,00	1,94	1,62
Öğrenim durumu	2,25	0,51	1,00	0,52
İstikrar	2,60	0,61	1,92	1,00

CR=0,009247226 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.16: İletişim Kriterlerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris11)

İletişim kriterleri	İfade yeteneği	İkna yeteneği	Etkin dinleme	Empati yapabilme	Sosyal olma	Bağımsız çalışma becerisi	Takım çalışmasına yatkınlık
İfade yeteneği	1,00	1,23	1,80	1,63	2,01	1,46	0,70
İkna yeteneği	0,81	1,00	3,05	1,61	2,12	2,17	1,21
Etkin dinleme	0,56	0,33	1,00	1,20	2,04	2,00	0,96
Empati yapabilme	0,62	0,63	0,84	1,00	2,32	2,07	0,99
Sosyal olma	0,49	0,47	0,49	0,43	1,00	1,60	0,95
Bağımsız çalışma becerisi	0,68	0,45	0,50	0,49	0,62	1,00	0,68
Takım çalışmasına yatkınlık	1,41	0,83	1,04	1,02	1,04	1,47	1,00

CR=0,03635041 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.17: Zihinsel Kriterlere Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris12)

Zihinsel kriterler	Stratejik düşünme	Şüpheli olma	Analitik düşünme	Sentezci düşünme	Sosyal düşünme	Zekâ seviyesi
Stratejik düşünme	1,00	5,21	1,08	2,68	2,84	2,69
Şüpheli olma	0,19	1,00	0,31	0,30	0,60	0,36
Analitik düşünme	0,92	3,18	1,00	0,72	0,92	0,77
Sentezci düşünme	0,38	3,26	1,41	1,00	2,89	1,70
Sosyal düşünme	0,35	1,65	1,10	0,34	1,00	1,55
Zekâ seviyesi	0,37	2,72	1,31	0,59	0,64	1,00

CR=0,047066984 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.18: Kişilik Kriterlerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris13)

Kişilik kriterleri	Özgüven/özsaygı	Eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık	Strese/hüsrana dayanıklılık (Sabırlılık)- cabuk toparlanma	Kişisel farkındalık	Merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves	Eleştiriye açıklık/samimiyet	İşbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik	İnisiyatif alma/sorumluluk alma	Kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dısdönüklük	Liderlik becerileri
Özgüven/özsaygı	1,00	1,75	0,79	1,27	1,27	0,81	0,73	0,52	0,46	0,47
Eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık	0,58	1,00	0,57	0,78	1,13	0,83	0,65	0,53	0,63	0,43

Tablo 4.18 - devam

Strese/hüsrana dayanıklılık (Sabırlılık)-çabuk toparlanma	1,26	1,74	1,00	1,07	1,74	1,08	0,42	0,26	0,61	0,27
Kişisel farkındalık	0,79	1,27	0,93	1,00	0,87	0,59	0,45	0,45	0,42	0,29
Merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves	0,78	0,88	0,57	1,15	1,00	0,76	0,26	0,26	0,45	0,23
Eleştiriye açıklık/samimiyet	1,23	1,20	0,92	1,69	1,32	1,00	0,32	0,31	0,43	0,25
İşbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik	1,37	1,55	2,42	2,22	3,86	3,17	1,00	0,76	1,26	0,35
İnisiyatif alma/sorumluluk alma	1,93	1,88	3,86	2,24	3,84	3,17	1,32	1,00	0,84	0,32
Kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dışadönüklük	2,17	1,59	1,66	2,39	2,22	2,31	0,80	1,42	1,00	0,25
Liderlik becerileri	2,16	2,35	3,64	3,50	4,43	3,93	2,43	3,19	4,01	1,00

CR=0,031179552 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.19: Dış Görünüm Özelliklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris14)

Dış görünüm özellikleri	Genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma	Prezentabl, dış görünümüne özen gösterme	Diksiyonu düzgün olma
Genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma	1,00	0,31	0,48
Prezentabl, dış görünümüne özen gösterme	3,29	1,00	2,03
Diksiyonu düzgün olma	2,09	0,49	1,00

CR=0,008449718 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.20: Ülke/Kültür Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris15)

Ülke/kültür gerekleri	Ekonomik	Demografik	Yasal	Sosyopolitik	Kültürel
Ekonomik	1,00	1,45	1,00	0,50	1,12
Demografik	0,68	1,00	0,64	0,81	0,88
Yasal	0,99	1,55	1,00	0,86	2,51
Sosyopolitik	1,97	1,23	1,16	1,00	0,83
Kültürel	0,90	1,14	0,40	1,20	1,00

CR=0,04207799 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.21: Yabancı Dile Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris16)

Yabancı dil	Sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi	Ortak kurum dil bilgisi seviyesi
Sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi	1,00	0,17
Ortak kurum dil bilgisi seviyesi	6,00	1,00

CR=0.0 (n=2 olduğu için tutarsızlık söz konusu değildir)

Tablo 4.22: ÇUŞ'un Gereklerine Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris17)

ÇUŞ'un gerekleri	Görev süresi ve türü	Yabancı ülkeye aktarılabilecek bilgi miktarı (Bilgi transferi)	Bağlı kuruluşun faaliyet şekli	Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükliği)
Görev süresi ve türü	1,00	0,89	0,37	1,33
Yabancı ülkeye aktarılabilecek bilgi miktarı (Bilgi transferi)	1,13	1,00	1,59	1,43
Bağlı kuruluşun faaliyet şekli	2,67	0,63	1,00	2,10
Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükliği)	0,76	0,69	0,47	1,00

CR=0,064790104 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

4.5.2.4. 5'inci Seviye Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisleri

5'inci seviye alt kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri Tablo 4.23 – 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.23: Tecrübeye Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris18)

Tecrübe	Alan (sektör) tecrübesi	Yöneticilik tecrübesi
Alan (Sektör) tecrübesi	1,00	0,44
Yöneticilik tecrübesi	2,27	1,00

CR=0.0 (n=2 olduğu için tutarsızlık söz konusu değildir)

Tablo 4.24: Öğrenim Durumuna Bağlı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris19)

Öğrenim durumu	Lisans	Yüksek lisans	Doktora
Lisans	1,00	0,50	0,31
Yüksek lisans	2,00	1,00	0,39
Doktora	3,20	2,57	1,00

CR=0,018729519 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

Tablo 4.25: Bağı Kuruluşun Ölçeğine (Büyükülüğü) Bağı Alt Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisi (Matris20)

Bağı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü)	Küçük ölçekli	Orta ölçekli	Büyük ölçekli
Küçük ölçekli	1,00	0,33	0,20
Orta ölçekli	3,00	1,00	0,25
Büyük ölçekli	5,00	4,05	1,00

CR=0,075856015 (CR<0,1 olduğu için TUTARLI)

4.5.2.5. Ana Ve Alt Kriterlerin Lokal Ağırlıkları

Ana ve alt kriterlerin lokal ağırlıkları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26: Ana Ve Alt Kriterlerin Lokal Ağırlıkları

Ana kriterler	Lokal ağırlıklar
Ana kriterler (Matris1)	
Bireysel kriterler	0,259654
Kurumsal kriterler	0,397386
Durumsal kriterler	0,342960
Alt kriterler	Lokal ağırlıklar
Bireysel kriterler (Matris2)	
Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri)	0,120085
Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)	0,103088
Kültürlerarası uyum	0,074027
Aile gerekleri	0,057195
Sağlık durumu	0,197157
Demografik kriterler	0,043614
İletişim kriterleri	0,138470
Zihinsel kriterler	0,102514
Kişilik kriterleri	0,133239
Dış görünüm özellikleri	0,030611
Kurumsal kriterler (Matris3)	
Örgüt kültürü	0,112504
Temsil kabiliyeti	0,159899
Kariyer hedefi	0,101318
Öğrenmeye açıklık	0,142218
Başarma azmi	0,111262
Güvenilirlik	0,372799
Durumsal kriterler (Matris4)	
Ülke/kültür gerekleri	0,332956
Yabancı dil	0,370255
ÇUŞ'un gerekleri	0,296789
Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri) (Matris5)	
Astları geliştirme	0,305752
Planlama bilgisi ve becerisi	0,280110

Tablo 4.26 - devam

Organize etme	0,248564
Kontrol etme	0,165574
Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler) (Matris6)	
İşletme (İş/meslek) bilgisi	0,349808
Bilgi yönetimi becerisi	0,283007
Bilgi teknolojilerine yatkınlık	0,367185
Kültürlerarası uyum (Matris7)	
Kültürel empati/açıklık	0,267423
Uyum gösterme	0,249746
Diplomasi	0,182690
Duygusal denge	0,131684
Olgunluk	0,168457
Aile gerekleri (Matris8)	
Eş durumu (Ev, kültüre uyum, çalışma izni vb.)	0,591146
Çocuk durumu (Okul, kültüre uyum vb.)	0,408854
Sağlık durumu (Matris9)	
Fiziksel açıdan sağlamlık	0,411805
Ruhsal açıdan sağlamlık	0,481914
Sigara kullanmamak	0,106281
Demografik kriterler (Matris10)	
Yaş	0,103443
Tecrübe	0,404965
Öğrenim durumu	0,197156
İstikrar	0,294436
İletişim kriterleri (Matris11)	
İfade yeteneği	0,181217
İkna yeteneği	0,210955
Etkin dinleme	0,135111
Empati yapabilme	0,143722
Sosyal olma	0,095772
Bağımsız çalışma becerisi	0,083040
Takım çalışmasına yatkınlık	0,150183
Zihinsel kriterler (Matris12)	
Stratejik düşünme	0,319938
Şüpheli olma	0,055855
Analitik düşünme (Karar verme stili/sorun çözme becerisi)	0,160046
Sentezci düşünme	0,208109
Sosyal düşünme	0,124874
Zekâ (IQ/EQ [MI/CI/OI]/SQ) seviyesi	0,131178
Kişilik kriterleri (Matris13)	
Özgüven/özsaygı	0,073066
Eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık	0,060065
Strese/hüsrana dayanıklılık (Sabırlılık)-Çabuk toparlanma	0,068396
Kişisel farkındalık	0,055217
Merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves (Bireysel motivasyon)	0,047066
Eleştiriye açıklık/samimiyet	0,062472

Tablo 4.26 - devam

İşbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik	0,126163
İnisiyatif alma/sorumluluk alma	0,142893
Kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dışadönüklük	0,116320
Liderlik becerileri	0,248341
Dış görünüm özellikleri (Matris14)	
Genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma	0,154650
Prezentabl, dış görünümüne özen gösterme	0,549926
Diksiyonu düzgün olma	0,295424
Ülke/kültür gerekleri (Matris15)	
Ekonomik	0,187848
Demografik	0,151245
Yasal	0,250307
Sosyopolitik	0,237130
Kültürel	0,173470
Yabancı dil (Matris16)	
Sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi	0,144078
Ortak kurum dil bilgisi seviyesi	0,855922
ÇUŞ'un gerekleri (Matris17)	
Görev süresi ve türü	0,197936
Yabancı ülkeye aktarılacak bilgi miktarı (Bilgi transferi)	0,305479
Bağlı kuruluşun faaliyet şekli	0,331402
Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü)	0,165183
Tecrübe (Matris18)	
Alan (Sektör) tecrübesi	0,306329
Yöneticilik tecrübesi	0,693671
Öğrenim durumu (Matris19)	
Lisans	0,155794
Yüksek lisans	0,265648
Doktora	0,578558
Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü) (Matris20)	
Küçük ölçekli	0,103524
Orta ölçekli	0,230060
Büyük ölçekli	0,666416

AHP analizi sonucu elde edilen ana kriter lokal ağırlıkları incelendiğinde; birinci sırayı “kurumsal kriterler”in (0,397386), ikinci sırayı “durumsal kriterler”in (0,342960) ve son sırayı “bireysel kriterler”in (0,259654) aldığı görülmektedir.

AHP analizi sonucu elde edilen alt kriter lokal ağırlıkları incelendiğinde;

- “Bireysel kriterler”de; birinci sırayı “sağlık durumu” (0,197157) alırken, diğerleri sırasıyla “iletişim kriterleri” (0,138470), “kişilik kriterleri” (0,133239), “yönetimsel beceriler (yöneticilik kriterleri)” (0,120085), “teknik yetkinlik/beceriler (teknik kriterler)” (0,103088), “zihinsel kriterler” (0,102514), “kültürlerarası uyum”

(0,074027), “aile gerekleri” (0,057195), “demografik kriterler” (0,043614) ve “dış görünüm özellikleri”dir (0,030611).

- “*Kurumsal kriterlerde*”de; birinci sırayı “güvenilirlik” (0,372799) alırken, diğerleri sırasıyla “temsil kabiliyeti” (0,159899), “öğrenmeye açıklık” (0,142218), “örgüt kültürü” (0,112504), “başarma azmı” (0,111262) ve “kariyer hedefi”dir (0,101318).
- “*Durumsal kriterler*”de; birinci sırayı “yabancı dil” (0,370255) alırken, diğerleri sırasıyla “ülke/kültür gerekleri” (0,332956) ve “ÇUŞ’un gerekleri”dir (0,296789).
- “*Yönetmel beceriler (yöneticilik kriterleri)*”de; birinci sırayı “astları geliştirme” (0,305752) alırken, diğerleri sırasıyla “planlama bilgisi ve becerisi” (0,280110), “organize etme” (0,248564) ve “kontrol etme”dir (0,165574).
- “*Teknik yetkinlik/beceriler (teknik kriterler)*”de; birinci sırayı “bilgi teknolojilerine yatkınlık” (0,367185) alırken, diğerleri sırasıyla “işletme (iş/meslek) bilgisi” (0,349808) ve “bilgi yönetimi becerisi”dir (0,283007).
- “*Kültürlerarası uyum*”da; birinci sırayı “kültürel empati/açıklık” (0,267423) alırken, diğerleri sırasıyla “uyum gösterme” (0,249746), “diplomasi” (0,182690), “olgunluk” (0,168457) ve “duygusal denge”dir (0,131684).
- “*Aile gerekleri*”nde; birinci sırayı “eş durumu” (0,591146) alırken, ikinci sırada “çocuk durumu” (0,408854) yer almaktadır.
- “*Sağlık durumu*”nda; birinci sırayı “ruhsal açıdan sağlamlık” (0,481914) alırken, diğerleri sırasıyla “fiziksel açıdan sağlamlık” (0,411805) ve “sigara kullanmamak”tır (0,106281).
- “*Demografik kriterler*”de; birinci sırayı “tecrübe” (0,404965) alırken, diğerleri sırasıyla “istikrar” (0,294436), “öğrenim durumu” (0,197156) ve “yaş”tır (0,103443).
- “*İletişim kriterleri*”nde; birinci sırayı “ikna yeteneği” (0,210955) alırken, diğerleri sırasıyla “ifade yeteneği” (0,181217), “takım çalışmasına yatkınlık” (0,150183), “empati yapabilme” (0,143722), “etkin dinleme” (0,135111), “sosyal olma” (0,095772) ve “bağımsız çalışma becerisi”dir (0,083040).
- “*Zihinsel kriterler*”de; birinci sırayı “stratejik düşünme” (0,319938) alırken, diğerleri sırasıyla “sentezci düşünme” (0,208109), “analitik düşünme (karar verme stili/sorun çözme becerisi)” (0,160046), “zekâ (IQ/EQ [MI/CI/OI]/SQ) seviyesi” (0,131178), “sosyal düşünme” (0,124874) ve “şüpheli olma”dır (0,055855).

- “*Kişilik kriterleri*”nde; birinci sırayı “liderlik becerileri” (0,248341) alırken, diğerleri sırasıyla “inisiyatif alma/sorumluluk alma” (0,142893), “işbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik” (0,126163), “kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dışadönüklük” (0,116320), “özgüven/özsaygı” (0,073066), “strese/hüsrana dayanıklılık (sabırlılık)-çabuk toparlanma” (0,068396), “eleştiriye açıklık/samimiyet” (0,062472), “eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık” (0,060065), “kişisel farkındalık” (0,055217) ve “merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves (bireysel motivasyon)”tır (0,047066).
- “*Dış görünüm özellikleri*”nde; birinci sırayı “prezentabl, dış görünümüne özen gösterme” (0,549926) alırken, diğerleri sırasıyla “diksiyonu düzgün olma” (0,295424) ve “genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma”dır (0,154650).
- “*Ülke/kültür gerekleri*”nde; birinci sırayı “yasal” (0,250307) alırken, diğerleri sırasıyla “sosyopolitik” (0,237130), “ekonomik” (0,187848), “kültürel” (0,173470) ve “demografik”tır (0,151245).
- “*Yabancı dil*”de; birinci sırayı “ortak kurum dil bilgisi seviyesi” (0,855922) alırken, ikinci sırada “sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi” (0,144078) yer almaktadır.
- “*ÇUŞ’un gerekleri*”nde; birinci sırayı “bağlı kuruluşun faaliyet şekli” (0,331402) alırken, diğerleri sırasıyla “yabancı ülkeye aktarılabilecek bilgi miktarı (bilgi transferi)” (0,305479), “görev süresi ve türü” (0,197936) ve “bağlı kuruluşun ölçeği (büyüklüğü)”dir (0,165183).
- “*Tecrübe*”de; birinci sırayı “yöneticilik tecrübesi” (0,693671) alırken, ikinci sırada “alan (sektör) tecrübesi” (0,306329) yer almaktadır.
- “*Öğrenim durumu*”nda; birinci sırayı “doktora” (0,578558) alırken, diğerleri sırasıyla “yüksek lisans” (0,265648) ve “lisans”tır (0,155794).
- “*Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyüklüğü)*”nde; birinci sırayı “büyük ölçekli” (0,666416) alırken, diğerleri sırasıyla “orta ölçekli” (0,230060) ve “küçük ölçekli”dir (0,103524).

4.5.2.6. Alt Kriterlerin Global Ağırlıkları

85 alt kriterin global ağırlıkları, her bir alt kriterin lokal ağırlığı ile bir üst seviyedeki ilgili kriterin global ağırlığı çarpılarak hesaplanmış ve Tablo 4.27’de büyükten küçüğe (önem sırasına göre) sıralanmış şekilde verilmiştir.

Tablo 4.27: Alt Kriterlerin Global Ağırlıkları

S.Nu.	Alt kriterler	Global ağırlıklar
1.	Güvenilirlik	0,148145
2.	Yabancı dil	0,126983
3.	Ülke/kültür gerekleri	0,114191
4.	Ortak kurum dil bilgisi seviyesi	0,108687
5.	ÇUŞ'un gerekleri	0,101787
6.	Temsil kabiliyeti	0,063542
7.	Öğrenmeye açıklık	0,056516
8.	Sağlık durumu	0,051192
9.	Örgüt kültürü	0,044707
10.	Başarma azmi	0,044214
11.	Kariyer hedefi	0,040262
12.	İletişim kriterleri	0,035954
13.	Kişilik kriterleri	0,034596
14.	Bağlı kuruluşun faaliyet şekli	0,033732
15.	Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri)	0,031180
16.	Yabancı ülkeye aktarılabacak bilgi miktarı (Bilgi transferi)	0,031094
17.	Yasal	0,028583
18.	Sosyopolitik	0,027078
19.	Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)	0,026767
20.	Zihinsel kriterler	0,026618
21.	Ruhsal açıdan sağlamlık	0,024670
22.	Ekonomik	0,021450
23.	Fiziksel açıdan sağlamlık	0,021081
24.	Görev süresi ve türü	0,020147
25.	Kültürel	0,019809
26.	Kültürlerarası uyum	0,019221
27.	Sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi	0,018295
28.	Demografik	0,017271
29.	Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü)	0,016813
30.	Aile gerekleri	0,014851
31.	Demografik kriterler	0,011324
32.	Büyük ölçekli	0,011205
33.	Bilgi teknolojilerine yatkınlık	0,009829
34.	Astları geliştirme	0,009534
35.	İşletme (İş/meslek) bilgisi	0,009363
36.	Eş durumu (Ev, kültüre uyum, çalışma izni vb.)	0,008779
37.	Planlama bilgisi ve becerisi	0,008734

Tablo 4.27 - devam

38.	Liderlik becerileri	0,008592
39.	Stratejik düşünme	0,008516
40.	Dış görünüm özellikleri	0,007948
41.	Organize etme	0,007750
42.	İkna yeteneği	0,007585
43.	Bilgi yönetimi becerisi	0,007575
44.	İfade yeteneği	0,006516
45.	Çocuk durumu (Okul, kültüre uyum vb.)	0,006072
46.	Sentezci düşünme	0,005539
47.	Sigara kullanmamak	0,005441
48.	Takım çalışmasına yatkınlık	0,005400
49.	Empati yapabilme	0,005167
50.	Kontrol etme	0,005163
51.	Kültürel empati/açıklık	0,005140
52.	İnisiyatif alma/sorumluluk alma	0,004944
53.	Etkin dinleme	0,004858
54.	Uyum gösterme	0,004800
55.	Tecrübe	0,004586
56.	Prezentabl, dış görünümüne özen gösterme	0,004371
57.	İşbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik	0,004365
58.	Analitik düşünme (Karar verme stili/sorun çözme becerisi)	0,004260
59.	Kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dışadönüklük	0,004024
60.	Orta ölçekli	0,003868
61.	Diplomasi	0,003512
62.	Zekâ (IQ/EQ [MI/CI/OI]/SQ) seviyesi	0,003492
63.	Sosyal olma	0,003443
64.	İstikrar	0,003334
65.	Sosyal düşünme	0,003324
66.	Olgunluk	0,003238
67.	Yöneticilik tecrübesi	0,003181
68.	Bağımsız çalışma becerisi	0,002986
69.	Duygusal denge	0,002531
70.	Özgüven/özsaygı	0,002528
71.	Strese/hüsrana dayanıklılık (Sabırlılık)-Çabuk toparlanma	0,002366
72.	Diksiyonu düzgün olma	0,002348
73.	Öğrenim durumu	0,002233
74.	Eleştiriye açıklık/samimiyet	0,002161
75.	Eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık	0,002078
76.	Kişisel farkındalık	0,001910
77.	Küçük ölçekli	0,001741
78.	Merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves (Bireysel motivasyon)	0,001628
79.	Şüpheli olma	0,001487
80.	Alan (Sektör) tecrübesi	0,001405
81.	Doktora	0,001292

Tablo 4.27 - devam

82.	Genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma	0,001229
83.	Yaş	0,001171
84.	Yüksek lisans	0,000593
85.	Lisans	0,000348

AHP analizi sonucu elde edilen alt kriter global ağırlıkları incelendiğinde çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden ilk 5 alt kriter şunlardır: birinci sırada “kurumsal kriterler” ana kriterine bağlı “güvenilirlik” (0,148145) alt kriteri, ikinci sırada “durumsal kriterler” ana kriterine bağlı “yabancı dil” (0,126983) alt kriteri, üçüncü sırada yine “durumsal kriterler” ana kriterine bağlı “ülke/kültür gerekleri” (0,114191) alt kriteri, dördüncü sırada “yabancı dil” alt kriterine bağlı “ortak kurum dil bilgisi” (0,108687) alt kriteri ve beşinci sırada yine “durumsal kriterler” ana kriterine bağlı “ÇUŞ’un gerekleri” (0,101787) alt kriteridir.

Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine en az etki eden 5 alt kriter ise şunlardır: “öğrenim durumu” alt kriterine bağlı “lisans” (0,000348) ve “yüksek lisans” (0,000593) alt kriterleri, “demografik kriterler” alt kriterine bağlı “yaş” (0,001171) alt kriteri, “dış görünüm özellikleri” alt kriterine bağlı “genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma” (0,001229) alt kriteri ve yine “öğrenim durumu” alt kriterine bağlı “doktora” (0,001292) alt kriteridir.

5. SONUÇ

Ülke ekonomimize değer katan çokuluslu Türk şirketleri hem yurt içinde hem de yurt dışında hız kesmeden faaliyet göstermeye devam etmektedir. Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının yönetimi, yurt içindeki bağlı kuruluşlarının yönetimine kıyasla, başka ülkelerde/kültürlerde bulunmaları nedeniyle, üzerinde daha fazla durulması gereken bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, yurt dışındaki bağlı kuruluşları yönetecek yöneticilerin seçimi de kritik bir faaliyet olarak kendini göstermektedir.

Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici (Genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) seçiminde aday yöneticilerin işletme stratejileri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmesi, temin edilmesi ve seçilmesi -başka bir ifadeyle stratejik kadrolanması- ve bu sürecin etkin ve verimli yönetilmesi çokuluslu Türk şirketlerinin karar vericilerine önemli görevler yüklemektedir. Bu sürecin bilimsel metotlarla yönetilmesi karar vericilerin işini kolaylaştıracaktır.

Uluslararası işletmecilik, uluslararası İKY, expat yönetimi, küresel yetenek yönetimi, kültürlerarası yönetim ve küresel mobilite alanlarındaki yabancı ve Türkçe literatür incelendiğinde, çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için etkin bir karar verme modeli bulunmadığı görülmektedir. Bu yöndeki boşluğun giderilmesi amacıyla bu çalışmanın konusu çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici temin karar sürecinin etkinliğini artıracak bir model geliştirmek olarak seçilmiştir.

Bu kapsamda; araştırmanın amacı, çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modeli geliştirmektir. Araştırmanın ikincil amacı ise, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olabilmek ve yurt dışında faaliyet gösterecek çokuluslu Türk şirketlerinin kadrolama süreçlerinde yapılacak hatalı görevlendirme oranını düşürecek bir yöntem ortaya koymaktır.

Yöneylem araştırması literatüründe yönetici seçimi için birçok ÇKKV yönteminin (Örneğin; AHP, ANP, TOPSIS, VIKOR, ELECTRE, PROMETHEE vb.) kullanıldığı

bilinmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesi maksadıyla en uygun yöntemin hangisi olabileceği incelenmiştir. Sonuçta; hiyerarşik karar verme süreçleri için AHP'nin ideal bir teknik olduğu tespit edilmiş ve uygulanmasına karar verilmiştir.

Çokuluslu Türk şirketleri hakkında yapılan en güncel ve kapsamlı araştırmanın sonuçları 2014 yılında DEİK tarafından yayımlanmıştır. Bahse konu araştırmada, yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan ve finans sektöründe yer almayan toplam 29 çokuluslu Türk şirketi olduğu görülmüştür. Bu tez çalışmasında, anılan 29 çokuluslu Türk şirketten holding yapısındaki ve ana merkezi İstanbul'da bulunan 14'ü araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin bu şekilde belirlenmesinin nedeni; konunun daha iyi anlaşılması ve diğer sektörlerin kendilerine has özellikleri nedeniyle elde edilecek verilerin homojenliğini yitirmemesi ve 29 şirketin tamamına ulaşılmasının yaratacağı zaman ve ekonomik güçlülüdür.

Araştırma evreninde yer alan şirketlerin tamamına ulaşılmış, ancak 14 şirketin İK yöneticisinin 9'undan anket geri dönüşü sağlanmış (Geri dönüş oranı %64,28) ve hepsi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan şirketler, ülke ekonomimizde önemli yere sahip, büyük, kurumsal ve veri gizliliğine azami özen gösteren işletmelerdir. Araştırmada yönetici seçim kriterlerine odaklanıldığından; şirketlerin, İK yeteneklerini ortaya koydukları bu stratejiler hakkında bilgi verme yönünde çekinceleri olmuştur. Bu nedenle; 1 Kasım 2016 – 1 Haziran 2017 tarihleri arasında yapılan araştırmada şirketlerden veri toplamada son derece zorlanılmıştır. Ancak, böylesine bir araştırmanın ilk defa yapılmış olması, katılımın hayli yüksek olması (%64,28), katılımcıların yaş (en genci 40 yaşında), yöneticilik tecrübesi (en az yöneticilik tecrübesi olanın 17 yıl) ve öğrenim durumu (en az lisans mezunu) gibi parametrelerinin üst seviyede olması göz önüne alındığında, bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu vasıtasıyla hem (1) çokuluslu Türk şirketlerinin demografik/künye bilgileri, İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri, stratejik kadrolama faaliyetleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili bilgi toplanmış, hem de (2) çokuluslu Türk şirketlerinin İK yöneticileri ve İKY alanında uzman akademisyenler tarafından AHP kapsamında ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Ayrıca, AHP kapsamında ana ve alt kriterlerin belirlenmesi ve karar

hiyerarşisinin kurulması maksadıyla araştırmaya katılan 8 çokuluslu Türk şirketinin İK yöneticisi ile yarı-biçimsel mülakat da yapılmıştır. Böylelikle, katılımcıların ilgi ve bilgisine göre değişik sorular yöneltilerek konunun farklı açılardan ele alınması sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında araştırmaya katılan çokuluslu Türk şirketlerinin 2016 yılı sonu itibariyle toplam yurt dışı istihdamı 39.264 kişi olup yurt dışında toplam 54 adet bağlı kuruluşları bulunmaktadır. Ayrıca, çokuluslu Türk şirketleri yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) olarak en çok ana ülke vatandaşlarını, daha sonra sırasıyla ev sahibi ülke vatandaşlarını, üçüncü ülke vatandaşlarını ve son olarak yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri tercih etmektedirler. Bununla birlikte, çokuluslu Türk şirketlerinin çoğunluğunun;

- 1950-1979 yılları arasında kurulduğu, Borsa İstanbul'a kote olduğu, resmî dilinin Türkçe olduğu, CEO'larının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu, yönetim kurulunun (başkan hariç) 6-10 kişiden oluştuğu, yönetim kurulu üyelerinin (başkanlar hariç) tamamının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (AÜV) olduğu,
- Ana işletmelerinde 1-50 arası yönetici ve 101-200 arası işgören olduğu,
- Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında 1-50 arası yönetici ve 2000'den fazla işgören olduğu, görülmektedir.

Ayrıca, çokuluslu Türk şirketlerinin ana işletmelerindeki ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerin en çok lisans mezunu olduğu da görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan çokuluslu Türk şirketlerinin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticileri (Örneğin; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü vb.) ile ilgili edinilen bilgiler ışığında, bahse konu İK yöneticilerinin çoğunluğunun;

- 40-49 yaş aralığında olduğu, yüksek lisans mezunu olduğu, hâlihazırdaki pozisyonunda 1-5 yıl arasında çalıştığı, daha önce başka şirketlerde hâlihazırdaki pozisyonunda çalışmadığı, hâlihazırdaki şirketinde (farklı pozisyonlar dahil) 1-5 yıl arasında çalıştığı, İK alanında (önceden çalıştığı şirketler ve tüm pozisyonlar dahil) 16 yıl ve daha fazla süreyle çalıştığı,
- Şirketlerinde İK faaliyetlerinin merkezî olarak yürütüldüğü,
- Şirketlerinin ana işletmelerinin İK bölümlerinde 1-5 arası yönetici ve 1-20 arası işgören olduğu,

- Şirketlerindeki diğer bölümlerin yöneticileri (Örneğin; üretim direktörü, pazarlama direktörü vb.) ile aralarındaki iş birliği ve koordinasyonun yüksek düzeyde olduğu,
- Kadrolama ve stratejik kadrolama ile ilgili eğitimlerini iş/görev başı eğitiminde/oryantasyon eğitiminde aldığı,
- Daha önce başka şirketlerde stratejik kadrolama yaptığı,
- Stratejik kadrolamaya önem verdiği, görülmektedir.

Araştırmaya katılan çokuluslu Türk şirketlerinin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinden, şirketlerinde yürütülen stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin elde edilen bilgiler kapsamında, şirketlerin çoğunluğunda;

- Stratejik kadrolamanın yapıldığı,
- Stratejik kadrolamanın 1-5 yıldır yapıldığı,
- “Yazılı” İK stratejilerinin veya politikalarının olduğu,
- Kadrolama planları hazırlanırken, İKY’ye veya şirketlerde çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alındığı,
- Kadrolama planlarının, İKY’ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içerdiği,
- İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerin, üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katıldığı,
- İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerin, üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer aldığı,
- Ana işletmelerdeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katıldığı,
- Performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) şirketlerin stratejileri ile uyumlu olduğu,
- Üst yönetimin ve İK’dan sorumlu en kıdemli yöneticilerin, stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin bakış açısının/yaklaşımının olumlu olduğu,
- İK faaliyetleri düzenlenirken, şirketlerin stratejilerinin göz önünde bulundurulduğu,
- Stratejik kadrolama faaliyetlerinde, ana işletmelerde 1-5 arası yöneticinin ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarda yine 1-5 arası yöneticinin görev aldığı,
- Ana işletmelerde yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıyacak olan kararların alınmasında, bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısının olduğu, görülmektedir.

Araştırmaya katılan çokuluslu Türk şirketlerinin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticilerinden, şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) seçimine ilişkin elde edilen bilgiler kapsamında, şirketlerin çoğunluğunda;

- Yönetici seçim kararının (Türkiye'deki) ana işletmeler tarafından verildiği,
- Uluslararası temin yaklaşımı olarak en çok geosentrizm, daha sonra sırasıyla etnosentrizm, regiosentrizm ve polisentrizmin tercih edildiği,
- Yönetici kaynağı olarak ana ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşlarından birinin tercih edildiği,
- Yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasının belirlenmesinde hiçbir programın/yazılımın kullanılmadığı, görülmektedir.

Bunun yanında, son zamanlarda yayımlanan yabancı araştırmalarda rastlanan “yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler” kavramının çokuluslu Türk şirketleri tarafından kavrandığı ve hatta bu tarz yöneticilerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yönetici olarak seçildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında kurulan karar hiyerarşisi aynı zamanda araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Geliştirilen model, bir karar destek sistemi haline getirilmemiş, modelin bilgi teknolojileri ile desteklenmesiyle bir karar destek sistemi haline getirilmesi ileride yapılacak araştırmalarda ele alınabilecektir. Ayrıca, ilerleyen dönemlerde yapılacak araştırmalarda, bu çalışma ile geliştirilen model kullanılarak çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi uygulamaları yapılabilecektir.

Geliştirilen model, dinamik ve esnek bir yapıya sahiptir. Modele, ÇUŞ'ların karar vericileri tarafından işletme/İK stratejileri doğrultusunda yeni kriterler eklenebilecek ve/veya modeldeki kriterler silinebilecek/değiştirilebilecektir. Model, ÇUŞ'ların ana işletmelerinde kullanılabileceği gibi yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında da kullanılabilecektir. Model, farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde/kültürlerde faaliyet gösteren ÇUŞ'larda da kullanılabilecektir. Modelden bir işe alım aracı olarak da faydalanılabilecektir. Modelden hem gelişmekte olan ülkelerin hem de gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'ları yararlanabilecektir. Ayrıca, model, küresel şirketler tarafından da kullanılabilecektir. Modelin, yurt dışında faaliyet gösteren/gösterecek çokuluslu Türk

şirketlerinin kadrolama süreçlerinde yapılacak hatalı görevlendirme oranını düşüreceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında AHP analizi sonucu elde edilen;

- Ana kriter lokal ağırlıkları incelendiğinde; birinci sırayı “kurumsal kriterler”in, ikinci sırayı “durumsal kriterler”in ve son sırayı “bireysel kriterler”in aldığı görülmektedir. Dolayısıyla, çokuluslu Türk şirketleri tarafından yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde kurumsal kriterlere (örgüt kültürü, temsil kabiliyeti, kariyer hedefi, öğrenmeye açıklık, başarıma azmi ve güvenilirlik) öncelik verildiği görülmektedir.
- Alt kriter lokal ağırlıkları incelendiğinde;
 - ✓ “Bireysel kriterler”de; birinci sırayı “sağlık durumu”,
 - ✓ “Kurumsal kriterlerde”de; birinci sırayı “güvenilirlik”,
 - ✓ “Durumsal kriterler”de; birinci sırayı “yabancı dil”,
 - ✓ “Yönetimsel beceriler (yöneticilik kriterleri)”de; birinci sırayı “astları geliştirme”,
 - ✓ “Teknik yetkinlik/beceriler (teknik kriterler)”de; birinci sırayı “bilgi teknolojilerine yatkınlık”,
 - ✓ “Kültürlerarası uyum”da; birinci sırayı “kültürel empati/açıklık”,
 - ✓ “Aile gerekleri”nde; birinci sırayı “eş durumu”,
 - ✓ “Sağlık durumu”nda; birinci sırayı “ruhsal açıdan sağlamlık”,
 - ✓ “Demografik kriterler”de; birinci sırayı “tecrübe”,
 - ✓ “İletişim kriterleri”nde; birinci sırayı “ikna yeteneği”,
 - ✓ “Zihinsel kriterler”de; birinci sırayı “stratejik düşünme”,
 - ✓ “Kişilik kriterleri”nde; birinci sırayı “liderlik becerileri”,
 - ✓ “Dış görünüm özellikleri”nde; birinci sırayı “prezentabl, dış görünümüne özen gösterme”,
 - ✓ “Ülke/kültür gerekleri”nde; birinci sırayı “yasal”,
 - ✓ “Yabancı dil”de; birinci sırayı “ortak kurum dil bilgisi seviyesi”,
 - ✓ “ÇUŞ’un gerekleri”nde; birinci sırayı “bağlı kuruluşun faaliyet şekli”,
 - ✓ “Tecrübe”de; birinci sırayı “yöneticilik tecrübesi”,
 - ✓ “Öğrenim durumu”nda; birinci sırayı “doktora”,
 - ✓ “Bağlı kuruluşun ölçeği (büyüklüğü)”nde; birinci sırayı “büyük ölçekli”nin aldığı görülmektedir.

- Alt kriter global ağırlıkları incelendiğinde;
 - ✓ Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden ilk 3 alt kriter şunlardır: birinci sırada “kurumsal kriterler” ana kriterine bağlı “güvenilirlik” alt kriteri, ikinci sırada “durumsal kriterler” ana kriterine bağlı “yabancı dil” alt kriteri ve son sırada yine “durumsal kriterler” ana kriterine bağlı “ülke/kültür gerekleri” alt kriteridir. Dolayısıyla, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçiminde en önemli alt kriterin yönetici adayının “güvenilirliği” olduğu görülmektedir.
 - ✓ Çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine en az etki eden 3 alt kriter ise şunlardır: “öğrenim durumu” alt kriterine bağlı “lisans” ve “yüksek lisans” alt kriterleri ve “demografik kriterler” alt kriterine bağlı “yaş” alt kriteridir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, başlangıçta belirlenen hedefe (çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için ÇKKV modeli geliştirmek) ulaşıldığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, Erhan, Yiğit Kazançoğlu, Burcu Aracıoğlu. 2005. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi. **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, 25-27 Kasım 2005**. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi: 605-611.
- Adda, Jaques. 2003. **Ekonominin Küreselleşmesi**. 2. bs. çev. Sevgi İnci. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Adler, Nancy J., Susan Bartholomew. 1992. Managing Globally Competent People. **Academy of Management Executive**. c. 6. s. 3: 52-65.
- Aggarwal, Raj, Jenny Berrill, Elaine Hutson, Colm Kearney. 2011. What Is A Multinational Corporation? Classifying the Degree of Firm-Level Multinationality. **International Business Review**. c. 20. s. 5: 557-577.
- Agha, Salah R. 2008. Evaluating and Benchmarking Non-Governmental Training Programs: An Analytic Hierarchy Approach. **Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering**. c. 2. s. 2: 77-84.
- Ahire, Sanjay L., Dharam S. Rana. 1995. Selection of TQM pilot Projects Using an MCDM Approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**. c. 12. s. 1: 61-81.
- Akçaoğlu, Emin. 2004. Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, Coşkun Can, İstiklal Y. Vural. 2006. **Çokuluslu Şirketler Global Sermaye ve Global Yatırımlar**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Aktaş, Ramazan, Mete M. Doğanay, Yunus Gökmen, Yavuz Gazibey, Ufuk Türen. 2015. **Sayısal Karar Verme Yöntemleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Al Harbi, Kamal M. Al-Subhi. 2001. Application of AHP in Project Mangement. **International Journal of Project Management**. c. 19. s. 4: 19-27.
- Al Khalil, Mohammed I. 2002. Selecting the Appropriate Project Delivery Method Using AHP. **International Journal of Project Management**. c. 20: 469-474.
- Ali, Abbas J. 1989. A Comparative Study of Managerial Beliefs about Work in the Arap States. **Advances in International Comparative Management**. c. 4: 95-112.

- Alidi, Abdulaziz S. 1996. Use of Analytic Hierarchy Process to Measure the Initial Viability of Industrial Projects. **International Journal of Project Management**. c. 14. s. 4: 205-208.
- Alpander, Guvenc G. 1973. Foreign MBA: Potential Managers for American International Corporations. **Journal of International Business Studies**. 1-13.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. 2012. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, Neil, Viv Shackleton. 1990. Decision Making in the Graduate Selection Interview: A Field Study. **Journal of Occupational Psychology**. c. 63. 63-76.
- Ando, Naoki. 2011. Isomorphism and Foreign Subsidiary Staffing Policies. **Cross Cultural Management: An International Journal**. c. 18. s. 2: 131-143.
- _____. 2014. The Effect of Localization on Subsidiary Performance in Japanese Multinational Corporation. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 25. s. 14: 1995-2012.
- _____, Dong Kee Rhee, Namgyoo Kenny Park. 2008. Parent Country Nationals or Local Nationals for Executive Positions in Foreign Affiliates: An Empirical Study of Japanese Affiliates in Korea. **Asia Pacific Journal of Management**. c. 25: 113-134.
- Anyim, Francis C., Joy Onyinyechi Ekwoaba, Ideh, Dumebi Anthony. 2012. The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. **British Journal of Humanities and Social Sciences**. c. 6. s. 2: 68-78.
- Arbel, Ami, Abraham Seidmann. 1986. Performance Evaluation of FMS. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**. c. 14. s. 4: 606-617.
- Arbel, Ami, Luis G. Vargas. 1993. Preference Simulation & Preference Programming: Robustness Issues in Priority Derivation. **European Journal of Operational Research**. c. 69. s. 2: 200-209.
- Armstrong, Michael. 2016. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. 6. bs. Philadelphia, USA: Kogan Page Ltd.
- Arp, Frithjof, Kate Hutchings, Wendy A. Smith. 2013. Foreign Executives in Local Organisations. **Journal of Global Mobility**. c. 1. s. 3: 312-335.
- Aschkenazi, Jack. 2016. Human Capital and International Assignments. **Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management**. ed. Meir Russ. Hershey, PA: IGI Global: 142-152.
- Aslan, Şebnem. 2013. **Duygusal Zekâ: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Atıcı, Kazım Barış, Aydın Ulucan. 2009. Enerji Projelerinin Değerlendirilmesi Sürecinde Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımları ve Türkiye Uygulamaları. **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 27. s. 1: 161-186.
- Aycan, Zeynep. 1997. Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 8. s. 4: 434-456.
- _____, Rabindra N. Kanungo. 1997. Current Issues and Future Challenges in Expatriation Research. **New Approaches to Employee Management**. c. 4. Expatriate Management: Theory and Research. seri ed. David M. Saunders, c. ed. Zeynep Aycan. Greenwich: JAI Press: 245-260.
- _____, Rabindra N. Kanungo, Manuel Mendonça. 2016. **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**. çev. Aylin Kayapalı. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, Nurhan. 1997. **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aytaç, Serpil, Nuran Bayram. 2001. Üniversite Gençliğinin İş ve Eş Seçimindeki Etkin Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile Analizi. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri**. c. 4. s. 16: 89-100.
- Axelrod, Elizabeth L., Helen Handfield-Jones, Timothy A. Welsh. 2001. War for Talent, Part 2, **The McKinsey Quarterly**. c. 2: 9-12. (Aktaran: Ployhart, Robert E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. c. 32. s. 6: 868-897).
- Badri, Masood A., Mohammed H. Abdulla. 2004. Awards of Excellence in Institutions of Higher Education: An AHP Approach. **International Journal of Educational Management**. c. 18. s. 4: 224-242.
- Bahurmoz, Asma M. A. 2003. The Analytic Hierarchy Process at DarAl-Hekma, Saudi Arabia. **Interfaces**. c. 33. s. 4: 70-78.
- Baidru, Adedeji B., P. Simin Pulat, Myungkoo Kang. 1993. DDM: Decision Support System for Hierarchical Dynamic Decision-Making. **Decision Support Systems**. c. 10. s. 1: 1-18.
- Baird, Bruce F. 1989. **Managerial Decisions Under Uncertainty**. John Wiley and Sons.
- Bal, Yasemin. 2011. Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bali, Özkan, Cevriye Gencer. 2005. AHP, Bulanık AHP ve Bulanık Mantık'la Kara Harp Okuluna Öğretim Elemanı Seçimi. **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 1: 24-41.

- Ball, Donald A., Wendell H. McCullough, Jr. 1996. **International Business: The Challenge of Global Competition**. 6. bs. USA: Irwin.
- Banai, Moshe, Wes Harry. 2004. Boundaryless Global Careers: The International Itinerants. **International Studies of Management and Organization**. c. 34. s. 3: 96-120.
- Baruch, Yehuda. 2002. No Such Thing As A Global Manager. **Business Horizons**. c. 45. s. 1: 36-42.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bassino, Jean-Pascal, Marion Dovis, Pierre van der Eng. 2015. Do Japanese MNCs Use Expatriates to Contain Risk in Asian Host Countries? **Asia Pacific Business Review**. c. 21. s. 3: 383-402.
- Bateman, Thomas S., Carl P. Zeithaml. 1990. **Management Function and Strategy**. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Bateman, Thomas S., Scott A. Snell. 1999. **Management Building Competitive Advantage**. 4. bs. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bechet, Thomas P. 2000. Developing Staffing Strategies That Work: Implementing Pragmatic, Nontraditional Approaches. **Public Personnel Management**. c. 29. s. 4: 465-478.
- _____. 2008. **Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning**. 2. bs. NY: AMACOM.
- _____, James W. Walker. 1993. Aligning Staffing with Business Strategy. **Human Resource Planning**. c. 16. s. 2: 1-16.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, Richard E. Walton. 1984. **Managing Human Assets**. New York: Free Press.
- Belderbos, René A., Mariëlle G. Heijltjes. 2005. The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups. **Journal of International Business Studies**. c. 36: 341-354.
- Bentes, Alexandre Veronese, Jorge Carneiro, Jorge Ferreira da Silva, Herbert Kimura. 2012. Multidimensional Assessment of Organizational Performance: Integrating BSC and AHP. **Journal of Business Research**. c. 65. s. 12: 1790-1799.
- Bhutta, Khurram S., Faizul Huq. 2002. Supplier Selection Problem: A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches. **Supply Chain Management: An International Journal**. c. 7. s. 3: 126-135.
- Blue, Jeffrey L., Ulric Haynes, Jr. 1977. Preparation for the Overseas Assignment. **Business Horizons**. 61-67.

- Bodin, Lawrence, Eddie Epstein. 2000. Who's on First-With Probability 0.4. **Computers and Operations Research**. c. 27. s. 3: 205-215.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen. 2005. Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açıdan İncelenmesi. **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 53-67.
- Bolloju, Narasimha. 2001. Aggregating of Analytic Hierarchy Process Models on Similarities in Decision Makers' Preference. **European Journal of Operational Research**. c. 128. s. 3: 499-508.
- Boritz, Efrim. 1992. **School of Accountancy**. University of Waterloo.
- Boudreau, John W., Peter M. Ramstad. 2007. **Beyond HR: The New Science of Human Capital**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bouquet, Cyril, Louis Hébert, Andrew Delios. 2004. Foreign Expansion in Service Industries Separability and Human Capital Intensity. **Journal of Business Research**. c. 57: 35-46.
- Bowen, David E., Gerald E. Ledford Jr., Barry R. Nathan. 1991. Hiring for the Organization, Not the Job. **Academy of Management Executive**. c. 5. s. 4: 35-51.
- Boyatzis, Richard E. 1982. **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Breaugh, James A. 2008. Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research. **Human Resource Management Review**. c. 18. 103-118.
- _____, Mary Starke. 2000. Research on Employee Recruiting: So Many Studies, So Many Remaining Questions. **Journal of Management**. c. 26. 405-434.
- Brill, Jennifer M., M. J. Bishop, Andrew E. Walker. 2006. The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. **ETR&D**. c. 54. s. 2: 115-140.
- Brookfield Global Relocation Services. 2012. [26.04.2015].
http://knowledge.brookfieldgrs.com/content/insights_ideas-2012-GRTS
- Brookfield Global Relocation Services. 2014. [28.10.2016].
<http://www.worldwideerc.org/Events/Documents/Webinar-Presentations/FinalPresentation05202014.pdf>
- Bruning, Nealia S., Ralf Bebenroth, Werner Pascha. 2011. Valuing Japan-based German Expatriate and Local Manager's Functions: Do Subsidiary Age and Managerial Perspectives Matter? **The International Journal of Human Resource Management**. c. 22. s. 4: 778-806.
- Byun, Dae-Ho. 2001. The AHP Approach for Selecting an Automobile Purchase Model. **Information and Management**. c. 38. s. 5: 289-297.

- Budak, Gülay. 1996. Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. s. 2: 65-75.
- Buede, Dennis M. 1986. Structuring Value Attributes. **Interfaces**. c. 16. s. 2: 52-62.
- Büyüközkan, Gülçin. 2004. Multi-Criteria Decision Making for e-Market Selection. **Internet Research**. c. 14. s. 2: 139-154.
- Caligiuri, Paula M. 2000. The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance. **Personnel Psychology**. c. 53. s. 1: 67-88.
- _____, Mila Lazarova. 2001. Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development. **Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations**. ed. Mark Mendenhall, Torsten Kuehlmann, Gunter Stahl. Westport: Quorum Books: 243-256.
- Can, Esin. 2012. **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. 4. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- _____. 2015. **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- _____, Haldun Şecaattin Çetinarslan. 2017. Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Multinationals: A Literature Review. **Driving Multinational Enterprises Through Effective Global Talent Management**. ed. Khaled Tamzini, Tahar Lazhar Ayed, Aisha Wood Boulanouar, Zakaria Boulanouar. Hershey, PA: IGI Global: 19-49.
- Can Mutlu, Esin. 1999. **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Canada, John R., Edward H. Frazelle, Robert K. Koger, Earl MacCormac. 1985. How to Make a Career Choice: The Use of the Analytic Hierarchy Process. **Industrial Management**. c. 27. s. 5: 16-22.
- Canlı, Hakan, Ahmet Kandakoğlu. 2007. Hava Gücü Mukayesesi İçin Bulanık AHP Modeli. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. c. 3. s. 1: 71-82.
- Carlson, Kevin D., Mary L. Connerly. 2003. The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events. **Journal of Management**. c. 29. s. 1: 51-78.
- Carpenter, Mason A., Wm. Gerard Sanders, Hal B. Gregersen. 2000. International Assignment Experience at the Top Can Make A Bottom-Line Difference. **Human Resource Management**. c. 39. s. 2-3: 277-285.
- Cascio, Wayne F., Herman Aguinis. 2008. Staffing Twenty-First-Century Organizations. **The Academy of Management Annals**. c. 2. s. 1: 133-165.

- Cebeci, Ufuk, Mehmet Serdar Kılınç. [24.06.2015]. Hastane Yeri Seçimine Analitik Hiyerarşi Yöntemi Uygulanması.
http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282.../hastane_yeri.doc
- Ceha, Rakhmat, Hiroshi Ohta. 1994. The Evaluation of Air Transportation Network Based on Multiple Criteria. **Computers and Industrial Engineering**. c. 27. s. 1-4: 249-252.
- Celik, Metin, Ahmet Kandakoglu, I. Deha Er. 2009. Structuring Fuzzy Integrated Multi-Stages Evaluation Model on Academic Personnel Recruitment in MET Institutions. **Expert Systems with Applications**. c. 36. s. 3: 6918-6927.
- Chan, Y. L., B. E. Lynn. 1991. Performance Evaluation and the Analytic Hierarchy Process. **Journal of Management Accounting Research**. c. 3: 57-87.
- Chankong, Vira, Yacov Y. Haimes. 1983. **Multiobjective Decision Making: Theory and Methodology**. New York: North-Holland.
- Chapman, Derek S., Krista L. Uggerslev, Sarah A. Carroll, Kelly A. Piasentin, David A. Jones. 2005. Application Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. c. 90: 928-944.
- Chauhan, Krupesh A., N. C. Shah, R. Venkata Rao. 2008. The Analytic Hierarchy Process as a Decision-Support System in the Housing Sector: A Case Study. **World Applied Sciences Journal**. c. 3. s. 4: 609-613.
- Chen, Yee-Ming, Pei-Ni Huang. 2007. Bi-negotiation Integrated AHP in Suppliers Selection. **International Journal of Operations and Production Management**. c. 27. s. 11: 1254-1274.
- Cheng, Eddie W. L., Heng Li. 2001. Analytic Hierarchy Process: An Approach to Determine Measures for Business Performance. **Measuring Business Excellence**. c. 5. s. 3: 30-37.
- Cheng, Feng, Suresh P. Sethi. 1999. A Periodic Review Inventory Model with Demand Influenced by Promotion Decisions. **Management Science**. c. 45. s. 11: 1510-1523.
- Cho, Keun Tae. 2003. Multicriteria Decision Methods: An Attempt to Evaluate and Unify. **Mathematical and Computer Modelling**. c. 37. s. 9: 1099-1119.
- Choi, Hyun-a, Eui-ho Suh, Chang-kyo Suh. 1994. Analytic Hierarchy Process: It Can Work for Group Decision Support System. **Computers and Industrial Engineering**. c. 27. s. 1-4: 167-171.
- Chwolka, Anne, Matthias G. Raith. 2001. Group Preference Aggregation with AHP: Implications for Multiple Issues Agendas. **European Journal of Operational Research**. c. 132. s. 1: 176-186.

- Cingöz, Ayşe, Asuman Akdoğan. 2013. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 42: 91-122.
- Colakoglu, Saba, Paula Caligiuri. 2008. Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 19. s. 2: 223-239.
- _____, Yuan Jiang. 2013. Subsidiary-level Outcomes of Expatriate Staffing: An Empirical Examination of MNC Subsidiaries in the USA. **European Journal of International Management**. c. 7. s. 6: 696-718.
- _____, Ibraiz Tarique, Paula Caligiuri. 2009. Towards A Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 20. s. 6: 1291-1308.
- Collings, David G., Anthony McDonnell, Patrick Gunnigle, Jonathan Lavelle. 2010. Swimming Against the Tide: Outward Staffing Flows from Multinational Subsidiaries. **Human Resource Management**. c. 49. s. 4: 575-598.
- _____, Hugh Scullion, Michael J. Morley. 2007. Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise. **Journal of World Business**. c. 42. s. 2: 198-213.
- _____, Michael J. Morley, Patrick Gunnigle. 2008. Composing the Top Management Team in the International Subsidiary: Qualitative Evidence on International Staffing in U.S. MNCs in the Republic of Ireland. **Journal of World Business**. c. 43: 197-212.
- Condon, Edward, Bruce Golden, Edward Wasil. 2003. Visualizing Group Decisions in the Analytic Hierarchy Process. **Computers and Operations Research**. c. 30. s. 10: 1435-1445.
- Crowe, Thomas J., James S. Noble, Jeevan S. Machimada. 1998. Multi-Attribute Analysis of ISO 9000 Registration Using AHP. **International Journal of Quality & Reliability Management**. c. 15. s. 2: 205-222.
- Cullen, John B., K. Praveen Parboteeah. 2010. **International Business: Strategy and the Multinational Company**. New York: Routledge.
- Cunningham-Snell, Nicole, David Wigfield. 2005. Selection of Leaders in Global Organizations. **Handbook of Personnel Selection**. ed. Arne Evers, Neil Anderson, Olga Voskuijl. Oxford: Blackwell: 440-457.
- Çavuşgil, S. Tamer, Gary Knight, M. Mithat Üner. 2011. **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çetinarslan, Haldun Şecaattin. 2015. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Kadrolama. **Örgüt Yönetimi: Bir Derleme**. ed. İdil Tamer. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: 95-114.
- Çınar, Yetkin. 2004. Çok Nitelikli Karar Verme ve “Bankaların Mali Performanslarının Değerlendirilmesi” Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokuluslu Türk Şirketleri. [01.01.2015].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.
- Çok Uluslu İşletmeyi Tanımlamak. [01.01.2015].
<http://notoku.com/cokuluslu-isletme-kavrami/>
- Daft, Richard L. 1991. **Management**. 2. bs. Orlando: The Dryden Press.
- Dağ, Sündüs, Bahadır Fatih Yıldırım. 2014. PROMETHEE. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 177-199.
- Dağdeviren, Metin. 2007a. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c. 22. s. 4: 791-799.
- _____. 2007b. Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP ile Bütünleşik Modellenmesi. **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**. c. 25. s. 3: 268-282.
- _____, Diyar Akay, Mustafa Kurt. 2004. İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c. 19. s. 2: 131-138.
- _____, Tamer Eren. 2001. Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c. 16. s. 2: 41-52.
- Daniels, John, Lee Radebaugh, Daniel Sullivan. 2007. **International Business: Environments and Operations**. 11. bs. New Jersey: Pearson.
- Davies, Mark A. P. 1994. A Multi-Criteria Decision Model: Application for Managing Group Decisions. **Journal of the Operational Research Society**. c. 45. s. 1: 47-58.
- Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.
- Delios, Andrew, Ingmar Björkman. 2000. Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States. **International Journal of Human Resource Management**. c. 11. s. 2: 278-293.

- Deniz'de Başarı Hikayesi. [11.08.2016]. [Yayımlanma Tarihi: 09.08.2016].
<https://www.facebook.com/notes/denizbank-insan-kaynaklar%C4%B1/denizde-ba%C5%9Far%C4%B1-hikayesi-denizbank-ag-genel-m%C3%BCd%C3%BCr%C3%BC-mesut-ersoy/1161028047294515>
- DEİK Hakkında. [01.01.2015].
<http://www.deik.org.tr/287/DeikHakkinda.html>.
- Dereli, Beliz. Bahar 2005/İ. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 7: 59-81.
- Dessler, Gary. 2013. **Human Resource Management**. 13. bs. USA: Pearson Education.
- Dicken, Peter. 1998. **Global Shift (Transforming the World Economy)**. 3. bs. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan. 1996. **İşletme Yönetimine Giriş**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Dobias, Arthur P. 1990. Designing a Mouse Trap Using the Analytic Hierarchy Process and Expert Choice. **European Journal of Operational Research**. c. 48. s. 1: 57-65.
- Doğan, Altan, Emrah Önder. 2014. İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama. **Journal of Yasar University**. c. 9. s. 34: 5796-5819.
- Dowling, Peter J., Denice Welch. 2004. **International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context**. 4. bs. London, UK: Thomson Learning.
- _____, Marion Festing, Allen D. Engle. 2009. **International Human Resources Management**. 5. bs. USA: South-Western Cengage Learning.
- Dörrenbächer, Christoph, Mike Geppert. 2010. Subsidiary Staffing and Initiative-taking in Multinational Corporations. **Personnel Review**. c. 39. s. 5: 600-621.
- Dubois, David D., William J. Rothwell, Deborah Jo King Stern, Linda K. Kemp. 2004. **Competency-Based Human Resource Management**. USA: Davies-Black Publishing.
- Dulupçu, Murat Ali. 2001. **Küresel Rekabet Gücü Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dunning, John H., Sarianna M. Lundan. 2008. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2. bs. USA: Edward Elgar.
- Dyer, James S., Peter C. Fishburn, Ralph E. Steuer, Jyrki Wallenius, Stanley Zionts. 1992. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. **Management Science**. c. 38. s. 5: 645-654.

- Dyer, Lee. 1983. Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. **Human Resources Management**. c. 22. s. 3: 257-271.
- Dyer, Robert F., Ernest H. Forman. 1992. Group Decision Support with AHP. **Decision Support Systems**. c. 8. s. 2: 99-124.
- Earley, P. Christopher, Soon Ang. 2003. **Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures**. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Easley, Robert F., Joseph S. Valacich, M. A. Venkataramanan. 2000. Capturing Group Preference in a Multi-Criteria Decision. **European Journal of Operational Research**. c. 125. s. 1: 73-83.
- Edström, Anders, Peter Lorange. 1984. Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**. c. 15. 125-137.
- Eleftheriou, Alexandra, Ivan Robertson. 1999. A Survey of Management Selection Practices in Greece. **International Journal of Selection and Assessment**. c. 7. s. 4: 203-208.
- Emerging Market Global Players (EMGP). [03.01.2015].
<http://www.ccsi.columbia.edu/publications/emgp/>
- Eraslan, Ergün, Onur Algün. 2005. İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c. 20. s. 1: 95-106.
- Ercan, Aslı. 2008. Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erciyes, Erdem, Cevriye Gencer. 2005. İl Jandarma Komutanlıklarında Jandarma Astsubayların Atanması için Karar Destek Sistemi. **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 2: 139-160.
- Esen, H. Öner. 2008. **Uygulamalı Yöneylem Araştırması, Yöneticiler için Bilgisayar Destekli Karar Modelleri: Excel ile Modelleme ve Çözüm Uygulamaları**. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Evans, Carolyn L. 1993. Human Resource Management in the Japanese Financial Institution Abroad: The Case of the London Office. **British Journal of Industrial Relations**. c. 31. s. 3: 347-364.
- Evers, Arne, Neil Anderson, Olga Voskuijl. ed. 2005. **Handbook of Personnel Selection**. Oxford: Blackwell Publishing.
- Evren, Ramazan, Füsün Ülengin. 1992a. **Yönetimde Karar Verme**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını (No: 1478).
- _____. 1992b. **Yönetimde Çok Amaçlı Karar Verme**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını (No: 1490).

- Facts About MCDM. [14.06.2015].
<http://www.mcdmsociety.org/facts.html>
- Fee, Anthony, Susan McGrath-Champ, Helena Liu. 2013. Human Resources and Expatriate Evacuation: A Conceptual Model. **Journal of Global Mobility**. c. 1. s. 3: 246-263.
- Feitosa, Jennifer, Christine Kreutzer, Angela Kramperth, William S. Kramer, Eduardo Salas. 2014. Expatriate Adjustment: Considerations for Selection and Training. **Journal of Global Mobility**. c. 2. s. 2: 134-159.
- Ferrari, Paolo. 2003. A Method for Choosing from among Alternative Transportation Projects. **European Journal of Operational Research**. c. 150. s. 1: 194-203.
- Fish, Alan, Jack Wood. 1994. Integrating Expatriate Careers with International Business Activity: Strategies and Procedures. **International Journal of Career Management**. c. 6. s. 1: 3-13.
- Forman, Ernest, Kirti Peniwati. 1998. Aggregating Individual Judgments and Priorities with the Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operational Research**. c. 108. s. 1: 165-169.
- Fortune Global 500. [04.09.2016].
<http://beta.fortune.com/global500/list>
- Fortune 500. [04.09.2016].
<http://beta.fortune.com/fortune500/list/filtered?ceoforeign=true>
- Franko, Lawrence G. 1973. Who Manages Multinational Enterprise? **Columbia Journal of World Business**. 30-42.
- Gamble, Jos. 2003. Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China: The Limits and Potential for Convergence. **International Journal of Human Resource Management**. c. 14. s. 3: 369-387.
- Gaur, Ajai S., Andrew Delios, Kulwant Singh. 2007. Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. **Journal of Management**. c. 33. s. 4: 611-636.
- Gibney, Ray, Jennifer Shang. 2007. Decision Making in Academia: A Case of the Dean Selection Process. **Mathematical and Computer Modeling**. c. 46. s. 7-8 (Ekim): 1030-1040.
- Gilpin, Robert. 1987. **The Political Economy of International Relations**. New Jersey: Princeton University Press.
- Golden, Bruce L., Edward A. Wasil. 1986. Nonlinear Programming on a Microcomputer. **Computers and Operation Research**. c. 13. s. 2-3: 149-166.
- Gong, Yaping. 2003a. Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises. **Journal of Management**. c. 29. s. 2: 259-280.

- _____. 2003b. Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance. **Academy of Management Journal**. c. 46. s. 6: 728-739.
- Govindarajan, Vijay, Anil Gupta. 2000. Analysis of the Emerging Global Arena. **European Management Journal**. c. 18. s. 3: 274-284.
- Greer, Charles R. 2001. **Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach**. 2. bs. New Jersey: Prentice Hall.
- _____, Jon C. Carr, Lisa Hipp. 2016. Strategic Staffing and Small-firm Performance. **Human Resource Management**. c. 55. s. 4: 741-764.
- Guion, Robert M. 1976. Recruiting, Selection, and Job Placement. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand-McNally: 777-828.
- _____, Scott Highhouse. 2006. **Essentials of Personnel Selection: Personnel Assessment and Selection**. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Guitouni, Adel, Jean-Marc Martel. 1998. Tentative Guidelines to Help Choosing an Appropriate MCDA Method. **European Journal of Operational Research**. c. 109. s. 2: 501-521.
- Güngör, İbrahim, Didar Büyüker İşler. 2005. Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı ile Otomobil Seçimi. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.1. s. 2: 21-33.
- Güngör, Zülal, Gürkan Serhadlıoğlu, Saadettin Erhan Kesen. 2009. A Fuzzy AHP Approach to Personnel Selection Problem. **Applied Soft Computing Journal**. c. 9. s. 2 (Mart): 641-646.
- Gürbüz, Fatma Gülrüh. 2002. **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gürol, Yonca Deniz, Haldun Şecaattin Çetinarslan, Cem Ener, Yeliz Palaz, Gökçe Sönmez. 2015. How Does Strategic Staffing Affect Innovation Performance of High-Tech Firms? **Current Approaches in Social Sciences**. ed. Rasim Yılmaz, Günter Löschnigg, Hasan Arslan, Mehmet Ali Icbay. Frankfurt: Peter Lang: 163-174.
- Gürün, Fethi. 2001. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Hafeez, Khalid, YanBing Zhang, Naila Malak. 2002. Determining Key Capabilities of a Firm Using Analytic Hierarchy Process. **International Journal of Production Economics**. c. 76. s. 1: 39-51.
- Hämäläinen, Raimo P. 1990. A Decision Aid in the Public Debate on Nuclear Power. **European Journal of Operational Research**. c. 48. s. 1: 66-76.

- Harker, Patrick T. 1987. Derivatives of the Perron Root of a Positive Reciprocal Matrix: with Application to the Analytic Hierarchy Process. **Applied Mathematics and Computation**. c. 22. s. 2: 217-232.
- Harris, Hilary, Savita Kumra. 2000. International Manager Development - Cross Cultural Training in Highly Diverse Environments. **Journal of Management Development**. c. 19. s. 7: 602-614.
- Harvey, Michael G. 1985. The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments. **Columbia Journal of World Business**. c. 20. s. 1: 84-92.
- _____, Cheri Speier, Milorad M. Novicevic. 2001. A Theory-Based Framework for Strategic Human Resource Staffing Policies and Practices. **International Journal of Human Resource Management**. c. 12. s. 6: 898-915.
- _____, M. Ronald Buckley. 1997. Managing Inpatriates: Building A Global Core Competency. **Journal of World Business**. c. 32. s. 1: 35-52.
- _____, Milorad M. Novicevic, Cheri Speier. 1999. Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. **Human Resource Management Review**. c. 9. s. 1: 51-81.
- Harzing, Anne-Wil. 2001. Of Bears, Bumble-Bees and Spiders: The Role of Expatriates in Conrolling Foreign Subsidiaries. **Journal of World Business**. c. 36. s. 4: 366-379.
- _____. 2004. Composing an International Staff. **International Human Resource Management: An Integrated Approach**. ed. Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt. London: Sage: 251-282.
- Hastings, Simon. 1996. A Strategy Evaluation Model for Management. **Management Decision**. c. 34. s. 1: 25-34.
- Hauser, David, Pandu Tadikamalla. 1996. The Analytic Hierarchy Process in an Uncertain Environment: A Simulation Approach. **European Journal of Operational Research**. c. 91. s. 1: 27-37.
- Hausknecht, John P., Patrick M. Wright. 2012. Organizational Strategy and Staffing. **The Oxford Handbook of Personnel Assesment And Selection**. ed. Neal Schmitt. USA: Oxford University Press: 147-155.
- Hébert, Louis, Philippe Very, Paul W. Beamish. 2005. Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions. **Organization Studies**. c. 26. s. 10: 1455-1476
- Heenan, David A., Howard V. Perlmutter. 1979. **Multinational Organizational Development**. Mass.: Addison-Wesley.
- Hegde, G. G., Pandu R. Tadikamalla. 1990. Site Selection for a 'Sure Service Terminal'. **European Journal of Operational Research**. c. 48. s. 1: 77-80.

- Heller, Jean E. 1980. Criteria for Selecting an International Manager. **Personnel**. 47-55.
- Herriot, Peter, Neil Anderson. 1997. Selecting for Change: How Will Personnel and Selection Psychology Survive? **International Handbook of Selection and Assessment**. ed. Neil Anderson, Peter Herriot. Chichester: Wiley: 1-38.
- Highhouse, Scott, Jody R. Hoffman. 2001. Organizational Attraction and Job Choice. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. c. 16. ed. Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson. Manchester: Wiley: 37-64.
- Ho, William. 2008. Integrated Analytic Hierarchy Process and its Applications - A Literature Review. **European Journal of Operational Research**. c. 186. s. 1: 211-228.
- _____, Helen E. Higson, Prasanta K. Dey, Xiaowei Xu, Rami Bahsoon. 2009. Measuring Performance of Virtual Learning Environment System in Higher Education. **Quality Assurance in Education**. c. 17. s. 1: 6-29.
- Hodgetts, Richard, Fred Luthans. 1991. **International Management**. New York: McGraw Hill. (Aktaran: Dereli, Beliz. Bahar 2005/İ. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. c. 4. s. 7: 59-81).
- _____. 1997. **International Management**. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Holtbrügge, Dirk, Alex T. Mohr. 2011. Subsidiary Interdependencies and International Human Resource Management Practices in German MNCs: A Resource-based View. **Management International Review**. c. 51: 93-115.
- _____, Katrin Schillo. 2011. Virtual Delegation Across Borders: A Knowledge-based Perspective. **European Management Journal**. c. 29: 1-10.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta. 2004. **Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Huo, Y. Paul, Mary Ann Von Glinow. 1995. On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-Driven Approach. **International Journal of Manpower**. c. 16. s. 9: 3-15.
- Hurn, Brian J. 2006. The Selection of International Business Managers: Part 1. **Industrial and Commercial Training**. c. 38. s. 6: 279-286.
- Hymer, Stephen Herbert. 2016. **Çokuluslu Şirket Radikal Bir Yaklaşım**. çev. Fahri Bakırcı. Ankara: Epos Yayınları.
- Hyun, Hea-Jung, Chang Hoon Oh, Yongsun Paik. 2015. Impact of Nationality Composition in Foreign Subsidiary on its Performance: A Case of Korean Companies. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 26. s. 6: 806-830.

- Hwang, Ching-Lai, Kwangsun Yoon. 1981. **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, A State of the Art Survey**. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, No. 186. New York: Springer-Verlag.
- Islam, Rafikul, Shuib bin Mohd Rasad. 2005. Employee Performance Evaluation By AHP: A Case Study. **dISAHP 2005, 8-10 Temmuz 2005**. Honolulu, Hawaii. http://www.isahp.org/2005Proceedings/Papers/IslamR_RasadEmployeePerformanceEvaluation.pdf [24.06.2015].
- Ishizaka, Alessio, Philippe Nemery. 2013. **Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software**. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Jacquet-Lagrange, Eric, Yannis Siskos. 1982. Assessing A Set of Additive Utility Functions for Multicriteria Decision Making: The UTA Method. **European Journal of Operation Research**. c. 10: 151-164.
- Jain, Bharat A., Barin N. Nag. 1996. A Decision Support Model for Investment Decision in New Ventures. **European Journal of Operational Research**. c. 90. s. 3: 473-486.
- Jaiswal, N. K. 1997. **Military Operations Research: Quantitative Decision Making**. USA: Kluwer Academic Publishers.
- Johnson, Debra, Colin Turner. 2010. **International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy**. New York: Routledge.
- Johnston, Stewart, Bulent Menguc. 2007. Subsidiary Size and the Level of Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations: A Quadratic Model Investigation of Australian Subsidiaries. **Journal of International Business Studies**. c. 37: 787-801.
- Jordan, Joe, Sue Cartwright. 1998. Selecting Expatriate Managers: Key Traits and Competencies. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 19. s. 2: 89-96.
- Judge, Timothy A., Gerald R. Ferris. 1992. The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. **Human Resource Planning**. c. 15. s. 4: 47-67.
- Jung, Ho-Won, Byoungju Choi. 1999. Optimization Models for Quality and Cost of Modular Software Systems. **European Journal of Operational Research**. c. 112. s. 3: 613-619.
- Kabaalioglu, Haluk A. 1986. Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri. **Uluslararası İşletmecilik**. ed. İnan Özkalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kawai, Norifumi, Roger Strange. 2014. Perceived Organizational Support and Expatriate Performance: Understanding a Mediated Model. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 25. s.17: 2438-2462.

- Kim, Chung S., Youngohc Yoon. 1992. Selection of Good Expert System Shell for Instructional Purposes in Business. **Information and Management**. c. 23. s. 5: 249-262.
- Koçel, Tamer. 2014. **İşletme Yöneticiliği**. 15. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kopp, Rochelle. 1994. International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals. **Human Resource Management**. c. 33. s. 4: 581-599.
- Korkmaz, İbrahim, Hadi Gökçen, Tahsin Çetinyokuş. 2008. An Analytic Hierarchy Process and Two-Sided Matching Based Decision Support System for Military Personnel Assignment. **Information Sciences**. c. 178. s. 14: 2915-2927.
- Korpela, Jukka, Markku Tuominen. 1996. A Decision Aid in Warehouse Site Selection. **International Journal of Production Economics**. c. 45. s. 1-3: 169-180.
- Köse, Erkan, Hakan Soner Aplaç, Mehmet Kabak. 2013. Personel Seçimi için Gri Sistem Teori Tabanlı Bütünleşik Bir Yaklaşım. **Ege Akademik Bakış**. c. 13. s. 4: 461-471.
- Kutal, Gülten, Ali Rıza Büyükuslu. 1996. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**. İstanbul: Der Yayınları.
- Kühlmann, Torsten, Kate Hutchings. 2010. Expatriate Assignments vs Localizations of Management in China: Staffing Choices of Australian and German Companies. **Career Development International**. c. 15. s. 1: 20-38.
- Kwak, No Kyoon, Kevin J. McCarthy, Gerald E. Parker. 1997. A Human Resource Planning Model for Hospital/Medical Technologist: An Analytic Hierarchy Process Approach. **Journal of Medical Systems**. c. 21. s. 3: 173-187.
- Lai, Vincent S., Bo K. Wong, Waiman Cheung. 2002. Group Decision Making in a Multiple Criteria Environment: A Case Using the AHP in the Software Selection. **European Journal of Operational Research**. c. 137. s. 1: 134-144.
- Lai, Vincent S., Robert P. Trueblood, Bo K. Wong. 1999. Software Selection: A Case Study of the Application of the Analytic Hierarchy Process to the Selection of a Multimedia Authoring System. **Information and Management**. c. 36. s. 4: 221-232.
- Lee, Hak-Chong. 1999. Transformation of Employment Practices in Korean Business. **International Studies of Management & Organization**. c. 28. s. 4: 26-39.
- Lee, K. P., J. Y. Bae. 2014. The Effect of Economic and Institutional Development of the Host Country on the Subsidiary Staffing Policies of Korean Multinational Enterprises. **Journal of Korea Trade**. c. 18. s. 2: 23-48.

- Lee, Sangjae, Wanki Kim, Young Min Kim, Kyong Joo Oh. 2012. Using AHP to Determine Intangible Priority Factors for Technology Transfer Adoption. **Expert Systems with Applications**. c. 39. s. 7: 6388-6395.
- Leung, PingSun, Jill Muraoka, Stuart T. Nakamoto, Sam Pooley. 1998. Evaluating Fisheries Management Options in Hawaii Using Analytic Hierarchy Process (AHP). **Fisheries Research**. c. 36. s. 2: 171-183.
- Li, Xiaoying, Jue Wang, Xiaming Liu. 2013. Can Locally-Recruited R&D Personnel Significantly Contribute to Multinational Subsidiary Innovation in an Emerging Economy? **International Business Review**. c. 22: 639-651.
- Libertore, Matthew J. 1987. An Extension of Analytic Hierarchy Process for Industrial R&D Project Selection and Resource Allocation. **IEEE Transactions on Engineering Management**. c. 34. s. 1: 12-18.
- Lim, Choon-Hwa, Richard Winter, Christopher C. A. Chan. 2006. Cross-Cultural Interviewing in the Hiring Process: Challenges and Strategies. **The Career Development Quarterly**. c. 54. s. 3: 265-268.
- Lu, Yuan, Ingmar Björkman. 1997. HRM Practices in China-Western Joint Ventures: MNC Standardization versus Localization. **International Journal of Human Resource Management**. c. 8. s. 5: 614-628.
- Lucia, Anntoinette D., Richard Lepsinger. 1999. **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. USA: Pfeiffer.
- Luthans, Fred, Jonathan P. Doh. 2012. **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**. 8. bs. New York: McGraw-Hill.
- Ma, Rong, David G. Allen. 2009. Recruiting Across Cultures: A Value-Based Model of Recruitment. **Human Resource Management Review**. c. 19: 334-346.
- Mamat, Nur Jumaadzan Zaleha, Jacob Karikottu Daniel. 2007. Statistical Analyses on Time Complexity and Rank Consistency Between Singular Value Decomposition and the Duality Approach in AHP: A Case Study of Faculty Member Selection. **Mathematical and Computer Modeling**. c. 46. s. 7-8 (October): 1099-1106.
- Manpower Inc. 2006. Confronting the Coming Talent Crunch: What's Next? [19.04.2006]. http://www.manpower.com/mpcom/files?name=Results_Talent_Shortage_2006.pdf (Aktaran: Ployhart, Robert E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. c. 32. s. 6: 868-897).
- Mayerhofer, Helene, Linley C. Hartmann, Gabriela Michelitsch-Riedl, Iris Kollinger. 2004. Flexpatriate Assignments: A neglected Issue in Global Staffing. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 15. s. 8: 1371-1389.

- McIntyre, Charles, Merlin Kirschenman, Scott Seltveit. 1999. Applying Decision Support Software in Selection of Division Director. **Journal of Management in Engineering**. c. 15. s. 2 (Mart-Nisan): 86-92.
- McNulty, Yvonne, Chris Brewster. 2017. Theorizing the Meaning(s) of 'Expatriate': Establishing Boundary Conditions for Business Expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 28. s. 1: 27-61.
- _____, Jan Selmer. 2017. Introduction: Overview of Early Expatriate Studies, 1952 to 1979. **Research Handbook of Expatriates**. ed. Yvonne McNulty, Jan Selmer. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing: 3-20.
- Mendenhall, Mark, Gary Oddou. 1985. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**. c. 10. s. 1: 39-47.
- _____. 1986. Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs. **Columbia Journal of World Business**. 73-79.
- Microsoft® Excel® 2016 MSO
- Minbaeva, Dana B., Snejina Michailova. 2004. Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The Role of Disseminative Capacity. **Employee Relations**. c. 26. s. 6: 663-679.
- Millet, Ido. 1998. Ethical Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process. **Journal of Business Ethics**. s. 17: 1197-1204.
- Mohanty, R. P., S. G. Deshmukh. 1998. Advanced Technology Manufacturing Selection: A Strategic Model for Learning and Evaluation. **International Journal of Production Economics**. c. 55. s. 3: 295-307.
- Moore, Fiona. 2006. Strategy, Power and Negotiation: Social Control and Expatriate Managers in a German Multinational Corporation. **International Journal of Human Resource Management**. c. 17. s. 3: 399-413.
- Mucuk, İsmet. 2005. **Modern İşletmecilik**. 15. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muralidhar, Krishnamurty, Radhika Santhanam, Rick L. Wilson. 1990. Using the Analytic Hierarchy Process for Information System Project Selection. **Information and Management**. c. 18. s. 2: 87-95.
- Neelankavil, James P., Anoop Rai. 2009. **Basics of International Business**. New York: M. E. Sharpe.
- Nemli Çalışkan, Esra. 2011. **Uluslararası Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ngai, E. W. T. 2003. Selection of Web Sites for Online Advertising Using AHP. **Information and Management**. c. 40. s. 4: 233-242.

- Nowicki, Margaret D., Joseph G. Rosse. 2002. Managers' Views of How to Hire: Building Bridges Between Science and Practice. **Journal of Business and Psychology**. c. 17. s. 2: 157-170.
- OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi. [01.01.2015].
http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/yurtdisinaYatirim/OECD?_afLoop=120349116072665&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D120349116072665%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dwitj532du_39.
- Oğuzlar, Ayşe. 2007. Analitik Hiyerarşi Süreci ile Müşteri Şikayetlerinin Analizi. **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7. s. 14: 122-134.
- Okeola, Olayinka Gafar, B. F. Sule. 2012. Evaluation of Management Alternatives for Urban Water Supply System Using Multicriteria Decision Analysis. **Journal of King Saud University-Engineering Sciences**. c. 24. s. 1: 19-24.
- Olian, Judy D., Sara L. Rynes. 1984. Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. **Industrial Relations**. c. 23. s. 2: 170-183.
- Ott, Dana L., Snejina Michailova. 2016. Expatriate Selection: A Historical Overview and Criteria for Decision-Making. **Global Talent Management and Staffing in MNEs**. ed. Ying Guo, Hussain G. Rammal, Peter J. Dowling. Bingley: Emerald Group Publishing: 1-24.
- Önder, Emrah, Sundus Dag. 2013. Combining Analytical Hierarchy Process and Topsis Approaches for Supplier Selection in a Cable Company. **Journal of Business, Economics & Finance**. c. 2. s. 2: 56-74.
- _____, Sündüs Dağ, Güler Önder. 2014. Determining the Precedence Order of the Factors Influencing Doctors' Choice of Specialty in Turkey. **Human Resource Management Research**. c. 4. s. 2: 19-26.
- Önder, Güler, Emrah Önder. 2013. Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Önem Derecelerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi. **KSÜ İİBF Dergisi**. c. 3. s. 2: 195-216.
- _____, Emrah Önder. 2014. Analitik Hiyerarşi Süreci. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 21-74.
- _____, Meryem Aybas, Emrah Önder. 2014. Hemşirelerin Stres Seviyesine Etki Eden Faktörlerin Öncelik Sırasının Çok Kriterli Karar Verme Tekniği ile Belirlenmesi. **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 1. s. 1: 21-35.
- Özdemir, Muhlis. 2014. TOPSIS. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 133-153.

- Özdemir, Müjgan Sağır. 2002. Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı. **Endüstri Mühendisliği Dergisi**. s. 2002-2: 2-11.
- Özgörmüş, Elif, Özcan Mutlu, Hacer Güner. 2005. Bulanık AHP ile Personel Seçimi. **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, 25-27 Kasım 2005**. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi: 111-115.
- Özutku, Hatice, Okşan Algur. 2012. Uluslararası Görevler için Yönetici Seçiminde ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. A.Ş. Örneği. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 17. s. 3: 53-73.
- Palaz, Hakan, Ahmet Kovancı. 2008. Türk Deniz Kuvvetleri Denizaltılarının Seçiminin AHP ile Değerlendirilmesi. **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**. c. 3. s. 3: 53-60.
- Park, Byung Il, Jiyul Choi. 2014. Control Mechanisms of MNEs and Absorption of Foreign Technology in Cross-border Acquisitions. **International Business Review**. c. 23: 130-144.
- Park, Joon Hyung, Je'Anna Lea Abbott, Steve Werner. 2014. A Perspective-Taking Model for Global Assignments. **Journal of Global Mobility**. c. 2. s. 3: 280-297.
- Peng, George Z. 2012. FDI Legitimacy and MNC Subsidiary Control: From Legitimation to Competition. **Journal of International Management**. c. 18: 115-131.
- _____, Paul W. Beamish. 2014. MNC Subsidiary Size and Expatriate Control: Resource-dependence and Learning Perspectives. **Journal of World Business**. c. 49: 51-62.
- Peng, Mike W. 2009. **Global Strategic Management**. 2. bs. Canada: South Western Cengage Learning.
- Peppas, Spero C., Stephanie R. Peppas, Ken Jin. 1999. Choosing the Right Employee: Chinese vs US Preferences. **Management Decision**. c. 37. s. 1: 7-13.
- Perlmutter, Howard V. 1969. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. **Columbia Journal of World Business**. 9-18.
- Peters, James William. 1988. Strategic Staffing: A Key Link in Business and Human Resource Planning. **Human Resource Planning**. c. 11. s. 2: 151-158.
- Peterson, Richard B. 2003. The Use of Expatriates and Inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall Came Down. **Journal of World Business**. c. 38: 55-69.
- _____, John Sargent, Nancy K. Napier, Won S. Shim. 1996. Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalization, and Performance in the World's Largest MNCs. **Management International Review**. c. 36. s. 3: 215-230.

- _____, Nancy K. Napier, Won Shul-Shim. 2000. Expatriate Management: Comparison of MNCs across Four Parent Countries. **Thunderbird International Business Review**. c. 42. s. 2: 145-166.
- Petrovic, Jelena, Nada K. Kakabadse, 2003. Strategic Staffing of International Joint Ventures (IJVs): An Integrative Perspective for Future Research. **Management Decision**. c. 41. s. 4: 394-406.
- Petrovic-Lazarevic, Sonja. 2001. Personnel Selection Fuzzy Model. **International Transactions in Operational Research**. c. 8. s. 1: 89-105.
- Phatak, Arvind V., Rabi S. Bhagat, Roger Kashlak. 2004. **International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment**. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Phillips, Jean M., Stanley M. Gully. 2002. Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States. **International Journal of Human Resource Management**. c. 13. s. 8: 1186-1205.
- _____. 2009a. **Assessing External Job Candidate**. USA: Society For Human Resource Management.
- _____. 2009b. **Assessing Internal Job Candidate**. USA: Society For Human Resource Management.
- _____. 2009c. **Staffing Forecasting and Planning**. USA: Society For Human Resource Management.
- _____. 2009d. **Strategic Staffing**. New Jersey: Pearson Education.
- _____. 2009e. **Staffing to Support Business Strategy**. USA: Society For Human Resource Management.
- Ployhart, Robert E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. **Journal of Management**. c. 32. s. 6: 868-897.
- _____, Benjamin Schneider, Neal Schmitt. 2006. **Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory**. 3. bs. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Pruthi, Sarika, Mike Wright, Klaus E. Meyer. 2009. Staffing Venture Capital Firms' International Operations. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 20. s. 1: 186-205.
- Pudelko, Markus, Helene Tenzer. 2013. Subsidiary Control in Japanese, German and US Multinational Corporations: Direct Control from Headquarters versus Indirect Control through Expatriation. **Asian Business & Management**. c. 12: 409-431.
- Radcliffe, Larry L., Marc J. Schniederjans. 2003. Trust Evaluation: An AHP and Multi-Objective Programming Approach. **Management Decision**. c. 41. s. 6: 587-595.

- Raju, Komaragiri Srinivasa, C. S. R. Pillai. 1999. Multicriteria Decision Making in River Basin Planning and Development. **European Journal of Operational Research**. c. 112. s. 2: 249-257.
- Ramesh, Anuradha, Joy F. Hazucha, Jurgen Bank. 2008. Using Personality Data to Make Decisions about Global Managers. **International Journal of Testing**. c. 8. 346-366.
- Reiche, B. Sebastian. 2007. The Effect of International Staffing Practices on Subsidiary Staff Retention in Multinational Corporations. **International Journal of Human Resource Management**. c. 18. s. 4: 523-536.
- _____, Anne-Wil Harzing. 2015. International Assignments. **International Human Resource Management**. ed. Anne-Wil Harzing, Ashly H. Pinnington. London: SAGE Publications Ltd.: 145-190.
- Retchless, Todd, Bruce Golden, Edward Wasil. 2007. Ranking US Army Generals of the 20th Century: A Group Decision-Making Application of the Analytic Hierarchy Process. **Interfaces**. c. 37. s. 2 (Mart-Nisan): 163-175.
- Riggs, Jeffrey L., Sheila B. Brown, Robert P. Trueblood. 1994. Integration of Technical, Cost, and Schedule Risks in Project Management. **Computers and Operations Research**. c. 21. s. 5: 521-533.
- Robock, Stefan H., Kenneth Simmonds. 1989. **International Business and Multinational Enterprises**. 4. bs. USA: Richard D. Irwin.
- Ronen, Simcha. 1986. **Comparative and Multinational Management**. New York: John Wiley and Sons.
- Root, Franklin R. 1990. **International Trade and Investment**. 6. bs. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Roy, Bernard, Daniel Vanderpooten. 1997. An Overview on the European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **European Journal of Operational Research**. c. 99. s. 1: 26-27.
- Rozkwitalska, Malgorzata. 2012. Staffing Top Management Positions in Multinational Subsidiaries – A Local Perspective on Expatriate Management. **Journal of GSTF Business Review**. c. 2. s. 2: 50-56.
- Ryan, Ann Marie, Anthony S. Boyce, Sonia Ghumman, Dustin Jundt, Gordon Schmidt, Robert Gibby. 2009. Going Global: Cultural Values and Perceptions of Selection Procedures. **Applied Psychology: An International Review**. c. 58. s. 4: 520-556.
- _____, Darin Wiechmann, Monica Hemingway. 2003. Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part II-Best Practices. **Human Resource Management**. c. 42. s. 1: 85-94.
- _____, Nancy T. Tippins. 2004. Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. **Human Resource Management**. c. 43: 305-318.

- Rynes, Sara L., Daniel Cable. 2003. Recruitment Research in the Twenty-First Century. **Handbook of Psychology**. c. 12. Industrial and Organizational Psychology. ed. Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski. NJ: Wiley: 55-76.
- _____, Kenneth G. Brown, Amy E. Colbert. 2002. Seven Misconceptions About Human Resource Practices: Research Findings Versus Practitioner Beliefs. **Academy of Management Executive**. c. 16: 92-103.
- Saaty, Thomas L. 1977. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. **Journal of Mathematical Psychology**. c. 15. s. 3: 234-281.
- _____. 1980. **The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation**. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1983. Conflict Resolution and the Falkland Islands Invasions. **Interfaces**. c. 13. s. 6: 68-83.
- _____. 1994. How to Make a Decision: The Analytical Hierarchy Process. **Interfaces**. c. 24. s. 6: 19-43.
- _____. 2008a. Conflicts Resolution as a Game with Priorities: Multidimensional Cardinal Payoffs, Part 1. **Reliability & Risk Analysis: Theory & Applications**. c. 1. s. 1: 8-21.
- _____. 2008b. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. **Int. J. Services Sciences**. c. 1. s. 1: 83-98.
- _____, Enrique Mu. 1997. The Peruvian Hostage Crisis of 1996-1997: What Should the Government Do? **Socio-Economic Planning Sciences**. c. 31. s. 3: 165-172.
- _____, Kirti Peniwati, Jen S. Shang. 2007. The Analytic Hierarchy Process and Human Resource Allocation: Half the Story. **Mathematical and Computer Modeling**. c. 46. s. 7-8 (Ekim): 1041-1053.
- _____, Michael P. Niemira. 2006. A Framework for Making A Better Decision. **Research Review**. c. 13. s. 1: 1-4.
- _____, Yeonmin Cho. 2001. The Decision by the US Congress on China's Trade Status: A Multicriteria Analysis. **Socio-Economic Planning Sciences**. c. 35. s. 4: 243-252.
- Saaty, Rozann W. [25.03.2010]. Decision Making in Complex Environments. <http://www.superdecisions.com/~saaty/Software%20Manuals%20and%20Tutorials/SuperDecisionsManualMar2005.doc> (Aktaran: Ünal, Ömer Faruk. 2010. Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Saks, Alan M. 2005. The Impracticality of Recruitment Research. **Handbook of Personnel Selection**. ed. Arne Evers, Neil Anderson, Olga Voskuijl. Oxford: Blackwell: 47-72.
- Sale, Ryan Samuel, Martha Lair Sale. 2005. Lending Validity and Consistency to Performance Measurement. **Managerial Auditing Journal**. c. 20. s. 9: 915-927.
- Salo, Ahti A., Raimo P. Hämäläinen. 1995. Preference Programming through Approximate Ratio Comparisons. **European Journal of Operational Research**. c. 82. s. 3: 458-475.
- Sarkis, Joseph, R. P. Sundarraj. 2006. Evaluation of Enterprise Information Technologies: A Decision Model for High-Level Consideration of Strategic and Operational Issues. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part C: Applications and Reviews**. c. 36. s. 2: 260-273.
- Sarul, Latife Sinem. 2014. UTA. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 279-300.
- Schmitt, Neal. ed. 2012. **The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection**. USA: Oxford University Press.
- _____, Jose M. Cortina, Michael J. Ingerick, Darin Wiechmann. 2003. Personnel Selection and Employee Performance. **Handbook of Psychology**. c. 12. Industrial and organizational psychology. ed. Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski. NJ: Wiley: 77-105.
- Scholarios, Dora, Cliff Lockyer. 1999. Recruiting and Selecting Professionals: Context, Qualities and Methods. **International Journal of Selection and Assessment**. c. 7. s. 3: 142-156.
- Scullion, Hugh, Chris Brewster. 2001. The Management of Expatriates: Messages from Europe? **Journal of World Business**. c. 36. s. 4: 346-365.
- _____, Ken Starkey. 2000. In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 11. s. 6: 1061-1081.
- Sekiguchi, Tomoki, Ralf Bebenroth, Donghao Li. 2011. Nationality Background of MNC Affiliates' Top Management and Affiliate Performance in Japan: Knowledge-based and Upper Echelons Perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 22. s. 5: 999-1016.
- Selmer, Jan. 2004. Psychological Barriers to Adjustment of Western Business Expatriates in China: Newcomers and Long Stayers. **International Journal of Human Resource Management**. c. 15. s. 4-5: 794-813.

- _____, Jakob Luring, Jan Normann, Annamaria Kubovcikova. 2015. Context Matters: Acculturation and Work-related Outcomes of Self-Initiated Expatriates Employed by Foreign vs. Local Organizations. **International Journal of Intercultural Relations**. c. 49: 251-264.
- Seyidoğlu, Halil. 1993. **Uluslararası İktisat**. 9. bs. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Seymen, Oya Aytemiz. 2005. Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 71-87.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat. ed. 2005. **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shahroodi, Kambiz, Amin Keramatpanah, Shabnam Amini, Elnaz Shiri, Kamyar Sayyad Haghighi, Mohammad Najibzadeh. 2012. Application of Analytical Hierarchy (AHP) Technique to Evaluate and Selecting Suppliers in an Effective Supply Chain. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**. c. 1. s. 8: 1-14.
- Shang, Yue. 2008. The Application of Analytic Hierarchy Process in Logistics Enterprises Personnel Evaluation. **China-USA Business Review**. c. 7. s. 3 (Mart): 54-58.
- Sinha, Jai B. P. 1997. A Cultural Perspective on Organizational Behavior in India. **New Perspectives on Industrial/Organizational Psychology**. ed. P. Christopher Earley, Miriam Erez. San Francisco, CA: The New Lexington Press: 53-75.
- Silvanto, Sari, Jason Ryan. 2014. Relocation Branding: A Strategic Framework for Attracting Talent from Abroad. **Journal of Global Mobility**. c. 2. s. 1: 102-120.
- Sipahi, Seyhan, Aykut Berber. 2002. Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Analizi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1: 7-30.
- Soylu, Yekta, Akif Tabak, Mustafa Polat. 2007. Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 3. s. 5: 179-191.
- Sparrow, Paul, Chris Brewster, Hilary Harris. 2004. **Globalizing Human Resource Management**. London: Routledge.
- Stein, Eric W., Norita Ahmad. 2009. Using the Analytical Hierarchy Process (AHP) to Construct A Measure of the Magnitude of Consequences Component of Moral Intensity. **Journal of Business Ethics**. c. 89: 391-407.
- Stonehouse, George, David Campbell, Jim Hamill, Tony Purdie. 2004. **Global and Transnational Business: Strategy and Management**. 2. bs. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Strategic Staffing Guidebook. [26.04.2015]. [Dokümanın Tarihi: 1999].
<http://www.beta.mmb.state.mn.us/doc/wfp/stratstf.pdf>
- Subramanian, Nachiappan, Ramakrishnan Ramanathan. 2012. A Review of Applications of Analytical Hierarchy Process in Operations Management. **International Journal Production Economics**. c. 138: 215-241.
- Supçiller, Aliye Ayça, Ozan Çapraz. 2011. AHP-TOPSIS Yöntemine Dayalı Tedarikçi Seçimi Uygulaması. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**. s. 13: 1-22.
- Swiercz, Paul Michael, Souha R. Ezzedeen. 2001. From Sorcery to Science: AHP, a Powerful New Tool for Executive Selection. **Human Resource Planning**. c. 24. s. 3: 15-26.
- Şahin, Serap. 2014. ELECTRE. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 155-176.
- Şatıroğlu, Kadir D. 1984. **Çokuluslu Şirketler**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- Tabucanon, Mario T. 1988. **Multiple Criteria Decision Making in Industry**. Amsterdam: Elsevier.
- Tadisina, Suresh K., Marvin D. Troutt, Vijay Bhasin. 1991. Selecting a Doctoral Programme Using AHP: The Importance of Perspective. **Journal of Operational Research Society**. c. 42. s. 8: 631-638.
- Tahvanainen, Marja, Denice Welch, Verner Worm. 2005. Implications of Short-Term International Assignments. **European Management Journal**. c. 23. s. 6: 663-673.
- Tam, Maggie C. Y., V. M. Rao Tummala. 2001. An Application of the AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System. **Omega**. c. 29. s. 2: 171-182.
- Tan, Raykun R., Yaw-Guang Lu. 1995. On the Quality of Construction Engineering Design Projects: Criteria and Impacting Factors. **International Journal of Quality & Reliability Management**. c. 12. s. 5: 18-37.
- Tarique, Ibraiz, Randall Schuler, Yaping Gong. 2006. A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition. **International Journal of Human Resource Management**. c. 17. s. 2: 207-224.
- Tayeb, Munir H. 2005. **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**. USA: Oxford University Press.
- Taylor, M. Susan, Christopher J. Collins. 2000. Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. **Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice**. ed. Cary L. Cooper, Edwin A. Locke. Oxford: Blackwell Publishing: 304-334.

- Taylor, Frank A., Allen F. Ketchman, Darvin Hoffman. 1998. Personnel Evaluation with AHP. **Management Decision**. c. 36. s. 10: 679-685.
- Tavana, Madjid, Dennis T. Kennedy, Prafulla Joglekar. 1996. A Group Decision Support Framework for Consensus Ranking of Technical Manager Candidates. **Omega**. c. 24. s. 5 (October): 523-538.
- Tharenou, Phyllis, Michael Harvey. 2006. Examining the Overseas Staffing Options Utilized by Australian Headquartered Multinational Corporations. **International Journal of Human Resource Management**. c. 17. s. 6: 1095-1114.
- Timor, Mehpare. 2011. **Analitik Hiyerarşi Prosesi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- _____, Vala Lale Tüzüner. 2006. Sales Representative Selection of Pharmaceutical Firms by Analytic Hierarchy Process. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**. c. 8. s. 11: 287-293.
- Tharenou, Phyllis. 2013. Self-Initiated Expatriates: An Alternative to Company-Assigned Expatriates? **Journal of Global Mobility**. c. 1. s. 3: 336-356.
- Thomas L. Saaty (1926-2017). [19.08.2017]
<http://www.creativedecisions.net/about/ThomasLSaaty.php>
- Triantaphyllou, Evangelos, Bo Shu, Salvador Nieto Sanchez, Tony Ray. 1998. Multi-Criteria Decision Making: An Operations Research Approach. **Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering**. c. 15. ed. John G. Webster. New York, NY: John Wiley & Sons: 175-186.
- Trompenaars, Fons, Charles Hampden-Turner. 1998. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. 2. bs. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tseng, Cher-Hung, Yao-Sheng Liao. 2009. Expatriate CEO Assignment: A Study of Multinational Corporations' Subsidiaries in Taiwan. **International Journal of Manpower**. c. 30. s. 8: 853-870.
- Tung, Rosalie L. 1981. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. **Columbia Journal of World Business**. c. 16. s. 2: 68-78.
- _____. 1982. Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. **California Management Review**. c. 25. s. 1: 57-71.
- _____. 1984a. Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms? **Journal of International Business Studies**. c. 15. s. 2: 139-149.
- _____. 1984b. Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise. **Human Resource Management**. c. 23. s. 2: 129-143.
- _____. 1986. Corporate Executives and Their Families in China: The Need for Cross-Cultural Understanding in Business. **Columbia Journal of World Business**. c. 21. s. 1: 21-25.

- _____. 1998. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**. c. 33. s. 2: 125-144.
- _____, Arup Varma. 2008. Expatriate Selection and Evaluation. **Handbook of Cross-Cultural Management Research**. ed. Peter B. Smith, Mark F. Peterson, David C. Thomas. Thousand Oaks, CA: Sage: 367-375.
- Turan, Gökhan. 2014. Çok Kriterli Karar Verme. **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**. ed. Bahadır Fatih Yıldırım, Emrah Önder. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: 15-20.
- Turkish Multinationals Steady On Their Course Despite Crisis, Survey Finds. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 31.01.2011]. www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.
- Tutar, Hasan. 2013. **İşletme Yönetimi**. 2. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Şirketleri 5 Kıtada Türk Bayrağını Dalgalandırıyor. [01.01.2015]. [Haber Tarihi: 29.12.2014]. <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2014/12/29/turk-sirketleri-5-kitada-turk-bayragini-dalgalandiriyor>.
- Türk Şirketleri 5 Kıtada 63 Ülkeye Yatırım Yaptı. **Sözcü Gazetesi**. 30 Aralık 2014.
- Tüzüner, V. Lale. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Uluslararası Yönetim Raporu. [26.04.2015]. [Raporun Tarihi: 2011]. www.cranet.org
- UNCTAD. 2016a. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges). Genova: United Nations. [04.09.2016]. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf
- _____. 2016b. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges) Annex Table 24 [Ek Tablo 24]. Genova: United Nations. [04.09.2016]. <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
- _____. 2016c. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges) Annex Table 25 [Ek Tablo 25]. Genova: United Nations. [04.09.2016]. <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
- _____. 2017a. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy: Key Messages and Overview). Genova: United Nations. [23.07.2017]. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_en.pdf

- _____. 2017b. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy) Annex Table 24 [Ek Tablo 24]. Genova: United Nations. [19.08.2017].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
- _____. 2017c. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy) Annex Table 25 [Ek Tablo 25]. Genova: United Nations. [19.08.2017].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
- _____. 2017d. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy) Annex Table 1 [Ek Tablo 1]. Genova: United Nations. [28.08.2017].
http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2017_AnnexTables_en.pdf
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2013. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ünal, Ömer Faruk. 2010. Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____. 2011. Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları. **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 3. s. 2: 18-38.
- Vaidya, Omkarprasad S., Sushil Kumar. 2006. Analytical Hierarchy Process: An Overview of Applications. **European Journal of Operational Research**. c. 169. s. 1: 1-29.
- Van Vianen, Annelies E. M., Irene E. De Pater, Paula M. Caligiuri. 2005. Expatriate Selection: A Process Approach. **Handbook of Personnel Selection**. ed. Arne Evers, Neil Anderson, Olga Voskuijl. Oxford: Blackwell: 458-475.
- Vassilev, Vassil, Krassimira Genova, Mariyana Vassileva. 2005. A Brief Survey of Multicriteria Decision Making Methods and Software Systems. **Bulgarian Academy of Sciences Cybernetics and Information Technologies**. c. 5. s. 1: 3-13.
- Velasquez, Mark, Patrick T. Hester. 2013. An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods. **International Journal of Operations Research**. c. 10. s. 2: 56-66.
- Vidal, Matt, Leann M. Tigges. 2009. Temporary Employment and Strategic Staffing in the Manufacturing Sector. **Industrial Relations**. c. 48. s. 1: 55-72.
- Weber, Stephen F. 1993. Automated Manufacturing Decisions. **Interfaces**. c. 23. s. 4: 75-84.

- Whaiduzzaman, Md, Abdullah Gani, Nor Badrul Anuar, Muhammad Shiraz, Mohammad Nazmul Haque, Israat Tanzeena Haque. 2014. Cloud Service Selection Using Multicriteria Decision Analysis. **The Scientific World Journal**. c. 2014: 1-10.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2012. **Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability**. 13. bs. USA: Pearson.
- Wiechmann, Darin, Ann Marie Ryan, Monica Hemingway. 2003. Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part I-Leaders in Global Staffing. **Human Resource Management**. c. 42. s. 1: 71-83.
- Xu, Shiyong, Li Da Xu, Xiufang Chen. 2003. Determining Optimum Edible Films for Kiwifruits Using Analytical Hierarchy Process. **Computers and Operations Research**. c. 30. s. 6: 877-886.
- Yaraloğlu, Kaan, Haluk Köksal. 2003. Analytic Hierarchy Process As A Managerial Decision Tool in the Evaluation of New Product Ideas. **Ege Academic Review**. c. 3. s. 1-2: 115-130.
- Yetim, Sebahat. 2004. Tek Değişkenli Reel Değerli Fonksiyonlarda Türev Kavramına Etki Eden Bazı Matematik Kavramlarının Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Analizi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c. 12. s. 1: 137-156.
- Yıldırım, Mehmet Halit. 2007. Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Ayfer. “Global Türk Şirketleri”. **Fortune Türkiye**. Mart 2017.
- Yoon, Kwangsun, Ching-Lai Hwang. 1995. **Multiple Attribute Decision Making: An Introduction**. California: SAGE Üniversitesi Yayınları.
- Yu, Chian-Son. 2002. A GP-AHP Method for Solving Group Decision-Making Fuzzy AHP Problems. **Computers and Operations Research**. c. 29. s. 14: 1969-2001.
- Yurimoto, Shigeru, Tadayuki Masui. 1995. Design of Decision Support System for Overseas Plant Location in EC. **International Journal of Production Economics**. c. 41. s. 1-3: 411-418.
- Yurt Dışında Yatırım Yapan Çokuluslu Türk Firmalarının Listesinin İlk Araştırma Raporu. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 03.12.2009]. www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.
- Yüksel, İhsan, Adnan Akın. 2006. Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 7. s. 2: 254-268.
- Yüksel, Öznur. 1999. **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Zahedi, Fatemeh. 1996. The Analytical Hierarchy Process-A Survey of the Method and its Applications. **Interfaces**. c. 16. s. 4: 96-108.

_____. 1997. Reliability Metric for Information Systems Based on Customer Requirements. **International Journal of Quality & Reliability Management**. c. 14. s. 8: 791-813.

Zeira, Yoram, Moshe Banai. 1985. Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View. **International Studies of Management and Organization**. c. 15. s. 1: 33-51.

Zhou, Peng, Beng Wah Ang, Kim Leng Poh. 2006. Decision Analysis in Energy and Environmental Modeling: An Update. **Energy**. c. 31. s. 14: 2604-2622.

Zakarian, Armen, Andrew Kusiak. 1999. Forming Teams: An Analytical Approach. **IIE Transactions**. c. 31. s. 1 (Ocak): 85-97.

29 Türk Şirketinin Dünyada 37 Milyar Dolar Yatırımı Var. [01.01.2015]. [Haber Tarihi: 25.03.2014].
<http://www.aksam.com.tr/ekonomi/29-turk-sirketinin-dunyada-37-milyar-dolar-yatirimi-var/haber-294681>.

EKLER

Ek 1. Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2015)

Tablo Ek 1.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2015)
(Yabancı Varlıklarına Göre, 2015³²) (Milyon Dolar ve Çalışan Sayısı)

Yabancı Varlıklara Göre Sıralama	TNI ³³	ÇUŞ	AÜ	Sanayi ³⁴	Varlıklar		Satışlar		İstihdam		TNI ² (Yüzde)
					Yabancı	Toplam	Yabancı	Toplam	Yabancı ³⁵	Toplam	
1	37	Royal Dutch Shell Plc	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	288 283	340 157	169 737	264 960	68 000	93 000	74,0
2	64	Toyota Motor Corporation	Japonya	Motor Vehicles	273 280	422 176	165 195	236 797	148 941	348 877	59,1
3	67	General Electric Co	Amerika Birleşik Devletleri	Industrial and Commercial Machinery	257 742	492 692	64 146	117 385	208 000	333 000	56,5
4	19	Total SA	Fransa	Petroleum Refining and Related Industries	236 719	244 856	123 995	159 162	65 773	96 019	81,0
5	40	BP plc	Birleşik Krallık	Petroleum Refining and Related Industries	216 698	261 832	145 640	222 894	46 700	79 800	68,9
6	59	Exxon Mobil Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Petroleum Refining and Related Industries	193 493	336 758	167 304	259 488	44 311	73 500	60,7
7	75	Chevron Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Petroleum Refining and Related Industries	191 933	266 103	48 183	129 648	31 900	61 500	53,7
8	61	Volkswagen Group	Almanya	Motor Vehicles	181 826	416 596	189 817	236 702	334 076	610 076	59,5
9	18	Vodafone Group Plc	Birleşik Krallık	Telecommunications	166 967	192 310	52 150	61 466	75 666	105 300	81,2
10	65	Apple Computer Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Computer Equipment	143 652	290 479	151 983	233 715	65 585	110 000	58,0
11	5	Anheuser-Busch InBev NV	Belçika	Food & beverages	129 640	134 635	39 592	43 604	140 572	152 321	93,1
12	51	Softbank Corp	Japonya	Telecommunications	125 485	184 325	42 437	76 313	45 036	66 154	63,9

³² Ön sonuçlar, şirketlerin finansal raporlarına (1 Nisan 2015-31 Mart 2016) dayanmaktadır (UNCTAD, 2016b).

³³ Çokulusluluk Endeksi (TNI), yabancı varlıkların toplam varlıklara, yabancı satışların toplam satışlara ve yabancı istihdamın toplam istihdama oranlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2016b).

³⁴ İşletmeler için sanayi sınıflandırması, Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (United States Securities and Exchange Commission-SEC)'nun da kullandığı, Birleşik Devletler Standart Sanayi Sınıflandırmasına (United States Standart Industrial Classification) göre yapılmıştır (UNCTAD, 2016b).

³⁵ Bazı durumlarda, yabancı istihdam verisi, 2015'in toplam istihdamına bir önceki yılın toplam istihdamı içindeki yabancı istihdam payı uygulanarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2016b).

Tablo Ek 1.1 - devam

13	34	Honda Motor Co Ltd	Japonya	Motor Vehicles	125 270	162 268	102 204	121 730	138 942	204 730	76,3
14	66	Enel SpA	İtalya	Electricity, gas and water	124 603	175 806	41 619	83 962	34 874	67 914	57,3
15	63	Daimler AG	Almanya	Motor Vehicles	123 881	236 874	141 456	165 872	113 606	284 015	59,2
16	28	Eni SpA	İtalya	Petroleum Refining and Related Industries	118 319	147 024	50 354	75 175	24 666	29 053	77,5
17	12	CK Hutchison Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Retail Trade	118 250	133 280	17 224	21 511	239 552	270 000	85,8
18	29	Glencore Xstrata PLC	İsviçre	Mining, quarrying and petroleum	114 941	128 485	115 640	170 497	135 656	181 350	77,4
19	47	Siemens AG	Almanya	Industrial and Commercial Machinery	113 020	134 995	71 048	93 958	135 720	348 000	66,1
20	31	Telefonica SA	İspanya	Telecommunications	110 879	134 134	38 192	52 402	97 719	129 890	76,9
21	39	Nissan Motor Co Ltd	Japonya	Motor Vehicles	109 475	154 651	83 272	101 624	83 567	149 338	69,6
22	6	Nestlé SA	İsviçre	Food & beverages	101 977	124 590	90 607	92 215	324 115	335 000	92,3
23	69	Deutsche Telekom AG	Almanya	Telecommunications	100 140	156 981	48 996	76 826	90 632	225 243	55,9
24	60	Mitsubishi Corporation	Japonya	Wholesale Trade	100 095	132 777	17 381	57 739	54 273	71 994	60,3
25	30	Allergan PLC	İrlanda	Pharmaceuticals	99 535	135 841	12 884	15 071	22 860	31 200	77,3
26	72	BMW AG	Almanya	Motor Vehicles	97 843	187 799	87 428	102 292	35 206	122 244	55,5
27	50	Johnson & Johnson	Amerika Birleşik Devletleri	Pharmaceuticals	96 802	133 411	34 387	70 074	92 223	127 100	64,7
28	99	EDF SA	Fransa	Electricity, gas and water	94 538	304 255	28 497	83 238	25 750	156 312	27,3
29	24	Iberdrola SA	İspanya	Electricity, gas and water	94 453	114 163	31 652	34 867	18 291	28 860	79,0
30	1	Rio Tinto PLC	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	91 209	91 564	34 490	34 829	54 346	54 888	99,2
31	26	Fiat Chrysler Automobiles	Birleşik Krallık	Motor Vehicles	90 275	114 572	114 782	122 733	146 364	238 162	77,9
32	70	Engie	Fransa	Electricity, gas and water	89 504	175 238	49 735	77 553	80 984	154 935	55,8
33	85	Microsoft Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Computer and Data Processing	81 790	176 223	50 639	93 580	58 000	118 000	49,9
34	82	Pfizer Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Pharmaceuticals	81 431	167 460	27 147	48 851	47 606	97 900	50,9
35	35	Mitsui & Co Ltd	Japonya	Mining, quarrying and petroleum	81 265	97 120	23 138	39 682	36 491	43 611	75,2
36	76	E.ON AG	Almanya	Electricity, gas and water	74 746	124 011	25 992	128 973	45 025	56 490	53,4
37	13	ArcelorMittal	Lüksemburg	Metals and metal products	74 161	76 846	63 493	63 578	125 175	209 000	85,4
38	38	Sanofi	Fransa	Pharmaceuticals	72 545	111 607	36 169	38 687	61 256	115 631	70,5

Tablo Ek 1.1 - devam

39	100	China National Offshore Oil Corp	Çin	Mining, quarrying and petroleum	71 090	182 282	26 084	99 557	10 550	115 000 ³⁶	24,8
40	94	Ford Motor Company	Amerika Birleşik Devletleri	Motor Vehicles	68 366	224 925	56 416	149 558	96 000	199 000	38,8
41	2	Altice NV	Hollanda	Telecommunications	68 354	70 678	15 752	16 147	36 273	37 506	97,0
42	52	Airbus Group NV	Fransa	Aircraft	68 234	116 362	49 262	71 524	85 764	136 574	63,4
43	44	Novartis AG	İsviçre	Pharmaceuticals	67 533	131 556	49 570	50 359	63 258	118 700	67,7
44	56	Procter & Gamble Co	Amerika Birleşik Devletleri	Chemicals and Allied Products	64 498	129 495	47 987	76 279	80 682	110 000	62,0
45	16	Hon Hai Precision Industries	Tayvan İli, Çin	Electronic components	64 040	70 244	139 633	141 070	667 318	1 061 465	84,3
46	23	Roche Group	İsviçre	Pharmaceuticals	62 791	76 128	49 489	50 005	51 559	91 747	79,2
47	55	Samsung Electronics Co., Ltd.	Kore	Communications equipment	62 294	205 860	158 756	177 143	219 822	319 208	62,9
48	48	BHP Billiton Group Ltd	Avustralya	Mining, quarrying and petroleum	62 274	124 580	42 431	44 636	21 415	42 829	65,0
49	33	GlaxoSmithKline PLC	Birleşik Krallık	Pharmaceuticals	62 004	79 285	34 425	36 557	57 654	101 192	76,4
50	97	Statoil ASA	Norveç	Petroleum Refining and Related Industries	61 854	109 596	13 835	57 647	2 604	21 581	30,8
51	74	International Business Machines Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Computer and Data Processing	60 069	110 495	43 255	81 741	205 361	377 757	53,9
52	36	LafargeHolcim Ltd	İsviçre	Stone, Clay, Glass, and Concrete Products	59 444	79 950	19 087	26 172	77 006	100 956	74,5
53	98	Wal-Mart Stores Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Retail Trade	58 309	199 581	124 571	482 130	800 000	2 300 000	29,9
54	89	Orange SA	Fransa	Telecommunications	56 589	99 727	22 248	44 652	58 771	156 191	48,1
55	77	ConocoPhillips	Amerika Birleşik Devletleri	Petroleum Refining and Related Industries	55 523	97 484	13 231	29 456	9 055	15 900	52,9
56	58	BASF SE	Almanya	Chemicals and Allied Products	55 115	77 264	46 854	78 181	59 598	112 435	61,4
57	95	General Motors Co	Amerika Birleşik Devletleri	Motor Vehicles	52 490	194 520	47 991	152 356	118 700	215 000	37,9
58	17	Mondelez International, Inc.	Amerika Birleşik Devletleri	Food & beverages	51 753	62 843	23 334	29 636	87 000	99 000	83,0
59	20	BG Group plc	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	51 710	59 676	13 496	16 148	3 760	5 200	80,8
60	42	Marubeni Corporation	Japonya	Wholesale Trade	50 381	63 358	27 615	60 863	30 877	38 830	68,1
61	41	Robert Bosch GmbH	Almanya	Motor Vehicles	50 308	84 278	62 621	78 356	243 000	374 778	68,1

³⁶ 2014 verisidir (UNCTAD, 2016b).

Tablo Ek 1.1 - devam

62	79	Repsol YPF SA	İspanya	Petroleum Refining and Related Industries	50 231	68801	20 998	44 098	9 845	27 111	52,3
63	4	Anglo American plc	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	50 059	52 013	18 481	20 455	89 000	91 000	94,8
64	21	Unilever PLC	Birleşik Krallık	Food & beverages	49 501	57 044	44 078	59 119	136 921	168 921	80,8
65	71	Sony Corporation	Japonya	Electric equipment	48 942	148 418	48 258	67 578	81 700	131 700	55,5
66	22	Christian Dior SA	Fransa	Textiles, clothing and leather	46 543	67 170	37 932	42 353	92 398	116 446	79,4
67	93	Petronas - Petroliaam Nasional Bhd	Malezya	Mining, quarrying and petroleum	45 572	153 770	76 726	100 602	5 790	50 949 ³⁷	39,1
68	25	Imperial Brands PLC	Birleşik Krallık	Tobacco	45 455	45 713	32 254	39 232	19 900	36 400	78,8
69	49	AstraZeneca PLC	Birleşik Krallık	Pharmaceuticals	45 412	60 124	7 630	24 708	54 400	61 500	65,0
70	86	China Ocean Shipping (Group) Company	Çin	Transport and storage	44 805	57 875	18 075	27 483	4 679	75 675 ³⁸	49,8
71	54	Sumitomo Corporation	Japonya	Wholesale Trade	44 251	69 590	20 618	33 438	47 976	75 448	62,9
72	87	Bayer AG	Almanya	Pharmaceuticals	44 172	80 625	21 651	51 408	60 908	116 800	49,7
73	90	RWE AG	Almanya	Electricity, gas and water	43 602	86 534	22 276	51 445	24 592	59 762	44,9
74	46	Schlumberger Ltd	Amerika Birleşik Devletleri	Mining, quarrying and petroleum	43 475	68 005	25 570	35 527	59 361	95 000	66,1
75	7	Schneider Electric SA	Fransa	Electricity, gas and water	43 241	46 441	27 665	29 564	161 411	181 361	91,9
76	11	SABMiller PLC	Birleşik Krallık	Food & beverages	43 195	43 589	16 112	19 833	58 136	68 808	88,3
77	45	Liberty Global plc	Birleşik Krallık	Telecommunications	41 785	64 610	10 392	17 063	27 750	37 000	66,9
78	14	SAP SE	Almanya	Computer and Data Processing	41 522	45 146	20 000	23 075	59 280	76 986	85,2
79	73	Hewlett-Packard Co	Amerika Birleşik Devletleri	Computer and Data Processing	41 391	81 270	32 044	52 107	122 233	240 000	54,5
80	84	ITOCHU Corporation	Japonya	Wholesale Trade	41 273	71 536	15 461	42 382	63 747	110 487	50,6
81	9	British American Tobacco PLC	Birleşik Krallık	Tobacco	40 868	46 751	19 734	20 024	74 932	87 577	90,5
82	78	United Technologies Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Aircraft	39 925	87 484	25 023	56 098	133 960	197 000	52,7
83	3	Heineken NV	Hollanda	Food & beverages	39 911	41 137	22 372	22 762	69 714	73 767	96,6
84	80	National Grid PLC	Birleşik Krallık	Electricity, gas and water	39 240	84 761	11 391	22 675	14 573	24 274	52,2
85	83	Oracle Corporation	Amerika Birleşik Devletleri	Computer and Data Processing	38 520	110 903	20 901	38 226	83 000	132 000	50,8
86	91	Amgen Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Pharmaceuticals	38 392	71 576	4 495	21 662	9 600	17 900	42,7
87	53	AP Moller - Maersk A/S	Danimarka	Transport and storage	37 924	62 408	38 694	40 308	29 516	88 355	63,4
88	62	Renault SA	Fransa	Motor Vehicles	37 765	98 827	39 033	50 302	74 557	120 136	59,3

³⁷ 2014 verisidir (UNCTAD, 2016b).

³⁸ 2014 verisidir (UNCTAD, 2016b).

Tablo Ek 1.1 - devam

89	10	WPP PLC	Birleşik Krallık	Business Services	37 169	42 648	16 036	18 697	166 162	179 000	88,6
90	8	Linde AG	Almanya	Chemicals and Allied Products	36 762	38 555	18 465	19 913	56 524	64 538	91,9
91	32	Diageo PLC	Birleşik Krallık	Food & beverages	36 686	40 585	12 362	17 109	22 364	33 362	76,6
92	27	Teva Pharmaceutical Industries Limited	İsrail	Pharmaceuticals	36 357	54 258	16 139	19 652	35 914	42 888	77,6
93	43	Vattenfall AB	İsveç	Electricity, gas and water	36 113	58 969	14 391	19 518	19 708	28 567	68,0
94	15	Volvo AB	İsveç	Motor Vehicles	36 105	44 445	35 994	37 078	68 052	88 464	85,1
95	68	América Móvil SAB de CV	Meksika	Telecommunications	35 790	74 624	36 666	56 298	107 672	191 156	56,5
96	57	Fresenius SE & Co KGaA	Almanya	Health care services	35 387	47 324	19 352	31 068	107 552	222 305	61,8
97	81	Caterpillar Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Industrial and Commercial Machinery	35 360	78 497	25 186	47 011	58 000	105 700	51,2
98	88	Vale SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	35 338	87 251	21 688	25 605	15 268	74 098	48,6
99	92	Hitachi Ltd	Japonya	Computer Equipment	35 140	111 723	40 041	83 656	143 461	336 670	40,6
100	96	Alphabet Inc	Amerika Birleşik Devletleri	Computer and Data Processing	35 128	147 461	40 179	74 989	14 725	61 814	33,7

UNCTAD. 2016b. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges) Annex Table 24 [Ek Tablo 24].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Ek 2. Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2014)

Tablo Ek 2.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2014) (Yabancı Varlıklarına Göre, 2014³⁹) (Milyon Dolar ve Çalışan Sayısı)

Yabancı Varlıklara Göre Sıralama	TNI ⁴⁰	ÇUŞ	AÜ	Sanayi ⁴¹	Varlıklar		Satışlar		İstihdam		TNI (Yüzde)
					Yabancı	Toplam	Yabancı	Toplam	Yabancı ⁴²	Toplam	
1	18	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, Çin	Transport and storage	91 055	113 909	27 043	35 098	231 824	280 000	79,9
2	11	Hon Hai Precision Industries	Tayvan İli, Çin	Electronic components	73 010	77 803	138 023	139 018	667 318	1 061 465	85,3
3	86	China National Offshore Oil Corp	Çin	Mining, quarrying and petroleum	71 090	182 282	26 084	99 557	10 550	115 000	24,8
4	37	Samsung Electronics Co., Ltd.	Kore	Communications equipment	56 164	211 205	176 534	196 263	219 822	319 208	61,8
5	53	Vale SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	55 448	116 598	31 667	37 608	15 628	76 531	50,7
6	71	Petronas - Petroliam Nasional Bhd	Malezya	Mining, quarrying and petroleum	45 572	153 770	76 726	100 602	5 790	50 949	39,1
7	54	China Ocean Shipping (Group) Company	Çin	Transport and storage	44 805	57 875	18 075	27 483	4 679	75 675	49,8
8	45	América Móvil SAB de CV	Meksika	Telecommunications	41 627	86 795	41 547	63 793	107 672	191 156	56,5
9	66	Lukoil OAO	Rusya Federasyonu	Petroleum Refining and Related Industries	32 907	111 800	119 932	144 167	22 623	150 000	42,6
10	30	Tata Motors Ltd	Hindistan	Motor Vehicles	30 214	38 235	37 201	43 044	30 172	73 485	68,8
11	19	Cemex S.A.B. de C.V.	Meksika	Stone, Clay, Glass, and Concrete Products	29 763	34 964	12 320	15 795	32 829	44 241	79,1
12	1	China Resources Power Holdings Company Limited	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	29 095	29 095	9 115	9 115	42 575	42 575	100,0
13	72	Hyundai Motor Company	Kore	Motor Vehicles	28 516	134 946	46 976	84 953	41 838	104 731	38,8
14	41	Legend Holdings Corporation	Çin	Computer Equipment	26 957	47 062	29 556	47 152	34 584	60 379	59,1

³⁹ Tüm veriler, şirketlerin finansal raporlarına (1 Nisan 2014-31 Mart 2015) dayanmaktadır (UNCTAD, 2016c).

⁴⁰ Çokulusluluk Endeksi (TNI), yabancı varlıkların toplam varlıklara, yabancı satışların toplam satışlara ve yabancı istihdamın toplam istihdama oranlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2016c).

⁴¹ İşletmeler için sanayi sınıflandırması, Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (United States Securities and Exchange Commission-SEC)'nin da kullandığı, Birleşik Devletler Standart Sanayi Sınıflandırmasına (United States Standart Industrial Classification) göre yapılmıştır (UNCTAD, 2016c).

⁴² Bazı durumlarda, yabancı istihdam verisi, 2014'ün toplam istihdamına bir önceki yılın toplam istihdamı içindeki yabancı istihdam payı uygulanarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2016c).

Tablo Ek 2.1 - devam

15	61	New World Development Ltd	Hong Kong, Çin	Construction	24 934	47 639	3 844	7 286	15 690	50 000	45,5
16	47	Jardine Matheson Holdings Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	24 490	66 457	27 852	39 921	259 860	430 000	55,7
17	89	Formosa Plastics Group	Tayvan İli, Çin	Chemicals and Allied Products	24 237	107 333	14 430	78 978	27 893	106 315	22,4
18	92	Hanwha Corporation	Kore	Wholesale Trade	24 111	113 369	5 830	35 651	1 106	5 202	19,6
19	32	Singapore Telecommunications Ltd	Singapur	Telecommunications	23 903	30 610	8 417	13 365	12 596	23 000	65,3
20	50	Sabic - Saudi Basic Industries Corp.	Suudi Arabistan	Chemicals and Allied Products	23 684	90 641	33 206	50 163	25 391	40 000	51,9
21	62	Wilmar International Limited	Singapur	Food & beverages	23 659	43 558	33 061	43 085	3 680	92 000	45,0
22	100	China National Petroleum Corporation	Çin	Mining, quarrying and petroleum	22 857	641 334	11 791	444 387	28 476	1 500 200	2,7
23	96	China State Construction Engineering Corporation Ltd	Çin	Construction	22 440	149 670	8 392	130 230	35 694	238 079	12,1
24	94	Sinopec - China Petrochemical Corporation	Çin	Petroleum Refining and Related Industries	21 943	362 873	127 039	470 428	51 000	927 000	12,9
25	14	Ooredoo QSC	Katar	Telecommunications	20 573	26 923	7 176	9 123	15 934	17 551	82,0
26	9	China Resources Beer (Holdings) Company Limited	Hong Kong, Çin	Retail Trade	19 992	23 385	20 550	21 777	239 400	252 000	91,6
27	91	China Minmetals Corp	Çin	Metals and metal products	19 225	59 010	12 420	52 383	11 123	177 000	20,9
28	74	Etisalat - Emirates Telecom Corp.	Birleşik Arap Emirlikleri	Telecommunications	19 119	35 111	5 857	13 280	7 280	42 000	38,6
29	69	Sinochem Group	Çin	Mining, quarrying and petroleum	18 706	57 867	62 497	80 875	4 792	47 920	39,9
30	36	CapitaLand Ltd	Singapur	Construction	18 444	33 371	1 405	3 098	7 455	8 520	62,7
31	84	Oil and Natural Gas Corp Ltd	Hindistan	Mining, quarrying and petroleum	18 113	54 099	3 106	26 352	11 000	33 185	26,1
32	23	Abu Dhabi National Energy Co PJSC	Birleşik Arap Emirlikleri	Electricity, gas and water	17 496	31 327	5 523	7 441	2 548	2 800	73,7
33	24	Genting Bhd	Malezya	Hotels and restaurants	17 345	20 968	3 462	5 568	45 061	60 000	73,3
34	88	POSCO	Kore	Metals and metal products	16 909	78 142	18 459	61 960	5 839	37 225	22,4
35	51	Lenovo Group Ltd	Çin	Computer Equipment	16 791	27 081	31 595	46 296	13 900	60 000	51,1
36	26	Steinhoff International Holdings Ltd	Güney Afrika	Retail Trade	16 608	19 085	8 365	11 312	31 290	55 876	72,3
37	87	Sun Hung Kai Properties Ltd	Hong Kong, Çin	Construction	16 198	71 872	1 462	9 684	11 832	37 000	23,2

Tablo Ek 2.1 - devam

38	3	First Pacific Company Ltd	Hong Kong, Çin	Food & beverages	15 893	16 642	6 841	6 841	94 994	95 046	98,5
39	21	Quanta Computer Inc	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	15 874	19 202	27 320	30 565	57 443	105 360	75,5
40	25	MTN Group Ltd	Güney Afrika	Telecommunications	15 800	21 947	9 958	13 558	16 210	22 204	72,8
41	85	Gazprom JSC	Rusya Federasyonu	Mining, quarrying and petroleum	15 137	256 177	94 579	144 477	28 594	450 000	25,9
42	22	YTL Corporation Bhd	Malezya	Construction	14 984	19 019	4 278	5 950	8 540	12 000	73,9
43	49	Keppel Corp Ltd	Singapur	Other Transportation Equipment	14 711	21 887	2 442	8 128	25 338	43 157	52,0
44	1	Golden Agri-Resources Ltd	Singapur	Food & beverages	14 667	14 667	7 619	7 619	50 000	50 000	100,0
45	44	Gerdau SA	Brezilya	Metals and metal products	14 523	23 756	11 127	18 126	19 892	40 061	57,4
46	79	Fomento Economico Mexicano SAB	Meksika	Food & beverages	13 512	25 540	5 769	19 812	46 631	216 740	34,5
47	8	Shangri-La Asia Ltd	Hong Kong, Çin	Hotels and restaurants	13 245	13 740	1 788	2 112	26 976	28 100	92,4
48	73	Bharti Airtel Limited	Hindistan	Telecommunications	13 188	31 366	4 822	15 091	10 382	24 694	38,7
49	97	Petroleo Brasileiro SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	13 021	298 969	20 022	143 686	6 997	80 908	9,0
50	48	Tata Steel Ltd	Hindistan	Metals and metal products	12 946	25 494	15 569	22 849	37 290	79 647	55,2
51	59	CLP Holdings Ltd	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	12 276	27 678	7 304	11 898	2 690	7 300	47,5
52	35	Hindalco Industries Ltd	Hindistan	Metals and metal products	11 904	22 932	13 483	17 080	12 616	21 976	62,8
53	77	Power Assets Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	11 690	17 571	186	275		12	36,6
54	58	Axiata Group Bhd	Malezya	Telecommunications	11 465	14 055	3 375	5 719	21 250	25 000	47,8
55	90	Sasol Limited	Güney Afrika	Chemicals and Allied Products	11 141	26 437	9 446	19 535	5 878	32 533	21,7
56	16	Flextronics International Ltd	Singapur	Electronic components	10 589	11 666	25 595	26 148	146 507	150 000	81,1
57	99	China Mobile Limited	Çin	Telecommunications	10 556	211 117	5 221	104 416		241 550	3,3
58	64	Sonatrach	Cezayir	Mining, quarrying and petroleum	10 383	103 830	44 833	68 115	4 717	47 172	43,8
59	27	Petróleos de Venezuela SA	Venezuela	Mining, quarrying and petroleum	10 342	226 760	54 540	128 439	3 445	116 804	72,3
60	40	Infosys Limited	Hindistan	Computer and Data Processing	10 338	10 630	8 523	8 733	40 092	176 187	59,9
61	70	China Electronics Corporation (CEC)	Çin	Computer and Data Processing	10 226	38 157	8 893	33 183	34 659	129 330	39,8
62	95	Cofco Corp	Çin	Wholesale Trade	10 225	70 888	4 052	40 524	45 330	120 674	12,7
63	80	DP World Limited	Birleşik Arap Emirlikleri	Transport and storage	10 175	17 905	1 077	3 463	16 200	36 000	30,7
64	28	San Miguel Corp	Filipinler	Food & beverages	10 158	27 231	2 145	17 656	2 879	18 538	71,2
65	83	WH Group Limited	Hong Kong, Çin	Agriculture, forestry, & fishing	10 130	14 720	7 602	22 243	48 000	121 000	26,8

Tablo Ek 2.1 - devam

66	15	Mobile Telecommunications Company KSC (Zain)	Kuveyt	Telecommunications	10 038	11 192	3 046	4 263	5 462	6 740	81,6
67	82	Broadcom Limited	Singapur	Electronic components	10 020	10 491	4 108	4 269	7 500	8 400	27,4
68	76	Naspers Ltd	Güney Afrika	Telecommunications	9 563	12 920	3 421	6 608	19 545	24 128	37,6
69	33	Tata Consultancy Services	Hindistan	Computer and Data Processing	9 484	11 801	14 374	15 503	23 779	319 656	65,1
70	46	Dalian Wanda Commercial Properties Co., Limited	Çin	Construction	9 189	91 891	1 756	17 559	6 067	60 674	56,0
71	60	JBS SA	Brezilya	Agriculture, forestry, & fishing	9 170	30 917	40 324	51 325	97 350	216 693	47,0
72	31	Reliance Industries Limited	Hindistan	Petroleum Refining and Related Industries	9 150	80 822	39 876	61 493	2 822	24 930	68,0
73	55	Noble Group Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	9 119	20 002	80 663	85 816	12 960	13 500	49,6
74	17	Grupo Bimbo SAB de CV	Meksika	Food & beverages	9 003	12 069	8 519	14 067	56 512	128 583	80,2
75	43	Tencent Holdings Limited	Çin	Computer and Data Processing	8 260	27 873	1 053	12 849	8 205	27 690	58,5
76	93	Fosun International Limited	Çin	Metals and metal products	8 212	52 897	1 058	10 050	7 917	51 000	19,0
77	75	Pou Chen Corp	Tayvan İli, Çin	Textiles, clothing and leather	8 082	8 626	3 761	8 050	385 642	411 593	38,6
78	81	Ternium SA	Arjantin	Metals and metal products	8 055	9 690	6 078	8 726	11 278	16 919	29,8
79	34	Compal Electronics Inc	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	7 936	11 966	24 463	27 905	65 040	70 811	63,5
80	5	Wistron Corp	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	7 764	9 464	8 370	19 545	49 837	55 784	97,4
81	52	LG Electronics Inc.	Kore	Electric equipment	7 544	33 977	42 210	56 194	45 835	83 641	51,0
82	4	Olam International Ltd	Singapur	Food & beverages	7 362	13 065	9 029	15 402	13 800	23 000	97,7
83	57	Sime Darby Bhd	Malezya	Wholesale Trade	7 287	15 870	9 286	13 557	26 324	103 507	48,0
84	78	Gold Fields Ltd	Güney Afrika	Mining, quarrying and petroleum	6 844	6 858	2 614	2 869	5 374	8 954	35,8
85	7	Banpu Public Company Limited	Tayland	Mining, quarrying and petroleum	6 825	6 903	2 946	3 145	6 115	6 185	92,6
86	6	Galaxy Entertainment Group Ltd	Hong Kong, Çin	Hotels and restaurants	6 591	6 684	9 075	9 253	16 304	17 000	94,8
87	63	Aspen Pharmacare Holdings Limited	Güney Afrika	Pharmaceuticals	6 487	7 787	2 171	2 845	4 014	8 461	45,0
88	42	Doosan Corp	Kore	Electronic components	6 485	28 753	7 203	19 481	16 560	41 400	59,0
89	65	Li & Fung Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	6 427	8 477	16 544	19 288	21 530	25 781	43,7
90	12	City Developments Ltd	Singapur	Real Estate	6 221	14 903	1 212	2 971	22 077	22 477	84,8
91	98	Mediclinic International PLC	Güney Afrika	Health care services	5 733	6 514	2 072	3 186	11 174	27 696	6,1
92	68	Guangdong Investment Ltd	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	5 729	6 139	1 048	1 087	4 965	5 321	40,5
93	38	Sembcorp Industries Limited	Singapur	Electricity, gas and water	5 710	12 994	4 595	8 600	3 515	8 000	60,8
94	29	SK Hynix Inc	Kore	Electronic components	5 568	24 641	15 177	16 300	5 345	26 903	71,0
95	13	Shenzhen International Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Transport and storage	5 527	6 107	821	821	4 290	4 917	82,3

Tablo Ek 2.1 - devam

96	56	Embraer - Empresa Bras De Aeronautica SA	Brezilya	Aircraft	5 526	10 421	5 058	6 363	3 450	19 167	49,4
97	67	China Railway Construction Corporation Ltd	Çin	Wholesale Trade	4 954	100 475	92 516	96 362	24 384	249 624	42,4
98	20	Road King Infrastructure Ltd	Hong Kong, Çin	Construction	4 930	5 478	1 642	1 642	2 363	2 394	78,3
99	39	Acer Inc	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	4 608	6 037	10 127	10 878	4 165	6 870	60,6
100	10	Cheng Shin Rubber Industry Co	Tayvan İli, Çin	Rubber and Miscellaneous Plastic Products	4 520	5 367	3 958	4 257	21 056	25 000	87,1

UNCTAD. 2016c. World Investment Report 2016 (Investor Nationality: Policy Challenges) Annex Table 25 [Ek Tablo 25].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Ek 3. Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2016)

Tablo Ek 3.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Dünya'nın En Büyük 100 Çokuluslu Şirketi (2016)
(Yabancı Varlıklarına Göre, 2016⁴³) (Milyon Dolar ve Çalışan Sayısı)

Yabancı Varlıklara Göre Sıralama	TNI ⁴⁴	ÇUŞ	AÜ	Sanayi ⁴⁵	Varlıklar		Satışlar		İstihdam		TNI ² (Yüzde)
					Yabancı	Toplam	Yabancı	Toplam	Yabancı ⁴⁶	Toplam	
1	38	Royal Dutch Shell plc	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	349 720	411 275	152 018	233 591	67 000	92 000	74,3
2	63	Toyota Motor Corporation	Japonya	Motor Vehicles	303 678	435 958	173 529	254 753	148 941	348 877	60,2
3	36	BP plc	Birleşik Krallık	Petroleum Refining and Related Industries	235 124	263 316	140 683	183 008	43 598	74 500	74,9
4	24	Total SA	Fransa	Petroleum Refining and Related Industries	233 217	243 468	110 255	141 526	70 496	102 168	80,9
5	20	Anheuser-Busch InBev NV	Belçika	Food & beverages	208 012	258 381	39 507	45 517	163 177	206 633	82,1
6	61	Volkswagen Group	Almanya	Motor Vehicles	197 254	431 888	192 093	240 366	346 715	626 715	60,3
7	67	Chevron Corporation	ABD	Petroleum Refining and Related Industries	189 116	260 078	54 160	110 484	28 704	55 200	57,9
8	68	General Electric Co	ABD	Industrial and Commercial Machinery	178 525	365 183	70 352	123 692	191 000	295 000	56,8
9	79	Exxon Mobil Corporation	ABD	Petroleum Refining and Related Industries	165 969	330 314	121 881	218 608	35 725	71 100	52,1
10	58	Softbank Corp	Japonya	Telecommunications	145 611	220 296	45 324	82 166	42 032	63 591	62,5
11	23	Vodafone Group Plc	Birleşik Krallık	Telecommunications	143 574	165 367	44 602	52 238	75 666	105 300	81,4
12	64	Daimler AG	Almanya	Motor Vehicles	138 967	256 127	143 547	169 555	112 430	282 488	59,6
13	32	Honda Motor Co Ltd	Japonya	Motor Vehicles	130 067	169 537	112 614	129 228	143 424	208 399	77,6
14	86	Apple Computer Inc	ABD	Computer Equipment	126 793	321 686	139 972	215 639	45 721	116 000	47,9
15	26	BHP Billiton Group Ltd	Avustralya	Mining, quarrying and petroleum	118 953	118 953	29 751	30 912	10 993	26 827	79,1
16	42	Nissan Motor Co Ltd	Japonya	Motor Vehicles	116 612	164 734	88 651	108 189	87 584	152 421	70,1
17	51	Siemens AG	Almanya	Industrial and Commercial Machinery	115 251	140 309	67 737	88 346	136 890	351 000	65,9

⁴³ Ön sonuçlar, şirketlerin finansal raporlarına (1 Nisan 2016-31 Mart 2017) dayanmaktadır (UNCTAD, 2017b).

⁴⁴ Çokulusluluk Endeksi (TNI), yabancı varlıkların toplam varlıklara, yabancı satışların toplam satışlara ve yabancı istihdamın toplam istihdama oranlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2017b).

⁴⁵ İşletmeler için sanayi sınıflandırması, Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (United States Securities and Exchange Commission-SEC)'nin da kullandığı, Birleşik Devletler Standart Sanayi Sınıflandırmasına (United States Standart Industrial Classification) göre yapılmıştır (UNCTAD, 2017b).

⁴⁶ Bazı durumlarda, yabancı istihdam verisi, 2016'nın toplam istihdamına bir önceki yılın toplam istihdamı içindeki yabancı istihdam payı uygulanarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2017b).

Tablo Ek 3.1 - devam

18	71	Enel SpA	İtalya	Electricity, gas and water	111 240	164 010	37 622	75 898	30 124	62 080	55,3
19	17	CK Hutchison Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Retail Trade	110 515	130 677	26 050	33 474	263 900	290 000	84,5
20	57	Mitsubishi Corporation	Japonya	Wholesale Trade	107 860	140 879	20 360	59 317	52 251	68 247	62,5
21	35	Glencore Xstrata PLC	İsviçre	Mining, quarrying and petroleum	107 077	124 600	97 927	152 948	115 820	154 832	74,9
22	29	Telefonica SA	İspanya	Telecommunications	106 765	130 327	43 504	57 568	99 216	127 323	78,5
23	65	Eni SpA	İtalya	Petroleum Refining and Related Industries	106 408	131 280	35 510	61 690	12 626	33 536	58,8
24	8	Nestlé SA	İsviçre	Food & beverages	106 319	129 467	89 307	90 804	317 954	328 000	92,5
25	69	BMW AG	Almanya	Motor Vehicles	106 244	198 730	88 934	104 174	36 670	124 729	56,1
26	53	Johnson & Johnson	ABD	Pharmaceuticals	104 274	141 208	34 079	71 890	93 339	126 400	65,0
27	62	Deutsche Telekom AG	Almanya	Telecommunications	102 176	156 514	53 588	80 866	106 972	218 341	60,2
28	41	Iberdrola SA	İspanya	Electricity, gas and water	100 890	112 476	19 178	32 321	17 992	28 389	70,8
29	70	Allergan PLC	İrlanda	Pharmaceuticals	94 512	128 986	2 885	14 571	12 237	16 700	55,4
30	1	Rio Tinto PLC	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	89 177	89 263	33 429	33 781	50 531	51 018	99,3
31	31	Fiat Chrysler Automobiles	Birleşik Krallık	Motor Vehicles	86 599	109 985	113 442	122 821	145 389	234 499	77,7
32	84	Pfizer Inc	ABD	Pharmaceuticals	85 930	171 615	26 455	52 824	48 318	96 500	50,1
33	100	EDF SA	Fransa	Electricity, gas and water	84 508	296 869	17 923	78 773	25 142	154 808	22,5
34	87	Microsoft Corporation	ABD	Computer and Data Processing	82 992	193 468	44 742	85 320	51 000	114 000	46,7
35	40	Mitsui & Co Ltd	Japonya	Wholesale Trade	82 233	102 850	22 161	40 284	34 868	43 611	71,6
36	3	Altice NV	Hollanda	Telecommunications	81 640	84 761	22 575	22 962	47 901	49 732	97,0
37	75	Engie	Fransa	Electricity, gas and water	77 809	167 070	46 125	73 724	80 439	153 090	53,9
38	15	ArcelorMittal	Lüksemburg	Metals and metal products	75 142	75 142	55 761	56 791	118 025	199 000	85,8
39	52	Sanofi	Fransa	Pharmaceuticals	72 747	110 332	28 507	38 398	59 935	106 859	65,4
40	19	Hon Hai Precision Industries	Tayvan İli, Çin	Electronic components	70 797	79 991	134 170	135 177	667 318	1 061 465	83,5
41	45	The Coca-Cola Company	ABD	Food & beverages	70 595	87 270	31 653	41 863	49 300	100 300	68,6
42	93	Ford Motor Company	ABD	Motor Vehicles	70 153	237 951	58 367	151 800	93 000	201 000	38,1
43	47	Novartis AG	İsviçre	Pharmaceuticals	67 487	130 124	48 590	49 436	63 188	118 393	67,8
44	99	China National Offshore Oil Corp (CNOOC) *	Çin	Mining, quarrying and petroleum	66 673	179 228	17 761	67 789	8 979	110 200	23,8
45	9	Shire plc	İrlanda	Pharmaceuticals	66 615	67 035	11 355	11 397	18 358	23 906	91,9
46	55	Airbus Group NV	Fransa	Aircraft	66 490	117 142	50 010	73 660	85 819	133 782	62,9
47	28	Teva Pharmaceutical Industries Limited	İsrail	Pharmaceuticals	66 161	92 890	17 058	21 903	50 097	56 960	79,0
48	25	Roche Group	İsviçre	Pharmaceuticals	64 754	75 401	50 745	51 331	53 183	94 052	80,4
49	43	International Business Machines Corporation	ABD	Computer and Data Processing	63 897	117 470	79 919	79 919	206 863	380 300	69,6
50	72	Samsung Electronics Co., Ltd.	Kore	Communications equipment	63 704	217 714	114 510	173 949	228 775	325 677	55,1

Tablo Ek 3.1 - devam

51	78	Procter & Gamble Co	ABD	Chemicals and Allied Products	62 718	127 136	38 299	65 299	51 797	105 000	52,4
52	82	Orange SA	Fransa	Telecommunications	62 623	99 787	24 283	45 268	58 399	155 202	51,3
53	56	Amazon.com, Inc	ABD	E-Commerce	61 177	83 402	56 202	135 987	250 424	341 400	62,7
54	98	Nippon Telegraph & Telephone Corporation	Japonya	Telecommunications	60 466	190 035	15 025	105 152	77 000	241 448	26,0
55	96	Statoil ASA	Norveç	Petroleum Refining and Related Industries	58 995	104 530	10 190	45 688	2 505	20 539	30,3
56	30	GlaxoSmithKline PLC	Birleşik Krallık	Pharmaceuticals	58 514	72 742	36 217	37 642	56 970	99 300	78,0
57	54	BASF SE	Almanya	Chemicals and Allied Products	58 370	80 632	44 264	63 669	60 512	113 830	65,0
58	37	LafargeHolcim Ltd	İsviçre	Stone, Clay, Glass, and Concrete Products	54 886	73 381	21 994	29 764	69 074	90 903	74,9
59	97	Wal-Mart Stores Inc	ABD	Retail Trade	54 734	198 825	124 571	485 873	800 000	2 300 000	29,3
60	10	Liberty Global plc	Birleşik Krallık	Telecommunications	54 358	54 518	17 285	17 285	30 750	41 000	91,6
61	95	General Motors Co	ABD	Motor Vehicles	53 687	221 690	48 070	166 380	101 000	225 000	32,7
62	81	ConocoPhillips	ABD	Petroleum Refining and Related Industries	52 461	89772	9 471	24 147	7 772	13 300	52,0
63	22	Unilever PLC	Birleşik Krallık	Food & beverages	52 356	59 480	43 755	58 317	136 832	168 832	81,4
64	46	Robert Bosch GmbH	Almanya	Motor Vehicles	51 200	86 302	64 809	80 904	255 307	389 281	68,3
65	21	Mondelez International, Inc.	ABD	Food & beverages	50 917	61 538	19 594	25 923	78 000	90 000	81,7
66	2	John Swire & Sons Limited ^e	Birleşik Krallık	Transport and storage	50 491	50 562	10 241	10 599	121 330	121 500	98,8
67	34	AstraZeneca PLC	Birleşik Krallık	Pharmaceuticals	49 822	62 526	13 650	23 002	52 700	59 700	75,8
68	48	Renault SA	Fransa	Motor Vehicles	49 381	107 624	43 451	56 691	100 473	124 849	67,7
69	50	Schlumberger Ltd	ABD	Mining, quarrying and petroleum	48 561	77 956	21 229	27 920	62 292	100 000	66,9
70	4	Broadcom Limited	Singapur	Electronic components	48 413	49 966	12 990	13 240	14 800	15 700	96,4
71	5	Anglo American plc	Birleşik Krallık	Mining, quarrying and petroleum	48 216	50 149	20 139	21 378	78 000	80 000	96,0
72	91	Petronas - Petrolim Nasional Bhd ^e	Malezya	Mining, quarrying and petroleum	47 912	139 868	46 459	63 322	10 630	53 149	42,5
73	49	Marubeni Corporation	Japonya	Wholesale Trade	47 511	61 675	30 846	65 807	30 748	39 914	67,0
74	44	Repsol YPF SA	İspanya	Petroleum Refining and Related Industries	46 745	68 356	15 446	38 377	24 535	24 535	69,5
75	66	National Grid PLC	Birleşik Krallık	Electricity, gas and water	45 727	82 279	11 687	19 587	14 830	25 068	58,1
76	33	Christian Dior SA	Fransa	Textiles, clothing and leather	45 489	69 839	37 855	42 116	81 478	109 435	76,5
77	88	Bayer AG	Almanya	Pharmaceuticals	45 422	86 685	20 136	51 741	55 717	115 200	46,6
78	6	Nokia OYJ	Finlandiya	Communications equipment	44 674	47 329	24 866	26 125	96 123	102 687	94,4
79	18	Air Liquide SA	Fransa	Chemicals and Allied Products	44 155	46 503	19 174	20 063	41 354	66 700	84,2
80	16	British American Tobacco PLC	Birleşik Krallık	Tobacco	44 007	48 969	16 039	19 910	71 891	85 335	84,9

Tablo Ek 3.1 - devam

81	85	China COSCO Shipping Corp Ltd ^e	Çin	Transport and storage	43 076	55 642	15 104	22 965	5 114	82 708	49,8
82	7	SAP SE	Almanya	Computer and Data Processing	42 635	46 671	21 051	24 408	84 183	84 183	92,5
83	77	United Technologies Corporation	ABD	Aircraft	42 473	89 706	24 909	57 244	137 088	201 600	53,0
84	60	Sumitomo Corporation	Japonya	Wholesale Trade	42 258	69 411	22 208	36 897	40 704	66 860	60,6
85	27	Imperial Brands PLC	Birleşik Krallık	Tobacco	42 245	42 423	32 823	38 965	18 100	33 900	79,1
86	12	Danone Groupe SA	Fransa	Food & beverages	41 855	46 325	21 872	24 277	90 173	99 091	90,5
87	90	RWE AG	Almanya	Electricity, gas and water	41 791	80 533	20 577	48 224	23 817	58 652	45,1
88	92	Amgen Inc	ABD	Pharmaceuticals	41 199	77 626	4 665	22 991	10 190	19 200	42,1
89	11	Schneider Electric SA	Fransa	Electricity, gas and water	41 093	44 114	25 441	27 318	142 356	161 768	91,4
90	74	Hewlett-Packard Co	ABD	Computer and Data Processing	40 228	79 629	30 542	50 123	98 512	195 000	54,0
91	94	Alphabet Inc	ABD	Computer and Data Processing	39 672	167 497	47 491	90 272	17 066	72 053	33,3
92	73	Intel Corporation	ABD	Electronic components	39 392	113 327	46 430	59 387	53 000	106 000	54,3
93	14	Volvo AB	İsveç	Motor Vehicles	37 948	44 020	34 194	35 266	64 804	84 039	86,8
94	13	WPP PLC	Birleşik Krallık	Business Services	37 765	42 561	16 902	19 421	177 000	198 000	88,4
95	89	ITOCHU Corporation	Japonya	Wholesale Trade	37 697	72 633	15 707	44 664	54 910	105 800	46,3
96	76	E.ON AG	Almanya	Electricity, gas and water	37 681	67 143	18 394	42 231	26 443	43 138	53,7
97	80	Sony Corporation	Japonya	Electric equipment	37 650	157 933	50 121	70 187	76 300	125 300	52,0
98	39	AP Moller - Maersk A/S	Denmark	Transport and storage	37 610	61 118	34 050	35 464	53 990	87 736	73,0
99	83	Vale SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	37 413	99 157	25 123	27 161	15 527	73 062	50,5
100	59	América Móvil SAB de CV	Meksika	Telecommunications	37 158	73 352	42 188	52 202	103 887	194 193	61,7

UNCTAD. 2017b. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy) Annex Table 24 [Ek Tablo 24].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Ek 4. Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2015)

Tablo Ek 4.1: Finans Sektöründe Yer Almayan, Gelişmekte Olan/Geçiş Ekonomilerinden En Büyük 100 Çokuluslu Şirket (2015) (Yabancı Varlıklarına Göre, 2015⁴⁷) (Milyon Dolar ve Çalışan Sayısı)

Yabancı Varlıklara Göre Sıralama	TNI ⁴⁸	ÇUŞ	AÜ	Sanayi ⁴⁹	Varlıklar		Satışlar		İstihdam		TNI (Yüzde)
					Yabancı	Toplam	Yabancı	Toplam	Yabancı ⁵⁰	Toplam	
1	11	CK Hutchison Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Retail Trade	118 250	133 280	17 224	21 511	239 552	270 000	85,8
2	87	China National Offshore Oil Corp (CNOOC)	Çin	Mining, quarrying and petroleum	66 673	179 228	17 761	67 789	8 979	110 200	23,8
3	13	Hon Hai Precision Industries	Tayvan İli, Çin	Electronic components	64 040	70 244	139 633	141 070	667 318	1 061 465	84,3
4	37	Samsung Electronics Co., Ltd.	Kore	Communications equipment	62 294	205 860	158 756	177 143	228 775	325 677	63,4
5	67	Petronas - Petroliam Nasional Bhd	Malezya	Mining, quarrying and petroleum	47 912	139 868	46 459	63 322	10 630	53 149	42,5
6	55	China COSCO Shipping Corp Ltd	Çin	Transport and storage	43 076	55 642	15 104	22 965	5 114	82 708	49,8
7	60	Vale SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	35 338	87 251	21 688	25 605	15 268	74 098	48,6
8	89	China Minmetals Corp	Çin	Metals and metal products	35 165	107 933	16 221	68 413	15 082	240 000	20,9
9	42	América Móvil SAB de CV	Meksika	Telecommunications	34 480	74 624	44 219	56 298	107 029	195 475	59,8
10	29	Tata Motors Ltd	Hindistan	Motor Vehicles	30 589	40 646	35 675	42 087	34 360	76 598	68,3
11	18	Cemex S.A.B. de C.V.	Meksika	Stone, Clay, Glass, and Concrete Products	26 830	31 212	11 300	14 212	32 067	43 117	79,9
12	91	Hanwha Corporation	Kore	Wholesale Trade	26 326	123 783	6 820	36 528	1 147	5 393	20,4
13	95	China State Construction Engineering Corp Ltd (CSCEC)	Çin	Construction	25 472	165 740	9 717	140 099	37 112	241 474	12,6
14	33	Singapore Telecommunications Ltd	Singapur	Telecommunications	25 309	32 410	7 703	12 231	13 690	25 000	65,3

⁴⁷ Tüm veriler, şirketlerin finansal raporlarına (1 Nisan 2015-31 Mart 2016) dayanmaktadır (UNCTAD, 2017c).

⁴⁸ Çokulusluluk Endeksi (TNI), yabancı varlıkların toplam varlıklara, yabancı satışların toplam satışlara ve yabancı istihdamın toplam istihdama oranlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2017c).

⁴⁹ İşletmeler için sanayi sınıflandırması, Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (United States Securities and Exchange Commission-SEC)'nin da kullandığı, Birleşik Devletler Standart Sanayi Sınıflandırmasına (United States Standart Industrial Classification) göre yapılmıştır (UNCTAD, 2017c).

⁵⁰ Bazı durumlarda, yabancı istihdam verisi, 2015'in toplam istihdamına bir önceki yılın toplam istihdamı içindeki yabancı istihdam payı uygulanarak hesaplanmıştır (UNCTAD, 2017c).

Tablo Ek 4.1 - devam

15	61	New World Development Ltd	Hong Kong, Çin	Construction	24 990	51 345	3 268	7 125	11 439	23 726	47,6
16	86	Formosa Plastics Group	Tayvan İli, Çin	Chemicals and Allied Products	24 490	102 732	13 281	60 442	32 112	110 677	24,9
17	72	Tencent Holdings Limited	Çin	Computer and Data Processing	24 086	47 308	1 052	16 365	15 600	30 641	36,1
18	77	Oil and Natural Gas Corp Ltd	Hindistan	Mining, quarrying and petroleum	23 921	53 765	1 889	20 084	15 095	33 927	32,8
19	63	China National Chemical Corporation (ChemChina)	Çin	Chemicals and Allied Products	23 795	51 382	22 918	41 398	47 831	128 989	46,3
20	78	Hyundai Motor Company	Kore	Motor Vehicles	23 450	140 568	31 826	81 184	44 792	109 748	32,2
21	51	Sabic - Saudi Basic Industries Corp.	Suudi Arabistan	Chemicals and Allied Products	22 870	87 525	26 141	39 490	25 391	40 000	51,9
22	99	China National Petroleum Corp (CNPC)	Çin	Mining, quarrying and petroleum	22 168	622 018	8 513	320 864	58 554	1 518 200	3,4
23	94	Sinopec - China Petrochemical Corporation e	Çin	Petroleum Refining and Related Industries	21 943	362 873	127 039	470 428	51 000	927 000	12,9
24	50	Legend Holdings Corporation	Çin	Computer Equipment	21 164	47 220	33 737	49 333	33 615	75 000	52,7
25	40	CapitaLand Ltd	Singapur	Construction	20 763	33 227	2 331	3 463	6 700	12 700	60,9
26	85	Sun Hung Kai Properties Ltd	Hong Kong, Çin	Construction	20 565	77 949	1 436	8 613	11 832	37 000	25
27	56	Wilmar International Limited	Singapur	Food & beverages	20 548	36 926	31 116	38 777	10 846	93 821	49,2
28	71	Lukoil OAO	Rusya Federasyonu	Petroleum Refining and Related Industries	19 942	67 754	59 362	93 726	33 642	160 200	37,9
29	17	Ooredoo QSC	Katar	Telecommunications	19 429	25 866	6 783	8 835	16 023	17 577	81
30	52	Etisalat - Emirates Telecom Corp.	Birleşik Arap Emirlikleri	Telecommunications	19 359	34 926	5 962	14 088	21 895	39 502	51,1
31	68	Jardine Matheson Holdings Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	18 809	66 581	24 512	37 007	124 302	440 000	40,9
32	79	Fosun International Limited	Çin	Metals and metal products	18 193	62 820	4 290	12 536	16 160	55 800	30,7
33	47	Lenovo Group Ltd	Çin	Computer Equipment	17 869	24 933	32 553	44 912	13 900	60 000	55,8
34	70	Sinochem Group	Çin	Mining, quarrying and petroleum	17 676	54 682	46 865	60 646	4 622	46 225	39,9
35	25	Genting Bhd	Malezya	Hotels and restaurants	17 055	20 734	2 890	4 628	40 300	62 000	69,9
36	3	First Pacific Company Ltd	Hong Kong, Çin	Food & beverages	16 425	17 199	6 437	6 437	93 076	97 460	97
37	26	Abu Dhabi National Energy Co PJSC (TAQA)	Birleşik Arap Emirlikleri	Electricity, gas and water	16 208	29 617	3 351	5 267	2 517	2 766	69,8
38	83	POSCO	Kore	Metals and metal products	15 161	68 350	16 706	51 374	3 654	17 045	25,4
39	9	Noble Group Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	14 863	17 052	60 380	66 712	1 440	1 500	91,2
40	48	Tata Steel Ltd	Hindistan	Metals and metal products	14 641	26 815	10 930	16 618	36 028	76 952	55,7

Tablo Ek 4.1 - devam

41	21	YTL Corporation Bhd	Malezya	Construction	14 412	17 691	3 333	4 849	8 627	11 000	76,2
42	43	Naspers Ltd	Güney Afrika	Telecommunications	14 237	16 723	3 221	5 930	10 972	27 429	59,8
43	92	Dalian Wanda Group	Çin	Construction	13 912	139 115	4 107	27 377	40 000	128 518	18,7
44	49	JBS SA	Brezilya	Agriculture, forestry, & fishing	13 787	30 932	34 613	48 790	109 727	238 020	53,9
45	64	DP World Limited	Birleşik Arap Emirlikleri	Transport and storage	13 742	20 259	1 132	4 043	14 965	36 500	45,6
46	74	Sasol Limited	Güney Afrika	Chemicals and Allied Products	13 402	30 370	7 865	16 182	4 781	30 919	36,1
47	34	Quanta Computer Inc	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	13 367	16 176	31 702	31 702	10 121	81 135	65
48	82	Gazprom JSC	Rusya Federasyonu	Mining, quarrying and petroleum	13 337	230 119	67 644	99 072	26 800	462 400	26,6
49	6	Shangri-La Asia Ltd	Hong Kong, Çin	Hotels and restaurants	13 047	13 285	1 859	2 123	27 400	27 900	94,7
50	76	Bharti Airtel Limited	Hindistan	Telecommunications	12 527	34 070	3 691	14 757	9 170	24 940	32,8
51	45	Fomento Economico Mexicano SAB	Meksika	Food & beverages	11 985	23 561	19 617	19 617	58 516	246 158	58,2
52	44	Gerdau SA	Brezilya	Metals and metal products	11 941	17 699	8 849	13 052	15 054	35 145	59,4
53	31	MTN Group Ltd	Güney Afrika	Telecommunications	11 634	20 156	8 372	11 504	15 602	21 084	68,2
54	38	Hindalco Industries Ltd	Hindistan	Metals and metal products	11 162	21 155	11 956	15 280	13 846	24 118	62,8
55	23	Infosys Limited	Hindistan	Computer and Data Processing	11 116	11 379	9 289	9 537	45 356	194 044	72,8
56	100	China Mobile Limited	Çin	Telecommunications	11 008	220 167	5 317	106 331		438 645	3,3
57	65	CLP Holdings Ltd	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	10 823	26 317	5 387	10 410	2 922	7 360	44,2
58	36	Tata Consultancy Services	Hindistan	Computer and Data Processing	10 818	13 448	15 429	16 594	61 215	353 843	63,6
59	69	Doosan Corp	Kore	Electronic components	10 730	26 824	6 943	16 739	15 800	39 500	40,5
60	20	Axiata Group Bhd	Malezya	Telecommunications	10 613	13 011	3 264	5 084	21 050	25 000	76,7
61	10	Flex Ltd	Singapur	Electronic components	10 570	12 385	21 651	24 419	170 697	200 000	86,5
62	15	Mobile Telecommunications Company KSC (Zain)	Kuveyt	Telecommunications	10 541	11 512	2 706	3 779	7 390	8 641	82,9
63	80	Sonatrach e	Cezayir	Mining, quarrying and petroleum	10 383	103 830	44 833	68 115	4 717	47 172	28,6
64	7	Broadcom Limited	Singapur	Electronic components	10 287	10 592	6 616	6 824	7 300	8 200	94,4
65	81	China Electronic Information Industry Group Co., Ltd. (CEC)	Çin	Computer and Data Processing	10 239	38 205	8 450	31 532	34 556	128 944	26,8
66	90	Cofco Corp	Çin	Food & beverages	10 195	70 682	6 452	64 516	45 740	121 767	20,7
67	62	Keppel Corp Ltd	Singapur	Other Transportation Equipment	9 935	20 423	2 448	7 487	21 542	37 295	46,4
68	88	San Miguel Corp	Filipinler	Food & beverages	9 922	26 599	1 798	14 798	2 886	18 586	21,7

Tablo Ek 4.1 - devam

69	97	Petroleo Brasileiro SA	Brezilya	Mining, quarrying and petroleum	9 899	227 284	12 865	96 325	6 856	78 472	8,8
70	41	WH Group Limited	Hong Kong, Çin	Agriculture, forestry, & fishing	9 573	14 301	13 574	21 209	51 000	105 000	59,8
71	84	Reliance Industries Limited	Hindistan	Petroleum Refining and Related Industries	9 293	92 484	24 846	44 818	2 424	24 121	25,2
72	39	Grupo Bimbo SAB de CV	Meksika	Food & beverages	9 014	11 491	8 996	13 800	55 281	127 152	62,4
73	58	Sime Darby Bhd	Malezya	Wholesale Trade	8 819	16 508	8 587	12 655	27 627	108 630	48,9
74	14	Pou Chen Corp	Tayvan İli, Çin	Textiles, clothing and leather	8 442	8 540	4 378	8 469	410 520	415 296	83,1
75	32	Mediclinic International PLC	Güney Afrika	Health care services	8 290	9 419	2 056	3 161	16 113	32 884	67,4
76	93	Petróleos de Venezuela SA	Venezuela	Mining, quarrying and petroleum	8 122	201 943	27 949	72 169	4 595	114 259	15,6
77	1	Golden Agri-Resources Ltd	Singapur	Food & beverages	8 036	8 036	6 510	6 510	46 300	46 300	100
78	54	Olam International Ltd	Singapur	Food & beverages	7 191	14 683	8 342	20 528	15 780	26 300	49,9
79	27	Wistron Corp	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	7 183	8 837	7 323	19 617	38 427	44 346	68,4
80	96	China Communications Construction Company Ltd	Çin	Construction	7 131	112 721	11 944	64 343	7 290	115 179	10,4
81	2	Galaxy Entertainment Group Ltd	Hong Kong, Çin	Hotels and restaurants	7 049	7 142	6 390	6 577	21 220	21 500	98,2
82	22	Ternium SA	Arjantin	Metals and metal products	6 982	8 063	5 305	7 877	11 197	16 739	73,6
83	8	Shenzhen International Holdings Limited	Hong Kong, Çin	Transport and storage	6 889	7 612	869	869	6 006	6 884	92,6
84	30	Aspen Pharmacare Holdings Limited	Güney Afrika	Pharmaceuticals	6 712	8 298	2 442	3 155	4 203	9 089	68,2
85	53	Alfa, S.A.B. de C.V.	Meksika	Metals and metal products	6 694	15 351	10 711	16 262	31 721	72 750	51
86	46	Sembcorp Industries Limited	Singapur	Electricity, gas and water	6 638	14 064	4 230	6 941	4 459	7 000	57,3
87	28	China Resources Beer (Holdings) Company Limited	Hong Kong, Çin	Retail Trade	6 586	6 587	4 487	4 492	3 000	60 000	68,3
88	4	Guangdong Investment Ltd	Hong Kong, Çin	Electricity, gas and water	6 574	6 982	1 150	1 183	6 141	6 522	95,2
89	12	Compal Electronics Inc	Tayvan İli, Çin	Computer Equipment	6 535	9 979	26 668	26 668	59 641	65 769	85,4
90	5	Banpu Public Company Limited	Tayland	Mining, quarrying and petroleum	6 499	6 553	2 271	2 477	5 202	5 505	95,1
91	35	City Developments Ltd	Singapur	Real Estate	6 440	14 348	1 210	2 403	22 077	22 477	64,5
92	59	LG Electronics Inc.	Kore	Electric equipment	6 429	30 868	37 254	49 888	39 272	77 176	48,8
93	73	Grupo Mexico, S.A. de C.V.	Meksika	Mining, quarrying and petroleum	6 207	22 254	4 288	8 179	8 312	29 801	36,1
94	16	Li & Fung Ltd	Hong Kong, Çin	Wholesale Trade	5 966	7 933	16 095	18 831	21 145	25 320	81,4
95	24	Mexichem SAB de CV	Meksika	Rubber and Miscellaneous Plastic Products	5 772	8 670	4 354	5 612	12 500	18 000	71,2
96	57	Embraer - Empresa Bras De Aeronautica SA	Brezilya	Aircraft	5 497	11 506	4 777	6 080	4 841	23 050	49,1

Tablo Ek 4.1 - devam

97	75	BRF S.A.	Brezilya	Agriculture, forestry, & fishing	4 954	10 198	4 839	9 642	5 245	96 000	34,7
98	19	Gold Fields Ltd	Güney Afrika	Mining, quarrying and petroleum	4 892	5 878	2 313	2 545	5 352	9 052	77,7
99	98	HNA Group Co Ltd	Çin	Transport and storage	4 767	95 339	1 478	29 562	8 750	175 000	5
100	66	SK Hynix Inc	Kore	Electronic components	4 708	25 227	15 532	16 595	4 398	22 139	44

UNCTAD. 2017c. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy) Annex Table 25 [Ek Tablo 25].
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Ek 5. Çokuluslu Türk Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler

1986 Yılında kurulan, 11 Eylül 2014 tarihli ve 6552 sayılı Kanun ile yeniden yapılandırılan DEİK, Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerini yürütmektedir (DEİK Hakkında, [01.01.2015]). 1976 Yılında müzakere edilerek OECD tarafından kabul edilen “OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi” (Aktan, Vural, 2006, 166), 2000 yılında geliştirilmiş ve 2011 yılında güncellenmiştir. Bahse konu rehber, 2013 Haziran ayında 43 ülke (Türkiye dahil) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Rehberi tanıtmak, şikâyetleri incelemek ve karara bağlamak üzere, Ekonomi Bakanlığına bağlı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü Türkiye UTN olarak yetkilendirilmiştir (OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi, [01.01.2015]).

Akçaoğlu (2004, 187), Türk şirketlerinin yurt dışına yatırım yapmalarının (Diğer bir deyişle, uluslararasılaşmalarının) nedenini dokuz farklı faktör ile açıklamaktadır. Bahse konu faktörlerden ikisi (İtici unsurlar ve iç rekabet faktörleri) Türkiye’ye özgü koşullar yani itici faktörlerdir. Diğer yedisi (Çekici unsurlar, dış rekabet, kaynak, fırsat, pazar çeşitlendirme, istikrar ve büyük pazar faktörleri) ise hedef/ev sahibi ülkeye özgü koşullar yani çekici faktörlerdir.

Çokuluslu Türk şirketlerini ilgilendiren önemli konu da Türkiye’nin DYY akışlarıdır. Ülkemizin 2011-2016 yıllarındaki DYY akışları Tablo Ek 5.1’de gösterilmiştir.

Tablo Ek 5.1: DYY Akışları (Türkiye, 2011-2016) (Milyon Dolar)

Yıl	DYY Girişleri	DYY Çıkışları
2016	11,987	2,869
2015	17,259	4,807
2014	12,458	6,664
2013	12,771	3,528
2012	13,631	4,106
2011	16,142	2,330

UNCTAD. 2017d. World Investment Report 2017 (Investment and the Digital Economy: Key Messages and Overview) Annex Table 1 [Ek Tablo 1]. [Sayfa 224]. http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2017_AnnexTables_en.pdf

Tablo Ek 5.1 incelendiğinde, 2011-2016 döneminde, ülkemize en yüksek DYY girişinin 17,259 milyon Dolar ile 2015 yılında, en yüksek DYY çıkışının ise 6,664 milyon Dolar ile 2014 yılında gerçekleştiği görülmektedir.

Çokuluslu Türk şirketleri ile ilgili yapılan üç ana çalışma bulunmaktadır:

- *1'inci EMGP Türkiye Raporu*: Dış yatırım yapan çokuluslu Türk şirketleri üzerine yapılan ilk araştırma; KHÜ, DEİK ve New York'taki Columbia Hukuk Fakültesi ve Columbia Üniversitesi Dünya Enstitüsü'nün ortak girişimi olan VCC Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım'ın iş birliği ile, çokuluslu Türk şirketlerinin 2006-2007 yılları arasındaki verilerini kapsayacak şekilde yapılan ve sonuçları 2009 yılında açıklanan "Çokuluslu Türk Şirketleri" çalışmasıdır (Çokuluslu Türk Şirketleri, [01.01.2015]). Çalışmada (Yurt Dışında Yatırım ..., [01.01.2015]), Tablo Ek 5.2'de belirtilen 12 çokuluslu Türk şirketi incelenmiştir.

Tablo Ek 5.2: 1'inci EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 12 Çokuluslu Türk Şirketi

S.Nu.	Şirket Adı		
1	Enka İnşaat	7	Şişecam A.Ş.
2	Turkcell	8	Tekfen Holding
3	Çalık Holding	9	Sabancı Holding
4	Koç Holding	10	Eczacıbaşı Holding
5	Anadolu Grup	11	Borusan Holding
6	TPAO	12	Zorlu Enerji Grubu

Yurt Dışında Yatırım Yapan Çokuluslu Türk Firmalarının Listesinin İlk Araştırma Raporu. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 03.12.2009] [Sayfa 17].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

- *2'nci EMGP Türkiye Raporu*: Benzer çalışma, KHÜ, KPMG Türkiye, DEİK ve New York'taki Columbia Hukuk Fakültesi ve Columbia Üniversitesi Dünya Enstitüsü'nün ortak girişimi olan VCC Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım'ın iş birliğiyle, çokuluslu Türk şirketlerinin 2008-2009 yılları arasındaki verilerini kapsayacak şekilde 2010 yılında tekrar yapılmış, sonuçları 2011 yılında açıklanmıştır. Araştırmada, Tablo Ek 5.3'te belirtilen 19 çokuluslu Türk şirketi incelenmiştir (Turkish Multinationals Steady ..., [01.01.2015]).

Tablo Ek 5.3: 2'inci EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 19 Çokuluslu Türk Şirketi

S.Nu.	Şirket Adı		
1	Sabancı Holding	10	Doğan Holding
2	Doğuş Grubu	11	Alarko Grubu
3	Enka İnşaat	12	TAV Holding
4	Turkcell	13	Zorlu Enerji Grubu
5	Çalık Holding	14	Orhan Holding
6	TPAO	15	Eczacıbaşı Holding
7	Koç Holding	16	Borusan Holding
8	Şişecam A.Ş.	17	Yıldız Holding (Ülker)
9	Tekfen Holding	18	Eroğlu Holding
		19	Çelebi Holding

Turkish Multinationals Steady On Their Course Despite Crisis. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 31.01.2011] [Sayfa 1]. www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

- *3'üncü EMGP Türkiye Raporu:* Konuya ilişkin en güncel çalışma ise KHÜ ve DEİK ile New York'taki Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve The Earth Institute'un ortak girişimi olan VCC Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım'ın iş birliğiyle, çokuluslu Türk şirketlerinin 2010-2012 yılları arasındaki verilerini kapsayacak şekilde 2013 yılında yapılmış ve sonuçları 2014 yılında açıklanmıştır. Çalışmada, Tablo Ek 5.4'te belirtilen 29 çokuluslu Türk şirketi incelenmiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]). Bu çalışma, Türk medyasında geniş yer almıştır (Örneğin; 29 Türk Şirketinin ..., [01.01.2015]; Türk Şirketleri 5 ..., [01.01.2015]; Türk Şirketleri 5 ..., 2014, 8).

Tablo Ek 5.4: 3'üncü EMGP Türkiye Raporu'nda İncelenen 29 Çokuluslu Türk Şirketi

S.Nu.	Şirket Adı		
1	TPAO	15	Çalık Holding
2	Anadolu Grubu	16	Hayat Holding
3	Enka İnşaat	17	Gübretaş
4	Koç Holding	18	Alarko Grubu
5	Doğuş Grubu	19	Orhan Holding
6	Yıldırım Holding	20	Doğan Holding
7	Şişecam A.Ş.	21	Türk Telekom
8	Yıldız Holding	22	Türk Havayolları
9	Tekfen Holding	23	Ekol Lojistik
10	Zorlu Enerji Grubu	24	Eczacıbaşı Holding
11	TAV Holding	25	Kürüm Holding
12	Turkcell	26	Teklas
13	Borusan Holding	27	Çelebi Holding
14	Sabancı Holding	28	Eroğlu Holding
		29	Evyap

Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 3].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

Finans firmaları, Emerging Market Global Players (EMGP) Projesi'nin metodolojisi nedeniyle araştırmalarda kapsam dışı tutulmuştur. Çalışmada, yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan şirketlere yer verilmiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]). Sektörde ileri gelen kurumların doğrudan yabancı yatırım araştırmacılarını bir araya getirerek, gelişmekte olan ülkelerden çıkan çokuluslu şirketlerin hızlı ve küresel genişlemesini inceleyen EMGP Projesi, Vale Columbia Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi'nin başkanlığında ortaklaşa yürütülen, uzun vadeli ve uluslararası bir projedir.

EMGP Projesi kapsamında, Türkiye ve diğer ülkelerden (Arjantin, Brezilya, Şili, Çin, Macaristan, Hindistan, İsrail, Kore, Meksika, Polonya, Rusya, Slovenya ve Tayvan) bazı veriler toplanarak *Çokulusluluk Endeksi (Transnationality Index-TNI)* oluşturulmaktadır (Emerging Market Global Players, [03.01.2015]). Bu endeksin

bileşenlerinden biri yurt dışı satışlar, ikincisi yurt dışındaki öz varlıklar ve sonuncusu yaratılan istihdamdır.

Yukarıda bahsedilen 1'inci, 2'nci ve 3'üncü EMGP Türkiye raporlarının özeti Tablo Ek 5.5'te sunulmuştur.

Tablo Ek 5.5: 2007 - 2012 Araştırma Özeti (Milyon Amerikan Doları)

Yıl	2007	2009	2012
Yurt Dışı Satış	11,937	14,725	23,415
Toplam Satış	91,349	81,761	131,290
Yurt Dışı Varlık	15,711	31,402	36,766
Toplam Varlık	161,517	226,876	294,062
Yurt Dışı İstihdam	72,334	89,946	115,539
Toplam İstihdam	270,391	302,401	501,740
TNI %	32	33	31
Yabancı İştirak Sayısı	248	396	426
Çokuluslu Şirket Sayısı	12	19	29

Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 23].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

Yukarıda bahsedilen 1'inci, 2'nci ve 3'üncü EMGP Türkiye raporlarındaki bulguların özeti Tablo Ek 5.6'da sunulmuştur.

Tablo Ek 5.6: 2009 - 2014 Araştırma Bulguları Özeti

Değişken	2009 (1'inci EMGP Türkiye Raporu)	2011 (2'nci EMGP Türkiye Raporu)	2014 (3'üncü EMGP Türkiye Raporu)	% Değişiklik 2011 - 2014
Varlıklar (Milyon Amerikan Doları)				
Yurt Dışı	15,711	31,402	36,766	17,1
Toplam	161,517	226,876	294,062	29,6

Tablo Ek 5.6 - devam

Toplam İçindeki Yüzdesi	9,7	13,8	12,5	-9,7
Satış (Milyon Amerikan Doları)				
Yurt Dışı	11,937	14,725	23,415	59
Toplam	91,349	81,761	131,290	60,6
Toplam İçindeki Yüzdesi	13	18	17,8	-1
İstihdam (Çalışan Kişi Sayısı)				
Yurt Dışı	72,334	89,946	115,539	28,5
Toplam	270,391	302,401	501,740	65,9
Toplam İçindeki Yüzdesi	26,7	29,7	23	-22,6

Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 11].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

Çokuluslu Türk şirketlerine ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olur ise (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]):

- Toplam dış yatırımlar; ilk kez 2005 yılında 1 milyar Amerikan dolarını, 2013 yılında ise 40 milyar Amerikan dolarını aşmıştır.
- Türk şirketlerinin yurt dışına yönelmelerinin iç ve dış nedenleri:
 - ✓ *İç nedenler:* 1980'den itibaren ihracata odaklanan politikalar uluslararası rekabet edebilirliği teşvik etmiştir. Ayrıca, 2000'lerdeki özelleştirme ile ilgili gelişmeler, yurt içi doğrudan yabancı yatırımların artmasını sağlamıştır. Bu durum, Türk şirketlerinin yereldeki rekabetini artırmıştır. Sonuçta, Türk şirketleri yurt dışına yönelerek yeni fırsatlara yelken açmak durumunda kalmıştır.
 - ✓ *Dış nedenler:* Dış nedenleri, Sovyetler Birliği'nin çöküşü, bağımsız Türkî cumhuriyetlerin doğuşu ve Türkiye'nin 1996 yılında Gümrük Birliğine katılması şeklinde sıralamak mümkündür.
- Hükümetin "sıfır sorun politikası", çokuluslu şirketleri yurt dışına doğrudan yabancı yatırım yapmaya teşvik etmiştir. Ancak, Türk şirketlerinin Ortadoğu ve Afrika'da yaptıkları yatırımların bazıları ilerlememiş, bazıları ise gerilemiştir.
- Şirketlerin faaliyetlerinin büyük bir kısmının yurt dışına intikal ettirildiğine yönelik kamuoyundaki görüş zamanla yerini küresel vizyona bırakmış ve yabancı ülkelere doğrudan yatırım daha fazla kabul görür bir hale gelmiştir.

- Yurt dışına yatırım yapan şirketler sigorta kapsamına alınmış, kurumlar ev sahibi ülkedeki yerel koşullar hakkında bilgi vermiş ve holdingler vergiden muaf tutulmuştur. Türk markalarının yurt dışında gelişmesini teşvik etmek için “Turquality” programı başlatılmıştır. Türk şirketlerinin yurt dışına yatırımlarına rehberlik etmek amacıyla 2012 yılında Ekonomi Bakanlığı’nda Serbest Ticaret Bölgeler, Yurtdışı Yatırımlar ve Hizmetler Genel Müdürlüğü kurulmuştur.
- Yurt içine doğrudan yabancı yatırımlar ile kıyaslandığında, Türk şirketlerinin yurt dışı yatırımları daha fazla artmıştır.
- Gün geçtikçe, madencilik, enerji ve altyapı gibi sektörlerde yurt dışına yatırım yapan Türk şirketi sayısı artmaktadır.
- Yerel ürünlerin yurt dışına satışında ilk zamanlarda bir düşüş yaşanmış olsa da, satışlardaki yükseliş kısa zamanda gerçekleşmiştir.
- AB bölgesinde faaliyet gösteren çokuluslu Türk şirketleri harcamalarında kesinti yapma stratejisini izlemişlerdir. Ayrıca, bir yandan da ürün ve bölgesel çeşitlendirme stratejisini icra etmeyi sürdürmüşlerdir.
- Türk şirketlerinin satış ve istihdam hacimlerinin payı azalmaktadır. Bunun aksine, yurt dışı yatırımları payını artırmaktadır.
- Günümüzde Türk şirketlerinin yurt dışı yatırımları kur dalgalanmalarına karşı hassaslaşmıştır.
- Türkiye’nin cari açığı ve yaşanan siyasi gelişmeler, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışında yeni yatırım arayışlarına girmelerine, sermayenin daha hızlı hareket etmesine ve kalıcı yatırımlara yönelememelerine neden olmaktadır.

29 çokuluslu Türk şirketinin çokulusluluk endeksine ilişkin önemli değişkenlere Tablo Ek 5.7’de yer verilmiştir.

Tablo Ek 5.7: Çokuluslu Türk Şirketlerinin Çokulusluluk Endeksine İlişkin Önemli Değişkenler^{51, 52} (Milyon Amerikan Doları ve Çalışan Kişi Sayısı)

S.Nu.	Şirket Adı	Yurt Dışı Satış	Toplam Satış	Yurt Dışı Varlıklar	Toplam Varlıklar	Yurt Dışı İstihdam	Toplam İstihdam	TNI (%)	Yurt Dışı İştirak Sayısı	Ev Sahibi Ülke Sayısı
1	TPAO	1,535	3,453	4,872	8,423	49	5.000	34	4	4
2	Anadolu Grubu	2,597	6,110	4,443	11,109	13.750	27.500	44	20	17
3	Enka İnşaat	1,365	5,720	3,779	8,156	10.331	21.290	40	42	9
4	Koç Holding	1,857	47,119	3,333	60,579	8.289	82.158	7	41	24
5	Doğuş Grubu	149	6,110	3,104	31,151	6.213	30.250	11	50	18
6	Yıldırım Holding	300	1,050	1,867	2,619	4.200	7.100	53	9	13

⁵¹ Tabloda yer alan rakamlar KHÜ-DEİK-VCC Çokuluslu Türk Şirketleri 2012 Araştırması, konsolide şirket raporları ve şirketlerin Genel Ağ sayfalarından edinilmiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

⁵² Tabloda yer alan şirketler, yurt dışı varlığı en çok olan 1’inci sırada ve yurt dışı varlığı en az olan 29’uncu sırada olacak şekilde sıralanmıştır. Şirketler ülke içindeki büyüklüklerine göre sıralanmamıştır.

Tablo Ek 5.7 - devam

7	Şişecam A.Ş.	705	2,967	1,368	4,845	6.090	17.532	64	11	5
8	Yıldız Holding	444	6,887	1,277	3,629	7.500	36.000	21	7	7
9	Tekfen Holding	1,563	2,264	1,250	2,296	11.752	17.532	64	11	5
10	Zorlu Enerji Grubu	234	292	1,120	2,768	0 ⁵³	864	47	3	3
11	TAV Holding	226	1,425	1,081	2,937	3.837	22.704	23	8	5
12	Turkcell	595	5,836	1,057	10,360	1.418	13.901	10	14	5
13	Borusan Holding	325	3,949	973	3,394	1.455	5.072	22	10	7
14	Sabancı Holding	245	6,546	828	97,421	2.827	57.556	3	34	18
15	Çalık Holding	523	2,745	816	7,613	8.103	19.940	23	15	8
16	Hayat Holding	243	1,828	780	3,085	3.463	7.914	27	7	7
17	Gübretaş	528	1,237	686	1,197	415	1.103	46	1	1
18	Alarko Grubu	488	899	651	1,200	1.323	4.879	45	8	7
19	Orhan Holding	300	1,050	534	778	2.044	7.300	42	11	11
20	Doğan Holding	275	1,753	486	4,815	4.073	13.750	18	64	14
21	Türk Telekom	0 ⁵⁴	7,057	444	9,558	1.200	37.524	3	2	2
22	Türk Hava Yolları	5,962	8,281	400	10,431	2.228	15.857	30	0	0
23	Ekol Lojistik	125	350	375	750	1.200	6.791	34	7	7
24	Eczacıbaşı Holding	569	3,307	371	2,686	1.994	11.730	16	18	11
25	Kürüm Holding	318	849	281	522	400	1.031	43	2	2
26	Teklas	28	139	175	400	522	1.283	35	2	2

⁵³ Zorlu Enerji Grubu, grubunun yurt dışı operasyonlarındaki çalışanlarının hiçbirinin grup bordrosuna dahil olmadığını belirtmiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

⁵⁴ Türk Telekom yurt dışı satış rakamlarını bildirmemiştir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

Tablo Ek 5.7 - devam

27	Çelebi Holding	119	307	167	297	6.491	10.619	52	6	4
28	Eroğlu Holding	850	1,133	148	269	5.214	12.117	58	13	8
29	Evyap	53	630	98	772	536	2.205	15	2	3
Toplam (TNI için ortalama)		23,415	131,290	36,766	294,062	115.539	501.740	31	426	

Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 14].
www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

Tablo Ek 5.7’de görüldüğü gibi, 29 çokuluslu Türk şirketinin toplam yurt dışı satışları 23,4 milyar Amerikan doları, yabancı varlığı 36,7 milyar Amerikan doları ve istihdam ettikleri yurt dışı işgücü 115.539 kişidir. Yurt dışı satışı en fazla olan 5,9 milyar Amerikan doları ile Türk Havayolları, en az olan ise 28 milyon Amerikan doları ile Teklas’tır. Yurt dışında en çok varlığı bulunan 4,8 milyar Amerikan doları ile TPAO, en az varlığı bulunan ise 98 milyon Amerikan doları ile Evyap’tır. İstihdam ettiği yurt dışı işgücü en fazla olan 13.750 kişi ile Anadolu Grubu, en az olan ise 49 kişi ile TPAO’dur.

29 çokuluslu Türk şirketinin 19’u Borsa İstanbul (BIST)’a kotedir. 19 şirketten Doğan Holding, Londra Borsasına ve Turkcell, New York Borsasına da kotedir. Diğer 10 şirket herhangi bir borsaya kote değildir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

29 çokuluslu Türk şirketinin 26’sının merkezi İstanbul’dadır. Geriye kalan üç şirketten biri Ankara’da (TPAO), biri Bursa’da (Orhan Holding) ve biri de (Teklas) Kocaeli’ndedir. Şirketlerin hepsinde resmi dil Türkçedir. Ayrıca, Enka İnşaat, Eczacıbaşı Holding ve Hayat Holding’de resmi dil olarak İngilizce de kullanılmaktadır. 29 şirketin tamamının CEO’ları Türk’tür. Sadece iki CEO kadındır. 29 şirketin yönetim kurullarının toplam üyesi sayısı 256’dır. Yönetim kurulu üye sayısının ortalaması dokuz olup en büyüğü 32 üye ile Sabancı Holding, en küçüğü ise üç üye ile Yıldırım Holding’dir. 256 yönetim kurulu üyesinin sadece 18’i Türk değildir. Türk olmayan yönetim kurulu üyesi sayısı en yüksek olan şirket Turkcell’dir. Turkcell’in yedi yönetim kurulu üyesinin dördü yabancıdır. Kadın yönetim kurulu üye sayısı 36’dır. En yüksek kadın sayısı, dokuz yönetim kurulu üyesinin beşinin kadın olduğu, Doğan Holding’dedir (Değerlenen Amerikan Dolarına ..., [01.01.2015]).

29 çokuluslu Türk şirketinin faaliyet gösterdiği ana sektörler Tablo Ek 5.8’de gösterilmiştir.

Tablo Ek 5.8: Çokuluslu Türk Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Ana Sektörler

S.Nu.	Şirket Adı	Sektör
1	TPAO	Petrol ve doğal gaz

Tablo Ek 5.8 - devam

2	Anadolu Grubu	Holding (Gıda ve içecek, otomotiv, finans, kırtasiye, perakende, bilgi teknolojisi, emlak, turizm, sağlık ve dinlenme)
3	Enka İnşaat	Alt yapı ve gayrimenkul
4	Koç Holding	Holding (Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketici malları, finans, madencilik, elektronik, eğitim, turizm, gıda ve içecek hizmetleri)
5	Doğuş Grubu	Holding (Tekstil, enerji, inşaat, finans, lojistik, medya, perakende, bilgi teknolojisi, otomobil ticareti, sağlık ve eğlence)
6	Yıldırım Holding	Holding (Madencilik, enerji, gayrimenkul, kimyasallar, lojistik ve inşaat)
7	Şişecam A.Ş.	Cam
8	Yıldız Holding	Gıda ve içecek
9	Tekfen Holding	Holding (İnşaat, tarım endüstrisi, gayrimenkul geliştirme, bankacılık, yatırım ve sigorta)
10	Zorlu Enerji Grubu	Enerji
11	TAV Holding	Holding (İnşaat, güvenlik hizmetleri, depoculuk hizmetleri, gıda ve içecek hizmetleri)
12	Turkcell	İletişim
13	Borusan Holding	Holding (Çelik, enerji, lojistik ve telekomünikasyon)
14	Sabancı Holding	Holding (Finans, enerji, perakende, çimento, otomobil parçaları, lastik ve lastik güçlendirme malzemeleri ve bilgi teknolojisi)
15	Çalık Holding	Holding (İnşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon, medya ve madencilik)
16	Hayat Holding	Holding (Kimyasallar, ahşap, enerji, su ulaşımı ve inşaat)
17	Gübretaş	Gübre
18	Alarko Grubu	Holding (İmalat, ticaret, mühendislik, müteahhitlik, turizm, arazi geliştirme, inşaat ve enerji)

Tablo Ek 5.8 - devam

19	Orhan Holding	Holding (Otomobil parçaları, tekstil, inşaat, turizm ve sigorta)
20	Doğan Holding	Holding (Medya, enerji, inşaat, tarım, perakende, finans ve gayrimenkul)
21	Türk Telekom	İletişim
22	Türk Havayolları	Havayolu
23	Ekol Lojistik	Lojistik
24	Eczacıbaşı Holding	Holding (İnşaat ürünleri, sağlık, tüketici ürünleri, finans, bilgi teknolojisi, kaynak teknolojisi, gayrimenkul ve perakende)
25	Kürüm Holding	Demir çelik
26	Teklas	Otomotiv
27	Çelebi Holding	Holding (Lojistik, gıda, turizm, güvenlik ve mali hizmetler)
28	Eroğlu Holding	Tekstil
29	Evyap	Tüketici ürünleri

Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [01.01.2015]. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 2 ve 5]. www.deik.org.tr/2890/Çokuluslu_Türk_Şirketleri.html.

Fortune dergisinin hazırladığı ve dünyanın en büyük 500 şirketinin sıralandığı “2016 Global 500” listesinde (Ek 9) 29 çokuluslu Türk şirketinden sadece Koç Holding (25,515 milyon Dolar gelir ile 419’uncu sırada) yer almaktadır (Fortune Global 500, [04.09.2016]).

Ayrıca, Fortune Türkiye, Dun&Bradstreet (D&B) Türkiye ve CRIF Türkiye’nin birlikte yaptığı bir araştırma ile global Türk firmaları yurt dışı satış hacimlerine (diğer bir deyişle, yurt dışında üretmiş oldukları net satış tutarlarına) göre sıralanmıştır (Ek 10). Araştırmada finansal kurumlara yer verilmemiş, yerli sermayesi çoğunlukta olan ve yerli markaları bulunan şirketler dikkate alınmıştır. Listenin ilk sırasında Polimeks İnşaat, ikinci sırasında Anadolu Efes Biracılık ve üçüncü sırasında ise TAV İnşaat yer almaktadır. İlk 10 içerisinde 5 inşaat şirketinin bulunması dikkat çekmektedir. Son yıllarda Türk inşaat şirketlerinin yurt dışında büyük projelere imza attıkları bilinmektedir. Ayrıca, Türk şirketleri hem şirket satın alımlarında hem de yatırımda globalde isimlerinden söz ettirmektedir (Yıldız, 2017, 84). Bunun yanında, yurt dışı cirosuna göre sıralanan ilk 40 global Türk firmasından;

- Bazılarının (Örneğin; Hayat Kimya, Turkcell) 29 çokuluslu Türk şirketinden olduğu,

- Bazılarının (Örneğin; Anadolu Efes Biracılık, TAV İnşaat, Tekfen İnşaat, Çalık Enerji) ise 29 çokuluslu Türk şirketine bağlı şirketler olduğu görülmektedir.

Bu noktadan hareketle, ülkemizde *çokuluslu şirket* ve *küresel şirket* kavramlarının henüz tam anlamıyla anlaşılamadığı görülmektedir.



Ek 6. Anket Formu

Sayın İK Yöneticisi / Öğretim Üyesi;

Bu çalışma; Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programı'nda Prof. Dr. Esin CAN danışmanlığında yapılmakta olan, Haldun Şecaattin ÇETİNARSLAN'a ait **“Çokuluslu Türk Şirketlerinin Stratejik Kadrolama Süreci İçin Çok Kriterli Karar Verme Modeli”** başlıklı doktora tezinin uygulama kısmını kapsamaktadır.

Çalışmanın amacı; çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama süreci için Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modeli geliştirmektir. Çalışmanın ikincil amacı ise, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olabilmek ve yurt dışında faaliyet gösterecek çokuluslu Türk şirketlerine faydalı olabilmektir.

Çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecinin daha etkin olarak yönetilebilmesi maksadıyla bilimsel bir karar verme aracının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma, Türkiye'deki bu yöndeki boşluğun giderilmesine yönelik seçilmiştir. Bunun ötesinde bu çalışmayı farklı kılan ise yurt dışında faaliyet gösteren çokuluslu Türk şirketlerinin stratejik kadrolama sürecinin bilimsel bir karar verme yöntemi (ÇKKV yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)) ile ilk defa ele alınacak olmasıdır. Sunacağı model açısından özgün bir çalışma olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, ayıracağınız zaman ve sağlayacağınız bilgiler araştırmamız için büyük değer taşıyacak, aynı zamanda ülkemiz bilim hayatının gelişmesine de büyük katkı sağlayacaktır.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm, anket formunda geçen bazı önemli terimlerin açıklamalarının bulunduğu bölümdür. II. Bölüm, şirketin demografik/künye bilgilerinin yer aldığı bölümdür. III. Bölüm, şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi (Örneğin; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü, İK lideri) ile ilgili soruların bulunduğu bölümdür. IV. Bölüm, şirketin stratejik kadrolama faaliyetleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimi ile ilgili hususları kapsayan soruların yer aldığı bölümdür. Son bölüm olan V. Bölüm ise AHP esasları doğrultusunda ikili karşılaştırmaların yapılacağı bölümdür.

Anket formu doldurulmadan önce aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önem taşımaktadır.

- **I. Bölümün**, anketi dolduracaklar ve değerlendirecekler arasında terminoloji birliğinin sağlanması maksadıyla hazırlandığından, **doldurulmasına gerek bulunmamaktadır.**
- **II. Bölümün**, şirketin herhangi bir **İK yöneticisi tarafından** cevaplandırılması istenmektedir.
- **III. ve IV. Bölümlerin**, en az lisans mezunu, altı yıl veya daha fazla yöneticilik tecrübesine sahip olan şirketin **İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi** (Örneğin; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü, İK lideri) **tarafından** cevaplandırılması gerekmektedir.
- **V. Bölümün** ise en az lisans mezunu, altı yıl veya daha fazla yöneticilik tecrübesine sahip ve mümkünse şirketin yurt dışındaki bağlı kuruluşları ile ilgili **İK yöneticisi ve İKY alanında uzman akademisyenler tarafından** doldurulması istenmektedir.

Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 30 dakikadır.

Araştırmanın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve şirketinizin stratejik kadrolama sürecinin hâlihazırdaki durumunun doğru bir şekilde saptanabilmesi maksadıyla, sorulara cevap verirken, lütfen şirketinizin hedeflediği ve yerine getirmeyi amaçladığı durumları değil, mevcut durumunu dikkate alınız.

Çalışma kapsamında bizimle paylaşacağınız bilgiler ve anket formları kesinlikle gizli (A şirketi, B şirketi şeklinde anonim şirket isimleri kullanılacak, şahıs isimleri kullanılmayacaktır.) olup bilimsel yayınlarda (Tez, proje, araştırma, makale, tebliğ/bildiri, rapor vb.) kullanılacaktır. Her türlü soru ve görüşlerinizi aşağıda belirtilen telefon/e-posta aracılığı ile iletebilirsiniz. Çalışmamıza katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Esin CAN

Yıldız Teknik Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Başkanı

Haldun Şecaattin ÇETİNARSLAN

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi

Telefon: 0 5XX XXX XXXX

E-posta: s1313054@std.yildiz.edu.tr

I. Tanımlar

(Doldurulmasına gerek bulunmamaktadır.)

Stratejik Kadrolama:

İşletmelerin orta/uzun vadeli stratejik ve operasyonel planlarıyla paralel olarak kadrolama süreçleri oluşturulması ve yürütülmesidir. Diğer bir deyişle, bir örgütün İK uygulamalarını belirlemek ve onları örgütün stratejileri ile uyumlu hale getirmektir.

Ülkelerin Sınıflandırılması:

Çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ) bulunduğu, yatırım yaptığı veya faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkeler üç farklı grup altında incelenmektedir.

Ana Ülke (AÜ):

ÇUŞ'in kökeninin olduğu ülkedir.

Ev Sahibi Ülke (EÜ):

ÇUŞ'in yatırım yaptığı ülkedir.

Üçüncü Ülke (ÜÜ):

AÜ/EÜ haricinde, ÇUŞ'in faaliyetlerine muhtelif yollarla katılan ülkedir.

Uluslararası Yönetici Kaynakları:

Uluslararası yönetici kaynakları dört başlık altında incelenmektedir.

Ana Ülke Vatandaşları (AÜV):

ÇUŞ'in merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşlarıdır.

Ev Sahibi Ülke Vatandaşları (EÜV):

Yabancı bir şirketin bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin vatandaşlarıdır.

Üçüncü Ülke Vatandaşları (ÜÜV):

AÜ/EÜ dışındaki ülkelerin vatandaşlarıdır.

Örneğin; şirketinizin bir bağlı kuruluşunun Azerbaycan'da faaliyet gösterdiğini varsayınız. Azerbaycan'daki bu bağlı kuruluşun yöneticisi Türk ise Ana Ülke Vatandaşı, Azeri ise Ev Sahibi Ülke Vatandaşı'dır. Eğer yönetici Fransız ise Üçüncü Ülke Vatandaşı'dır.

Yerel Olarak İşe Alınan Yabancı Yöneticiler:

Son zamanlarda literatüre girmiş olan bir yönetici kavramı olup bağlı kuruluşun bulunduğu ülkede yaşayan ancak o ülkenin vatandaşı olmayan, yerel (*local*) olarak işe alınan yöneticilerdir. ÜÜV, uluslararası/yabancı yönetici (*expatriate*) olarak kabul gördüğünden, yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler ÜÜV'den farklıdır.

Örneğin; şirketinizin bir bağlı kuruluşunun Azerbaycan'da faaliyet gösterdiğini varsayınız. Azerbaycan'da yaşayan bir İngiliz'in bu bağlı kuruluşa yönetici olarak seçilmesi, o yöneticinin "yerel olarak işe alınan yabancı bir yönetici" olduğu anlamına gelmektedir. İngiliz yönetici eğer İngiltere'den gelse idi Üçüncü Ülke Vatandaşı olarak tanımlanacak idi.

I. Tanımlar (DEVAM) (Doldurulmasına gerek bulunmamaktadır.)
--

Uluslararası Temin Yaklaşımları:

Uluslararası temin yaklaşımları dört başlık altında incelenmektedir.

Etnosentrik:

ÇUŞ’lerde tüm anahtar pozisyonlara AÜV’nın yerleştirilmiş olmasıdır.

Polisentrik:

EÜV’nın kendi ülkelerinde istihdam edilmesi, AÜ yöneticilerinin ise, şirket merkezinde görev alması temeline dayanmaktadır.

Geosentrik:

ÇUŞ faaliyetlerinde global yaklaşımı benimsemekte ve her bir birimin kendi yetkinliği doğrultusunda bütüne olan katkısını kabul etmektedir.

Regiosentrik:

ÇUŞ’ın coğrafi stratejisini ve yapısını ifade etmektedir.

Uluslararası temin yaklaşımlarını özetlemek gerekirse; Etnosentrik şirketlerde tek merkezli bir yönetim anlayışı ön plana çıkmakta ve kilit pozisyonlara AÜV yerleştirilmektedir. Polisentrik şirketlerde üst yönetim genellikle AÜV’den oluşmakta, bazı durumlarda faaliyette bulunulan ülke vatandaşları da bu mevkilere getirilebilmekte, bağlı kuruluşlarda büyük oranda EÜV istihdam edilmektedir. Geosentrik şirketlerde özel bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde ÜÜV’den yararlanılmakta, bu kişiler genellikle gelişmiş ülke vatandaşlarından seçilmekte ve yabancı ülkede üst düzey göreve atandıklarında uzun süreli çalışabilmektedirler. Regiosentrik şirketler ise geniş bir yönetici havuzuna sahiptir. Çalışanlar ülke dışında görevlendirilmekte ancak istihdam edilecekleri bölgeler çokuluslu şirketin bağlı kuruluşlarının yer aldığı bölgeler ile sınırlı kalmaktadır.⁵⁵

⁵⁵ Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 296 ve 644’ten faydalanılmıştır.

II. Şirketin Demografik/Künye Bilgileri
(Şirketin herhangi bir İK yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

1. Şirketinizin adı:
2. Şirketinizin kuruluş yılı:
3. Şirketinizin yurt dışındaki ilk bağlı kuruluşunun faaliyete başlama yılı:
4. Şirketinizin faaliyet gösterdiği ana sektör:
5. Şirketinizin faaliyet gösterdiği diğer sektörler:
.....
6. Şirketinizin kote olduğu borsa(lar): ☐ Borsaya kote değildir.
7. Şirketinizin merkezinin (ana işletmenizin) bulunduğu il:
8. Şirketinizin resmî dili/dilleri:
9. Şirketinizin CEO'sunun uyruğu (milliyeti):
10. Şirketinizin CEO'sunun cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek
11. Şirketinizin yönetim kurulu (başkan hariç) kaç kişiden oluşmaktadır?
12. Şirketinizin yönetim kurulu üyelerinin kaç ı Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır? ...
13. Şirketinizin yönetim kurulu üyelerinin kaç ı kadın, kaç ı erkektir?
(...) Kadın (...) Erkek
14. Şirketinizin ana işletmesindeki yönetici sayısı:
15. Şirketinizin ana işletmesindeki yöneticilerin öğrenim düzeyi:
(...) kişi doktora mezunu
(...) kişi yüksek lisans mezunu
(...) kişi lisans mezunu
(...) kişi önlisans mezunu
(...) kişi lise mezunu
16. Şirketinizin ana işletmesindeki işgören sayısı:
17. Şirketinizin ana işletmesindeki işgörenlerin öğrenim düzeyi:
(...) kişi doktora mezunu
(...) kişi yüksek lisans mezunu
(...) kişi lisans mezunu
(...) kişi önlisans mezunu
(...) kişi lise mezunu
(...) kişi ilköğretim mezunu

II. Şirketinizin Demografik/Künye Bilgileri (DEVAM)
(Şirketin herhangi bir İK yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

18. Şirketinizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yönetici sayısı:
19. Şirketinizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki yöneticilerin öğrenim düzeyi:
- (...) kişi doktora mezunu
 - (...) kişi yüksek lisans mezunu
 - (...) kişi lisans mezunu
 - (...) kişi önlisans mezunu
 - (...) kişi lise mezunu
20. Şirketinizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgören sayısı:
21. Şirketinizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarındaki işgörenlerin öğrenim düzeyi:
- (...) kişi doktora mezunu
 - (...) kişi yüksek lisans mezunu
 - (...) kişi lisans mezunu
 - (...) kişi önlisans mezunu
 - (...) kişi lise mezunu
 - (...) kişi ilköğretim mezunu
22. Şirketinizin 2016 yılı sonu itibariyle;
- | | | |
|---------------------------------------|---------|------------------------|
| Yurt dışı satışı | : | milyon Amerikan Doları |
| Yurt dışı varlığı | : | milyon Amerikan Doları |
| Yurt dışı istihdamı | : | kişi |
| Yurt dışındaki bağlı kuruluş sayısı | : | adet |
| Doğrudan yatırım yapılan ülke sayısı: | | ülke |

II. Bölümü Dolduran Kişinin;

Adı-Soyadı:

Pozisyonu/Unvanı:

Telefon: 0 (...)..... **E-posta:**@.....

Tarih: .../.../2017

III. Şirketin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticisi ile İlgili Sorular
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

1. Yaşınız:

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Öğrenim düzeyiniz:

☐ Doktora mezunu
☐ Yüksek lisans mezunu
☐ Lisans mezunu
☐ Önlisans mezunu
☐ Lise mezunu

4. Lisans programınızın adı:

5. (Varsa) Yüksek lisans programınızın adı:

6. (Varsa) Doktora programınızın adı:

7. İK eğitimi nasıl aldınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

☐ Sertifika programı (Lütfen eğitim kurumunun tipini belirtiniz (üniversite, özel şirket vb.))
☐ İş/görev başı eğitimi / oryantasyon eğitimi
☐ Lisans seviyesinde
☐ Yüksek lisans seviyesinde
☐ Doktora seviyesinde
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

8. Şirketinizde şu anda bulunduğunuz pozisyon (kadro beyanı):

9. Şirketinizde şu anda bulunduğunuz pozisyonundaki çalışma süresiniz:

☐ 0-12 ay ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü

10. Başka şirketlerde bu pozisyonundaki toplam çalışma süresiniz:

☐ Yok ☐ 0-12 ay ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü

11. Şuanki şirketinizde (farklı pozisyonlardaki görevleriniz dahil) toplam çalışma süresiniz:

☐ 0-12 ay ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü

12. Bugüne kadar İK alanında (önceden çalıştığınız şirketler ve tüm İK pozisyonları dahil) toplam çalışma süreniz:

☐ 0-12 ay ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü

III. Şirketin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticisi ile İlgili Sorular (DEVAM)
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

13. Bugüne kadar İK alanında (önceden çalıştığınız şirketler dahil) çalıştığınız pozisyonlar ve süreleri (Lütfen kronolojik olarak belirtiniz.):

Pozisyon	Süre (Yıl)
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

14. Şirketinizdeki İK faaliyetleri ana işletmeniz ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınız arasında nasıl yürütülmektedir? (Lütfen sadece birini seçiniz.)

☐ Şirketimizdeki İK faaliyetleri merkezî olarak yürütülmektedir. İK'nın rolü, yurt dışındaki bölge/bağlı kuruluşların yöneticilerinin kontrolünü sağlamaktır. Ana işletmemizde büyük ölçekli İK bölümümüz bulunmaktadır. Genellikle ürüne dayalı/matriks organizasyon yapısını tercih etmekteyiz.

☐ Şirketimizdeki İK faaliyetleri merkezkaç olarak yürütülmektedir. İK'nın sınırları ana işletmemiz tarafından belirlenmekte ve İK sorumluluğu küçük gruplara (yurt dışındaki bağlı kuruluşlara) doğru yönelmektedir. Ana işletmemizde küçük ölçekli İK bölümümüz bulunmaktadır. Genellikle ürüne/bölgeye dayalı organizasyon yapısını tercih etmekteyiz.

☐ Şirketimizdeki İK faaliyetleri geçiş evresindedir. Ana işletmemizde orta ölçekli İK bölümümüz, yurt dışındaki bağlı kuruluşlarımızda ise küçük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Genellikle ürüne dayalı organizasyon yapısını tercih etmekteyiz.

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)
.....
.....

15. Şirketinizin ana işletmesindeki İK bölümünde kaç yönetici ve işgören çalışmaktadır?

(...) Yönetici (...) İşgören

16. Hangi yöneticiye karşı sorumlusunuz? (Lütfen yöneticinizin kadro beyanını belirtiniz.)

17. Bağlı olduğunuz yöneticinizin İK ile ilgili akademik eğitimi (Örneğin; lisans, yüksek lisans, doktora) var mıdır? (Cevabınız “evet” ise lütfen eğitim seviyesini belirtiniz)

☐ Evet ☐ Hayır

18. Şirketinizin ana işletmesindeki İK bölümüne bağlı alt birimler:

.....			
.....			
.....			

III. Şirketin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticisi ile İlgili Sorular (DEVAM)
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

19. Şirketinizin ana işletmesindeki İK bölümüne bağlı alt birim yöneticilerinin öğrenim düzeyi:

- (...) kişi doktora mezunu
- (...) kişi yüksek lisans mezunu
- (...) kişi lisans mezunu
- (...) kişi önlisans mezunu
- (...) kişi lise mezunu

20. Şirketinizin ana işletmesindeki İK bölümüne bağlı alt birimlerdeki işgörenlerin öğrenim düzeyi:

- (...) kişi doktora mezunu
- (...) kişi yüksek lisans mezunu
- (...) kişi lisans mezunu
- (...) kişi önlisans mezunu
- (...) kişi lise mezunu
- (...) kişi ilköğretim mezunu

21. Şirketinizin diğer bölüm yöneticileri (Örneğin; üretim direktörü, pazarlama direktörü, finans direktörü) ile aranızdaki iş birliği ve koordinasyon ne düzeydedir?

- ☐ Yüksek düzeyde iş birliği ve koordinasyon vardır.
- ☐ Sadece bazı işlevlerde iş birliği ve koordinasyon vardır.
- ☐ Her bölüm birbirinden bağımsız hareket eder.
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

22. Kadrolama ile ilgili aldığınız eğitimler (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz):

- ☐ Yok
- ☐ Sertifika programı (Lütfen eğitim kurumunun tipini belirtiniz (üniversite, özel şirket vb.))
- ☐ İş/görev başı eğitimi / oryantasyon eğitimi
- ☐ Lisans seviyesinde
- ☐ Yüksek lisans seviyesinde
- ☐ Doktora seviyesinde
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

23. Stratejik kadrolama ile aldığınız eğitimler (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz):

- ☐ Yok
- ☐ Sertifika programı (Lütfen eğitim kurumunun tipini belirtiniz (üniversite, özel şirket vb.))
- ☐ İş/görev başı eğitimi / oryantasyon eğitimi
- ☐ Lisans seviyesinde
- ☐ Yüksek lisans seviyesinde
- ☐ Doktora seviyesinde
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

III. Şirketin İK'dan Sorumlu En Kıdemli Yöneticisi ile İlgili Sorular (DEVAM)
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

24. Daha önce başka bir şirkette stratejik kadrolama yaptınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

25. Lütfen “stratejik kadrolama”nın sizin için ne anlam ifade ettiğini yazınız:

.....

.....

.....

.....

.....



III. Bölümü Dolduran Kişinin;

Adı-Soyadı:

Pozisyonu/Unvanı:

Telefon: 0 (...). **E-posta:**@.....

Tarih: .../.../2017

IV. Şirketin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri ve Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimi ile İlgili Sorular
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

A. Şirketin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri ile İlgili Sorular

1. Şirketinizde stratejik kadrolama yapılıyor mu? (Cevabınız “evet” ise 2’nci sorudan, “hayır” ise 3’üncü sorudan devam ediniz.)

☐ Evet ☐ Hayır

2. Şirketinizde stratejik kadrolama ne kadar süredir yapılıyor?

☐ 0-12 ay ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü ☐ Şirket kuruluşundan itibaren

3. Şirketinizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İK stratejileri veya politikaları var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

4. Stratejik kadrolama planları hazırlanırken İKY’ye veya şirkette çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

5. Stratejik kadrolama planları, İKY’ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

6. Üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katılıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

7. Üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer alıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

8. Şirketinizin ana işletmesindeki İK bölümüne bağlı alt birim yöneticileri stratejik kadrolama sürecine katılıyorlar mı?

☐ Evet ☐ Hayır

9. Şirketinizin performans değerlendirmede kullandığı formlarda yer alan hususlar (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) şirketinizin stratejileri ile uyumlu mu?

☐ Evet ☐ Hayır

10. Stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin şirketinizin tepe yönetiminin bakış açısı/yaklaşımı sizce nasıldır? (Sadece birini seçiniz.)

☐ Olumlu ☐ Olumsuz ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

11. Stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin sizin bakış açınız/yaklaşımınız nasıldır? (Sadece birini seçiniz.)

☐ Olumlu ☐ Olumsuz ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

IV. Şirketin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri ve Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimi ile İlgili Sorular (DEVAM)
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

12. İK faaliyetlerini düzenlerken, şirketinizin stratejilerini göz önünde bulunduruyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

13. Stratejik kadrolama faaliyetlerinde karşılaştığınız problemlerden en önemlisi birinci sırada olacak şekilde sıralayınız.

1.

2.

3.

☐ Herhangi bir problem ile karşılaşmamıştır.

14. Stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak Türkiye'deki ana işletmenizde, Türkiye'deki bağlı kuruluşlarınızda ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızda farklı uygulamalarınız var mıdır? (Örneğin; Türkiye'deki ana işletmenizde çalışacak yöneticilerin seçiminde önceliği iç kaynaklara verirken, Türkiye'deki bağlı kuruluşlarınız için yönetici seçimini danışmanlık firmalarına yaptırmanız ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınız için yönetici seçimini headhunter'lara yaptırmanız)

☐ Evet ☐ Hayır

15. Şirketinizdeki stratejik kadrolama faaliyetlerinde kaç kişi çalışmaktadır?

Ana işletmede:

(...) Yönetici (...) İşgören (...) Diğer (Lütfen belirtiniz)

Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızda:

(...) Yönetici (...) İşgören (...) Diğer (Lütfen belirtiniz)

16. Şirketinizde stratejik kadrolama ile ilgili nasıl bir program/yazılım kullanılmaktadır?

☐ Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) (*Enterprise Resource Planning (ERP)*) programı/yazılımı dahilindeki uygulamalar/özellikler kullanılmaktadır.

☐ KKP programı/yazılımından farklı ve bağımsız bir program/yazılım kullanılmaktadır.

☐ Herhangi bir program/yazılım kullanılmamaktadır.

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

17. Şirketinizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten yöneticiler önemli kararları tek başlarına alarak mı bağlı kuruluşu idare etmektedirler?

☐ Evet ☐ Hayır (...) Diğer (Lütfen belirtiniz)

18. Şirketinizin ana işletmesinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıyacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısı olmakta mıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

IV. Şirketin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri ve Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimi ile İlgili Sorular (DEVAM)
(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

B. Şirketin Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimi ile İlgili Sorular

ÖNEMLİ NOT: Yurt dışındaki bağlı kuruluş yöneticisi, o bağlı kuruluşu yöneten yöneticidir. Örneğin; Azerbaycan'daki bağlı kuruluşunuzun genel müdürü, o bağlı kuruluşun yöneticisidir. Lütfen aşağıdaki soruları bu hususu göz önüne alarak cevaplayınız.

1. Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızın yöneticilerinin seçiminde nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

- ☐ Seçim kararı, (Türkiye'deki) ana işletme tarafından verilmektedir.
☐ Seçim kararı, yurt dışındaki bağlı kuruluş tarafından verilmektedir.
☐ Seçim kararı, danışmanlık şirketi/headhunter vb. tarafından verilmektedir.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

2. Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçim kararını kim(ler) vermektedir? (Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu, ana işletmedeki İK yöneticisi, bağlı kuruluş hangi sektörde faaliyet gösteriyorsa ana işletmedeki o faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcısı, bağlı kuruluşun yönetim kurulu vb.)

3. Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçiminde hangi uluslararası temin yaklaşımını tercih ediyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Etnosentrik
☐ Polisentrik
☐ Geosentrik
☐ Regiosentrik
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) (Örneğin; Asya bölgesindeki bağlı kuruluşlar için Etnosentrik, Avrupa bölgesindeki bağlı kuruluşlar için Polisentrik yaklaşım)

4. Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçiminde aşağıdaki yöneticilerden hangisini tercih ediyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini
☐ AÜV, EÜV ve ÜÜV'lerinin karışımını
☐ Yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

IV. Şirketin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri ve Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluşlarına Yönetici Seçimi ile İlgili Sorular (DEVAM)

(Şirketin İK'dan sorumlu en kıdemli yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)

5. Hâlihazırda yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınızın yöneticilerinin sayısını (**Örneğin; Azerbaycan'daki bağlı kuruluşunuzun genel müdürü, o bağlı kuruluşun yöneticisidir**) aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

ÖNEMLİ NOT: Lütfen aşağıda belirteceğiniz yönetici sayılarının toplamının II. Bölüm, 22'nci sorudaki "Yurt dışındaki bağlı kuruluş sayısı" ile aynı olmasına dikkat ediniz. Örneğin; yurt dışında sadece Azerbaycan'da olmak üzere toplam bir bağlı kuruluşunuz var ise aşağıda toplam (1) adet yönetici belirtmeniz gerekmektedir.

- (...) adet yönetici AÜ'den (Türkiye)
(...) adet yönetici EÜ'den
(...) adet yönetici ÜÜ'den
(...) adet yönetici Yerel Olarak İşe Alınan Yabancı Yönetici
(...) adet Diğer (Lütfen belirtiniz)

6. Yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırasını nasıl belirliyorsunuz? (seçim kriterleri, alternatifler, anahtar kriterler vb.)

- ☐ KKP dahilindeki bir program/yazılım kullanılmaktadır.
☐ KKP haricinde/bağımsız bir program/yazılım kullanılmaktadır.
☐ Herhangi bir program/yazılım kullanılmamaktadır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

C. Diğer Hususlar

1. Sizce çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden kriterlerin öncelik sırası nasıl belirlenmelidir?

.....
.....
.....
.....
.....

2. İKY alanındaki tecrübelerinizi göz önüne alarak stratejik kadrolama faaliyetleri ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarınıza yönetici seçiminde karar verme ile ilgili diğer görüş ve önerilerinizi belirtiniz.

.....
.....
.....
.....
.....

IV. Bölümü Dolduran Kişinin;

Adı-Soyadı:

Pozisyonu/Unvanı:

Telefon: 0 (...). **E-posta:**@.....

Tarih: .../.../2017

V. İkili Karşılaştırmalar
(Şirketin İK yöneticisi ve İKY alanındaki uzman akademisyenler tarafından doldurulacaktır.)

Anketin bu bölümünde, çokuluslu Türk şirketlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yönetici seçimine etki eden faktörlerin öncelik sırasının belirlenmesine yönelik olarak birbirleri ile karşılaştırılması istenmektedir.

Bu karşılaştırmaları tamamen bireysel yargınıza dayanarak yapınız. Karşılaştırma yapılırken bir kriterin önemi diğer kritere göre aşağıdaki standart ölçeklerden biri ile puanlanmalıdır.

Örneğin; bireysel kriterler ve kurumsal kriterler ikili olarak birbirleri ile karşılaştırıldığında sol taraftaki “9” seçeneğini işaretlemek, soldaki kriterin sağdaki kritere göre “9” merteye daha önemli olduğu (Soldaki kriterin sağdaki kritere göre mutlak derecede önemli olduğu) anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, bireysel kriterler ve kurumsal kriterler ikili olarak birbirleri ile karşılaştırıldığında sağ taraftaki “7” seçeneğini işaretlemek, sağdaki kriterin solundaki kritere göre “7” merteye daha önemli olduğu (Sağdaki kriterin solundaki kritere göre çok kuvvetli derecede veya bariz önemli olduğu) anlamına gelmektedir. Eğer mutlak derecede önemli ile çok kuvvetli derecede veya bariz önemli arasında bir konumda kalırsanız ara değer olarak “8”i seçebilirsiniz.

Lütfen her bir karşılaştırma için yalnızca bir adet seçeneği seçiniz. Size e-posta ile gönderilmiş olan "karar hiyerarşisi"ni gözden geçirmek konunun bütünü kavramanızda faydalı olacaktır. Anketin bu bölümünü tamamladığınızda yaptığınız tercihlerin tutarlı olup olmadığı hesaplanacaktır. Tutarsız yapılan tercihlerinizi lütfen tekrar gözden geçirin.

Standart Ölçek

Ölçek	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki elemanın da bir üst seviyedeki kritere katkısı eşittir.
3	Az önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre biraz daha önemli olduğunu göstermektedir.
5	Oldukça veya kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre oldukça önemli olduğunu göstermektedir.
7	Çok kuvvetli derecede veya bariz önemli	Tecrübe ve yargı bir elemanın diğer elemana göre çok önemli olduğunu göstermektedir.
9	Mutlak derecede önemli	Bir eleman diğer elemana göre mutlak üstünlüğe sahiptir.
2, 4, 6, 8	Ara değerler	İki eleman arasındaki önem derecesini yukarıdaki ölçekler tam olarak yansıtamadığı zaman kullanılırlar.

V. İkili Karşılaştırmalar (DEVAM)																			
(Şirketin İK yöneticisi ve İKY alanında uzman akademisyenler tarafından doldurulacaktır.)																			
Örnek İkili Karşılaştırma																			
Bireysel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal kriterler	
Bireysel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durumsal kriterler	

2'nci Seviye Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırılması (Matris 1)																			
Bireysel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal kriterler	
Bireysel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durumsal kriterler	
Kurumsal kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durumsal kriterler	

3'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri																			
Bireysel kriterlere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris2)																			
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknik yetkinlik	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürlerarası uyum	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aile gerekleri	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sağlık durumu	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik kriterler	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişimkriterleri	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri	
Yönetisel beceriler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürlerarası uyum	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aile gerekleri	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sağlık durumu	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik kriterler	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişimkriterleri	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri	
Teknik yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aile gerekleri	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sağlık durumu	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik kriterler	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişimkriterleri	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri	
Kültürlerarası uyum	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm	

Bireysel kriterlere bağı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris2) (DEVAM)

Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sağlık durumu
Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik kriterler
Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişim kriterleri
Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler
Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri
Aile gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm
Sağlık durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik kriterler
Sağlık durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişim kriterleri
Sağlık durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler
Sağlık durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri
Sağlık durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm
Demografik kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İletişim kriterleri
Demografik kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler
Demografik kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri
Demografik kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm
İletişim kriterleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zihinsel kriterler
İletişim kriterleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri
İletişim kriterleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm
Zihinsel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişilik kriterleri
Zihinsel kriterler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm
Kişilik kriterleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dış görünüm

3'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri (DEVAM)

Kurumsal kriterlere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris3)

Örgüt kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temsil kabiliyeti
Örgüt kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kariyer hedefi
Örgüt kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Öğrenmeye açıklık
Örgüt kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başarma azmi
Örgüt kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Güvenilirlik
Temsil kabiliyeti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kariyer hedefi
Temsil kabiliyeti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Öğrenmeye açıklık
Temsil kabiliyeti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başarma azmi
Temsil kabiliyeti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Güvenilirlik
Kariyer hedefi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Öğrenmeye açıklık
Kariyer hedefi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başarma azmi
Kariyer hedefi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Güvenilirlik
Öğrenmeye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başarma azmi
Öğrenmeye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Güvenilirlik
Başarma azmi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Güvenilirlik

Durumsal kriterlere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris4)

Ülke/kültür gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yabancı dil
Ülke/kültür gerekleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ÇUŞ'un gerekleri
Yabancı dil	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ÇUŞ'un gerekleri

4'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri

Yönetmel becerilere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris5)

Astları geliştirme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlama bilgisi
Astları geliştirme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organize etme
Astları geliştirme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontrol etme
Planlama bilgisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organize etme
Planlama bilgisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontrol etme
Organize etme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontrol etme

Teknik yetkinliğe bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris6)

İşletme bilgisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bilgi yönetimi becerisi
İşletme bilgisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bilgi tek. yetkinlik
Bilgi yönetimi becerisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bilgi tek. yetkinlik

Kültürlerarası uyuma bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris7)

Kültürel empati	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uyumgösterme
Kültürel empati	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diplomasi
Kültürel empati	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Duygusal denge
Kültürel empati	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Olgunluk
Uyumgösterme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diplomasi
Uyumgösterme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Duygusal denge
Uyumgösterme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Olgunluk
Diplomasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Duygusal denge
Diplomasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Olgunluk
Duygusal denge	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Olgunluk

Aile gereklerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris8)

Eş durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çocuk durumu
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Sağlık durumuna bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris9)

Fiziksel sağlamlık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ruhsal sağlamlık
Fiziksel sağlamlık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sigara kullanmamak
Ruhsal sağlamlık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sigara kullanmamak

Demografik kriterlere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris10)

Yaş	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tecrübe
Yaş	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Öğrenim durumu
Yaş	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İstikrar
Tecrübe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Öğrenim durumu
Tecrübe	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İstikrar
Öğrenim durumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İstikrar

4'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri (DEVAM)

İletişim kriterlerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris 11)

İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İkna yeteneği
İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Etkin dinleme
İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Empati yapabilme
İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal olma
İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız çalışma becerisi
İfade yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık
İkna yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Etkin dinleme
İkna yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Empati yapabilme
İkna yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal olma
İkna yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız çalışma becerisi
İkna yeteneği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık
Etkin dinleme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Empati yapabilme
Etkin dinleme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal olma
Etkin dinleme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız çalışma becerisi
Etkin dinleme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık
Empati yapabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal olma
Empati yapabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız çalışma becerisi
Empati yapabilme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık
Sosyal olma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız çalışma becerisi
Sosyal olma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık
Bağımsız çalışma becerisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Takım çalışmasına yatkınlık

Zihinsel kriterlere bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris 12)

Stratejik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Şüpheli düşünme
Stratejik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Analitik düşünme
Stratejik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sentezci düşünme
Stratejik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal düşünme
Stratejik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zekâ seviyesi
Şüpheli düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Analitik düşünme
Şüpheli düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sentezci düşünme
Şüpheli düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal düşünme
Şüpheli düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zekâ seviyesi
Analitik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sentezci düşünme
Analitik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal düşünme
Analitik düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zekâ seviyesi
Sentezci düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyal düşünme
Sentezci düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zekâ seviyesi
Sosyal düşünme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zekâ seviyesi

4'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri (DEVAM)																			
Kişilik kriterlerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris 13)																			
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eşitliğe saygı	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strese/hüsrana dayanıklılık	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel farkındalık	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Merak ve belirsizliğe açıklık	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eleştiriye açıklık	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Özgüven/özsaygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strese/hüsrana dayanıklılık	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel farkındalık	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Merak ve belirsizliğe açıklık	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eleştiriye açıklık	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Eşitliğe saygı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel farkındalık	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Merak ve belirsizliğe açıklık	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eleştiriye açıklık	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Strese/hüsrana dayanıklı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Merak ve belirsizliğe açıklık	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eleştiriye açıklık	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Kişisel farkındalık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Merak ve belirsizliğe açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eleştiriye açıklık	
Merak ve belirsizliğe açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Merak ve belirsizliğe açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Merak ve belirsizliğe açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Merak ve belirsizliğe açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Eleştiriye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşbirliği ve koordinasyon	
Eleştiriye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
Eleştiriye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
Eleştiriye açıklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
İşbirliği ve koordinasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İnisiyatif alma	
İşbirliği ve koordinasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
İşbirliği ve koordinasyon	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
İnisiyatif alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kendini geliştirme	
İnisiyatif alma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	
Kendini geliştirme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Liderlik becerileri	

4'üncü Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri (DEVAM)																		
Dış görünüm özelliklerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris14)																		
Genç, dinamik enerjik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prezentabl
Genç, dinamik enerjik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diksiyon
Prezentabl	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diksiyon
Ülke/kültür gereklerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris15)																		
Ekonomik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Demografik
Ekonomik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yasal
Ekonomik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyopolitik
Ekonomik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel
Demografik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yasal
Demografik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyopolitik
Demografik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel
Yasal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyopolitik
Yasal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel
Sosyopolitik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kültürel
Yabancı dile bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris16)																		
Sık kullanılan diller	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ortak kurum dil bilgisi
ÇÜŞ'un gereklerine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris17)																		
Görev süresi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bilgi transferi
Görev süresi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı kuruluşun faaliyet şekli
Görev süresi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı kuruluşun ölçeği
Bilgi transferi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı kuruluşun faaliyet şekli
Bilgi transferi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı kuruluşun ölçeği
Bağlı kuruluşun faaliyet şekli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı kuruluşun ölçeği

5'inci Seviye Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisleri																		
Tecrübeye bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris18)																		
Alan (Sektör) tecrübesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yöneticilik tecrübesi
Öğrenim durumuna bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris19)																		
Lisans	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek lisans
Lisans	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktora
Yüksek lisans	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktora
Bağlı kuruluşun ölçeğine bağlı alt kriterlerin ikili karşılaştırılması (Matris20)																		
Küçük ölçekli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Orta ölçekli
Küçük ölçekli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Büyük ölçekli
Orta ölçekli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Büyük ölçekli

Ek 7. Uzman Grubu Bilgileri

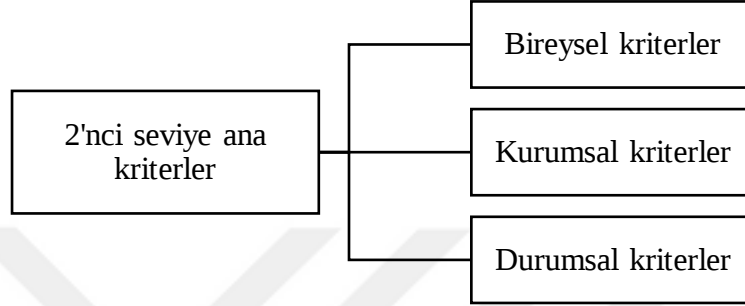
Tablo Ek 7.1: Uzman Grubu Bilgileri

İkili Karşılaştırmaları Yapan İK Yöneticileri				
S.Nu.	Çalıştığı şirket	Görevi (Kadro beyanı)	Öğrenim durumu	Yöneticilik tecrübesi (Yıl)
1	A	İK Başkanı	Yüksek lisans mezunu	18
2	B	İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı	Yüksek lisans mezunu	18
3	C	İK Koordinatörü	Lisans mezunu	19
4	D	İK ve Kurumsal Gelişim Direktörü	Lisans mezunu	17
5	E	İK ve İdari İşler Koordinatörü	Yüksek lisans mezunu	17
6	F	İK Direktörü	Doktora mezunu	20
7	G	İK Başkanı	Yüksek lisans mezunu	34
8	H	İK ve Organizasyonel Metot Başkanı	Lisans mezunu	26
İkili Karşılaştırmaları Yapan İKY Alanında Uzman Akademisyenler				
S.Nu.	Görev yaptığı üniversite	Unvanı	Öğrenim durumu	
1	Bahçeşehir Üniversitesi	Prof. Dr.	Doktora mezunu	
2	İstanbul Üniversitesi	Prof. Dr.	Doktora mezunu	
3	Yıldız Teknik Üniversitesi	Doç. Dr.	Doktora mezunu	
4	Cumhuriyet Üniversitesi	Doç. Dr.	Doktora mezunu	
5	Marmara Üniversitesi	Yrd. Doç. Dr.	Doktora mezunu	

Ek 8. Karar Hiyerarşisinde Yer Alan Ana Ve Alt Kriterlerin Tanımları Ve Kapsamı

2'NCİ SEVİYE ANA KRİTERLER VE TANIMLARI

2'nci seviye ana kriterler Şekil Ek 8.1'de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.1: 2'nci Seviye Ana Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Bireysel kriterler

Yönetici adayının yönetsel ve teknik becerilerini, kültürlerarası uyum düzeyini, aile gereklerini, sağlık durumunu, demografik, iletişim, zihinsel ve kişilik kriterleri ile dış görünüm özelliklerini kapsar.

2. Kurumsal kriterler

Çokuluslu Türk şirketinin Türkiye'deki ana merkezinde ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında hâkim örgüt kültürünü ve yönetici adayının şirketini temsil kabiliyetini, kariyerine ilişkin hedeflerini, öğrenmeye açıklık durumunu, başarıma azmini ve güvenilirliğini kapsar.

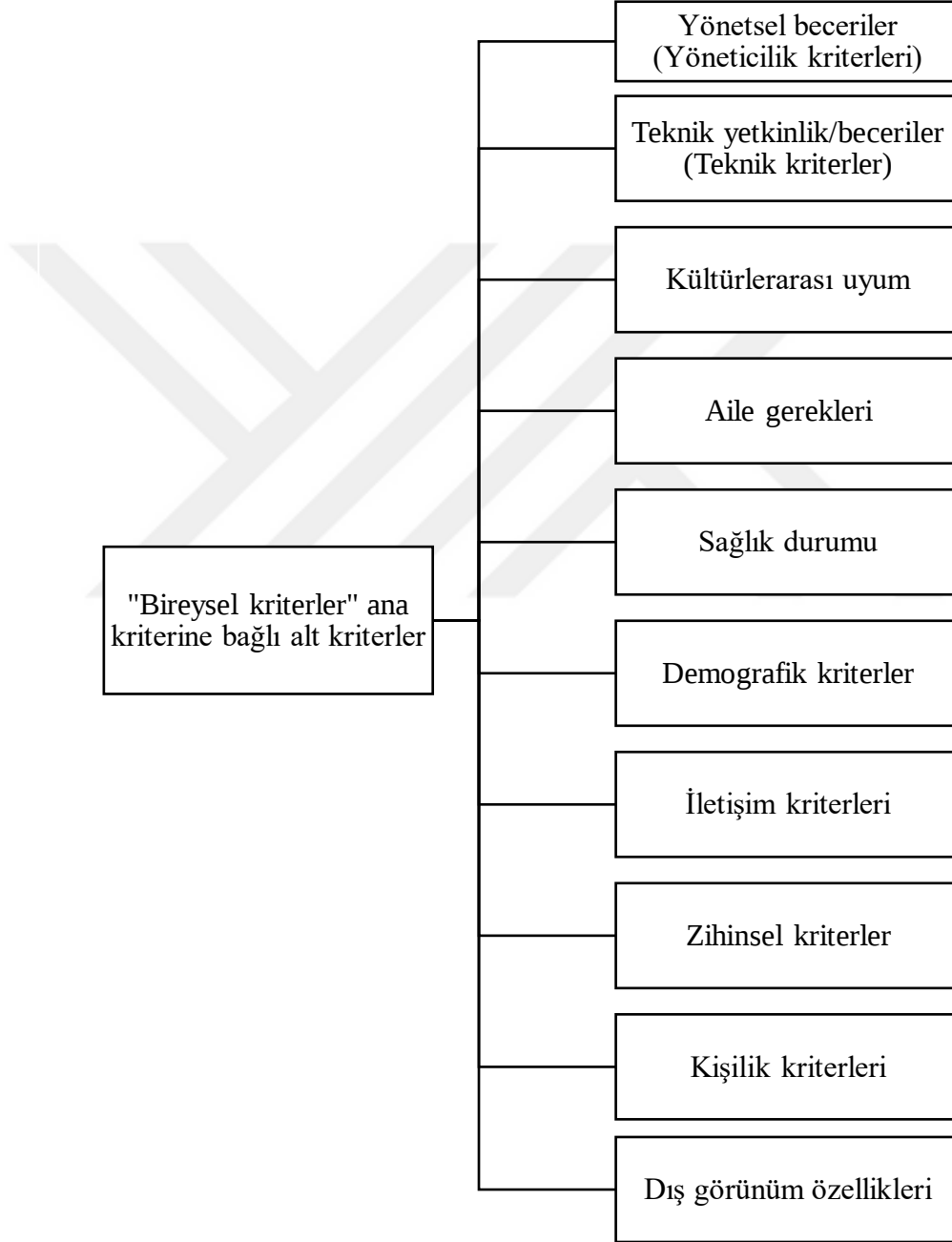
3. Durumsal kriterler

Yönetici adayının; görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin/kültürün gereklerini, yabancı dil bilgisi seviyesini ve çokuluslu Türk şirketinin gereklerini (Görev süresi ve türü, yabancı ülkeye aktarılabacak bilgi miktarı [Bilgi transferi], bağlı kuruluşun faaliyet şekli [Joint venture vb.] ve bağlı kuruluşun ölçeği [Büyüklüğü]) kapsar.

3'ÜNCÜ SEVİYE ALT KRİTERLER VE TANIMLARI

“Bireysel kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler

“Bireysel kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.2’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.2: “Bireysel Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Yönetisel beceriler (Yöneticilik kriterleri)

Yönetici adayının astlarını geliştirme ve motive etme yeteneğini, planlama bilgi ve becerisini, organize etme ve kontrol etme becerilerini kapsar.

2. Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)

Yönetici adayının iş ve meslek bilgisini, diğer bir deyişle işletme bilgisini, bilgi yönetimi becerisini ve bilgi teknolojilerine yatkınlığını kapsar.

3. Kültürlerarası uyum

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin kültürü ile empati kurmasını, uyum göstermesini, o ülkede ve uluslararası toplantılarda Türkiye'yi/şirketini temsil etme işini/sanatını (Diplomasi), öfke, endişe ve bunalım gibi olumsuz duyguları yaşamaya az eğimli olmasını (Duygusal denge) ve olgunluğunu kapsar.

4. Aile gerekleri

Yönetici adayının eş durumunu (Eşin yabancı ülkenin kültürüne uyumu, yabancı dil bilgisi seviyesi, çalışma izni ve beraber yaşayacakları evin durumu gibi) ve çocuk durumunu (Çocuğun/çocukların okul durumu, yabancı ülkenin kültürüne uyumu ve yabancı dil bilgisi seviyesi gibi) kapsar.

5. Sağlık durumu

Yönetici adayının fiziksel ve ruhsal açıdan sağlam olmasını ve sigara kullanmamasını kapsar.

6. Demografik kriterler

Yönetici adayının yaşını, alan (Sektör) ve yöneticilik tecrübesini, öğrenim durumunu ve istikrarını kapsar.

7. İletişim kriterleri

Yönetici adayının kendini ifade etme, ikna etme, etkin dinleme, empati yapabilme yeteneklerini, sosyal olmasını (Yeni ilişkiler kurabilme), bağımsız çalışma becerisini ve takım çalışmasına yatkınlığını kapsar.

8. Zihinsel kriterler

Yönetici adayının stratejik, şüpheci, analitik (Karar verme stili/sorun çözme becerisi), sentezci ve sosyal düşünmesini ve zekâ seviyesini (IQ/EQ/SQ) kapsar.

9. Kişilik kriterleri

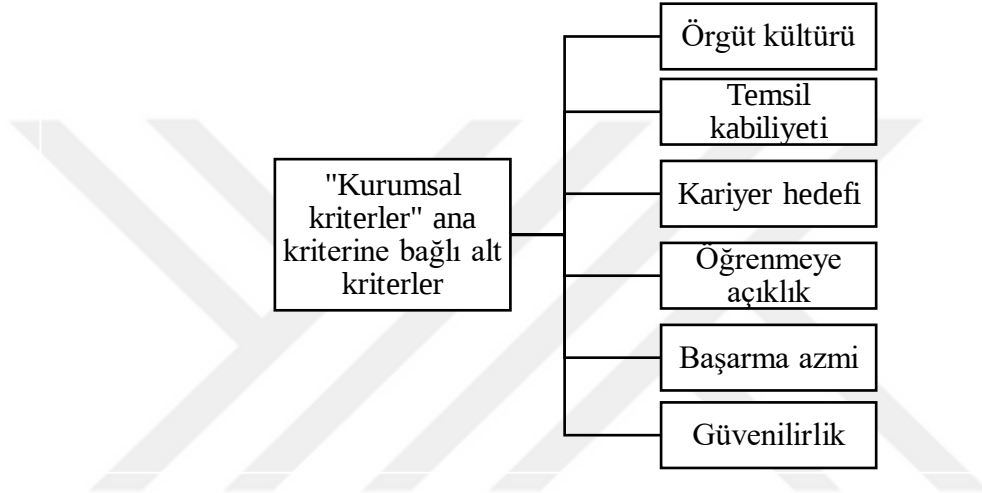
Yönetici adayının özgüvenini, özsaygısını, eşitliğe saygısını, adil olmasını, tutarlılığını, strese/hüsrana dayanıklılığını (Sabırlılık), çabuk toparlanmasını, kişisel farkındalığını, meraklı olmasını, belirsizliğe açıklığını, ilgili, istekli ve hevesli (Bireysel motivasyon) olmasını, eleştiriye açıklığını, samimiyetini, işbirliğine ve koordinasyona açıklığını, esnekliğini, inisiyatif almasını, sorumluluk almasını, kendini geliştirmeye istekli olmasını, değişime/dönüşüme, yeniliğe/yenilikçiliğe/buluşçuluğa (İnovasyon) ve yaratıcılığa açık olmasını, dışadönüklüğünü ve liderlik becerilerini kapsar.

10. Dış görünüm özellikleri

Yönetici adayının genç, dinamik, enerjik, güler yüzlü, presentabl (Dış görünümüne özen gösteren) ve diksiyonunun düzgün olmasını kapsar.

“Kurumsal kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler

“Kurumsal kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.3’te olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.3: “Kurumsal Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Örgüt kültürü

Çokuluslu Türk şirketinin Türkiye’deki ana merkezinde ve yurt dışındaki bağlı kuruluşlarında hâkim örgüt kültürünü (Değerler, liderler, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örfler, normlar, örgütsel sosyalleşme gibi) kapsar.

2. Temsil kabiliyeti

Yönetici adayının şirketini temsil etme düzeyini kapsar.

3. Kariyer hedefi

Yönetici adayının kariyerine ilişkin hedeflerini kapsar.

4. Öğrenmeye açıklık

Yönetici adayının öğrenme istek ve arzusunu kapsar.

5. Başarma azmi

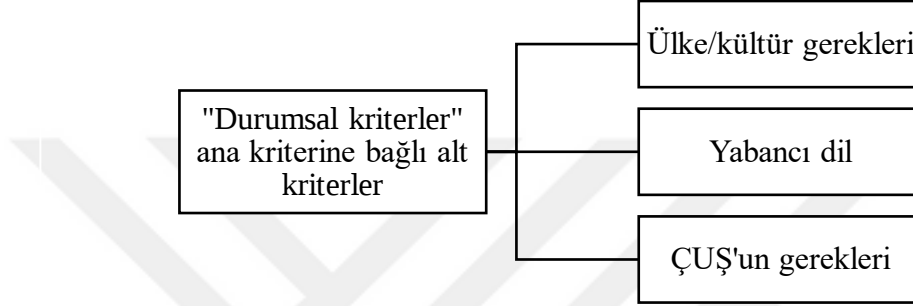
Yönetici adayının başarma azmini kapsar.

6. Güvenilirlik

Yönetici adayının güvenilirlik seviyesini kapsar.

“Durumsal kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler

“Durumsal kriterler” ana kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.4’te olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.4: “Durumsal Kriterler” Ana Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Ülke/kültür gerekleri

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin ekonomik, demografik, yasal, sosyopolitik ve kültürel durumunu kapsar.

2. Yabancı dil

Yönetici adayının; İngilizce, Fransızca ve Almanca gibi sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesini ve görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkede en çok konuşulan dildeki bilgi seviyesini kapsar.

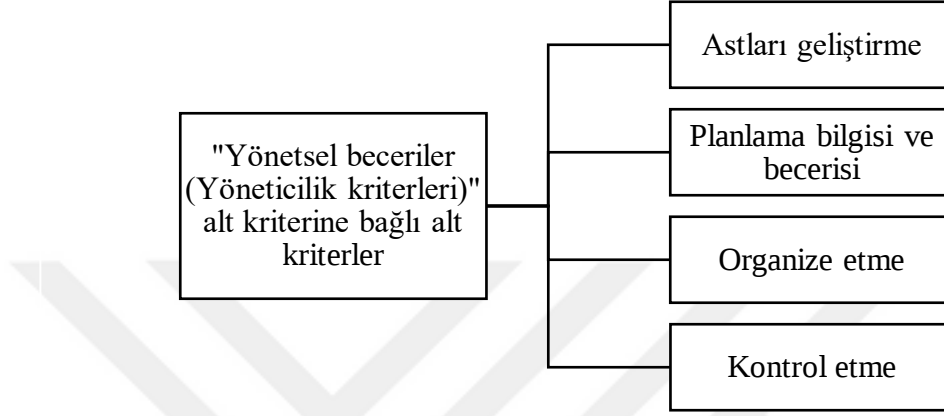
3. ÇUŞ’un gerekleri

Yönetici adayının çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda ne kadar süre görev yapacağını ve görevinin türünü (Kısa süreli, uzatılmış, uzun süreli, gezici, döngüsel, sözleşmeye bağlı ve sanal gibi), o ülkeye aktaracağı bilgi miktarını (Bilgi transferi), bağlı kuruluşun faaliyet şeklini (Joint venture gibi) ve ölçeğini (Büyüklüğü) kapsar.

4'ÜNCÜ SEVİYE ALT KRİTERLER VE TANIMLARI

“Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri)” alt kriterine bağı alt kriterler

“Yönetmel beceriler (Yöneticilik kriterleri)” alt kriterine bağı alt kriterler Şekil Ek 8.5'te olduğı gibidir.



Şekil Ek 8.5: “Yönetmel Beceriler (Yöneticilik Kriterleri)” Alt Kriterine Bağı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Astları geliştirme

Yönetici adayının astlarını geliştirme ve motive etme yeteneğini (İşgörenlerin yüksek potansiyele erişebilmeleri için öğrenme/gelişme konusunda teşvik etmek) kapsar.

2. Planlama bilgisi ve becerisi

Yönetici adayının planlama bilgi ve becerisini (İşleri önceliklendirmek ve zaman çizelgesi oluşturmak) kapsar.

3. Organize etme

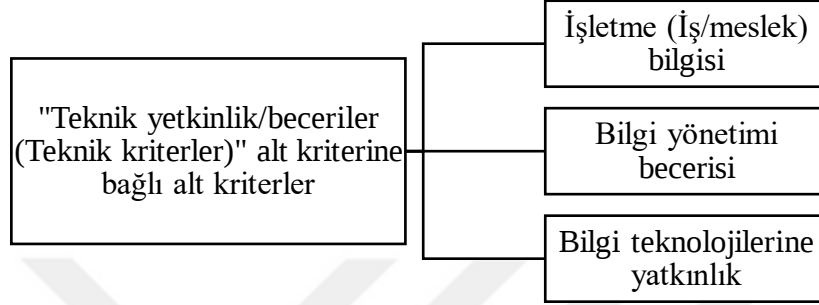
Yönetici adayının planlama bilgi ve becerisini (İşleri belirlemek ve dağıtmak) kapsar.

4. Kontrol etme

Yönetici adayının işleri kontrol etme (Veya denetleme) becerisini kapsar.

“Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Teknik yetkinlik/beceriler (Teknik kriterler)” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.6’da olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.6: “Teknik Yetkinlik/Beceriler (Teknik kriterler)” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. İşletme (İş/meslek) bilgisi

Yönetici adayının genel işletme/iş/meslek bilgisi ile görev yapacağı çokuluslu Türk şirketi ve yurt dışındaki bağlı kuruluşu ile ilgili bilgi seviyesini kapsar.

2. Bilgi yönetimi becerisi

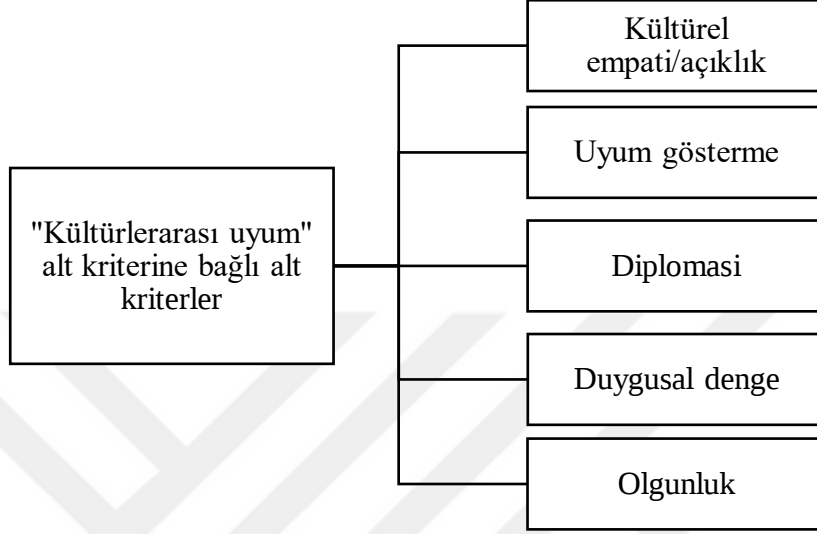
Yönetici adayının bilgi yönetimi hakkındaki bilgi seviyesini kapsar.

3. Bilgi teknolojilerine yatkınlık

Yönetici adayının bilgi teknolojileri (Endüstri 4.0, dijital ekonomi/teknoloji, dijital değişim/dönüşüm, mobilite gibi) ile ilgili bilgi seviyesini ve yatkınlığını kapsar.

“Kültürlerarası uyum” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Kültürlerarası uyum” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.7’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.7: “Kültürlerarası Uyum” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Kültürel empati/açıklık

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin kültürü ile empati kurmasını kapsar.

2. Uyum gösterme

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin kültürüne uyum göstermesini kapsar.

3. Diplomasi

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkede ve uluslararası toplantılarda Türkiye’yi/şirketini temsil etme işini/sanatını kapsar.

4. Duygusal denge

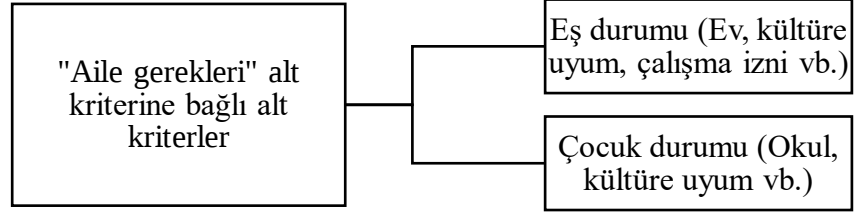
Yönetici adayının öfke, endişe ve bunalım gibi olumsuz duyguları yaşamaya az eğimli olmasını kapsar.

5. Olgunluk

Yönetici adayının yapı ve işlev açısından yetişkinliğe özgü düzeye ulaşmış olmasını kapsar.

“Aile gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Aile gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.8’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.8: “Aile Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Eş durumu (Ev, kültüre uyum, çalışma izni vb.)

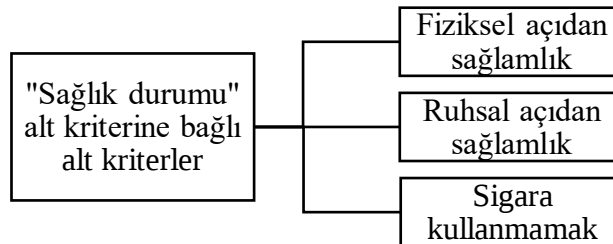
Yönetici adayının eşinin yabancı ülkenin kültürüne uyumu, yabancı dil bilgisi seviyesi, çalışma izni olup olmadığı ve yaşayacakları evin durumu gibi hususları kapsar.

2. Çocuk durumu (Okul, kültüre uyum vb.)

Yönetici adayının çocuğunun/çocuklarının okul durumu, yabancı ülkenin kültürüne uyumu ve yabancı dil bilgisi seviyesi gibi hususları kapsar.

“Sağlık durumu” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Sağlık durumu” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.9’da olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.9: “Sağlık Durumu” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Fiziksel açıdan sağlamlık

Yönetici adayının fiziksel (Bedensel) açıdan sağlamlığını kapsar.

2. Ruhsal açıdan sağlamlık

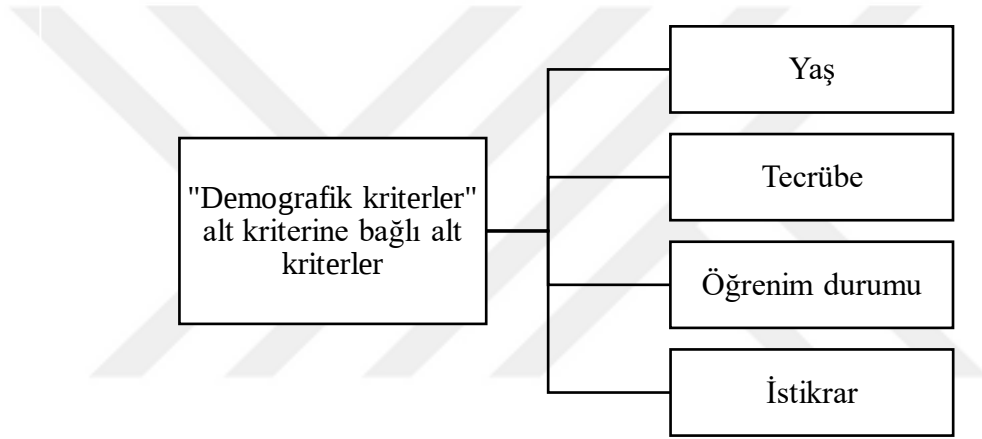
Yönetici adayının ruhsal (Psikolojik/psikiyatrik) açıdan sağlamlığını kapsar.

3. Sigara kullanmamak

Yönetici adayının sigara kullanmamasını kapsar.

“Demografik kriterler” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Demografik kriterler” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.10’da olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.10: “Demografik Kriterler” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Yaş

Yönetici adayının yaş grubunu kapsar.

2. Tecrübe

Yönetici adayının alan (Sektör) ve yöneticilik tecrübesini kapsar.

3. Öğrenim durumu

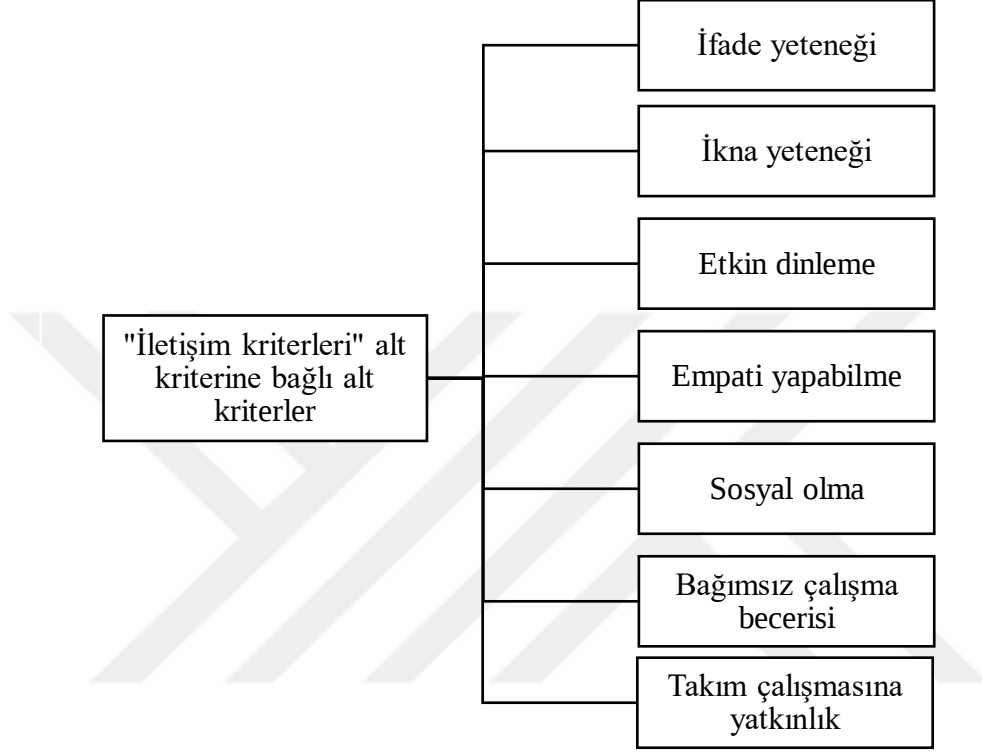
Yönetici adayının öğrenim seviyesini (Lisans/yüksek lisans/doktora) kapsar.

4. İstikrar

Yönetici adayının kararlılığını kapsar.

“İletişim kriterleri” alt kriterine bağlı alt kriterler

“İletişim kriterleri” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.11’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.11: “İletişim Kriterleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. İfade yeteneği

Yönetici adayının bilgisini ve düşüncelerini bireylere/gruba etkinlikle sözlü olarak aktarmasını kapsar.

2. İkna yeteneği

Yönetici adayının ortaya attığı herhangi bir fikre, görüşe veya projeye karşısındakileri/takımını/grubunu inandırma yeteneğini kapsar.

3. Etkin dinleme

Yönetici adayının başka biri konuşurken dikkatle dinlemesini, konuşmayı bölmemesini ve uygun anda soru sormasını kapsar.

4. Empati yapabilme

Yönetici adayının kendisini karşısındakinin yerine koyarak düşünmesini ve hareket etmesini kapsar.

5. Sosyal olma

Yönetici adayının yeni ilişkiler kurabilme kabiliyetini kapsar.

6. Bağımsız çalışma becerisi

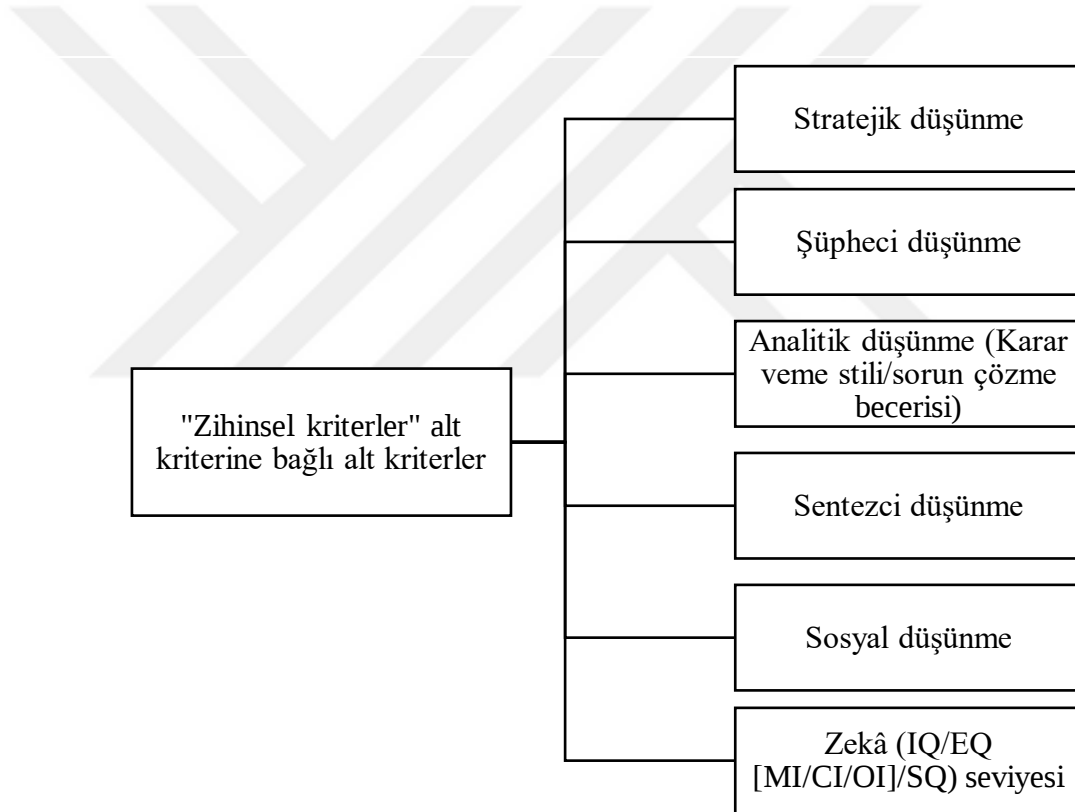
Yönetici adayının gerektiğinde tek başına çalışmasını/araştırma yapmasını kapsar.

7. Takım çalışmasına yatkınlık

Yönetici adayının takım ruhuyla, iş birliği içerisinde ve koordineli çalışmasını kapsar.

“Zihinsel kriterler” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Zihinsel kriterler” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.12’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.12: “Zihinsel Kriterler” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Stratejik düşünme

Yönetici adayının öngörülü/yaratıcı düşünmesini ve gelecekte ulaşmayı istediği hedefleri hayal ederek vizyon oluşturmasını kapsar.

2. Şüpheli düşünme

Yönetici adayının zihninde senaryolar üretmesini ve karar(lar)ına esas hal tarzlarını mukayeseli olarak değerlendirmesini kapsar.

3. Analitik düşünme (Karar verme stili/sorun çözme becerisi)

Yönetici adayının duygularını dikkate almadan, sorunlara farklı açılardan yaklaşmasını, sorunları sistematik bir şekilde ele almasını, mümkünse sorunları parçalara ayırmasını ve sorunların nedenlerini belirlemesini kapsar.

4. Sentezci düşünme

Yönetici adayının sorunun genelini görebilmesini kapsar.

5. Sosyal düşünme

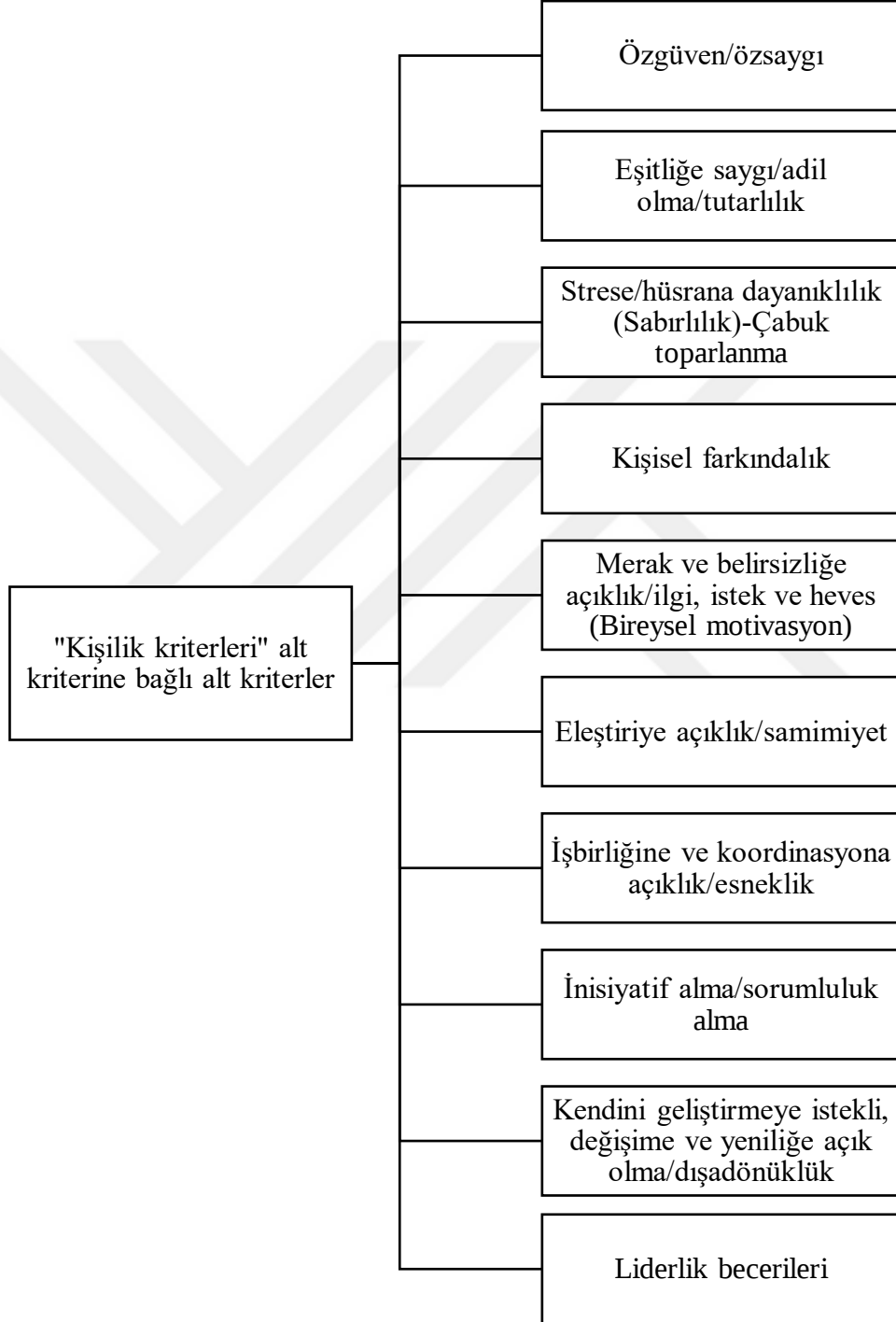
Yönetici adayının insan odaklı yaklaşımı benimsemesini kapsar.

6. Zekâ (IQ/EQ [MI/CI/OI]/SQ) seviyesi

Yönetici adayının zekâ (IQ, EQ ve SQ ve hatta son zamanlarda EQ kavramına benzer MI, CI ve OI) seviyesini kapsar.

“Kişilik kriterleri” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Kişilik kriterleri” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.13’te olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.13: “Kişilik Kriterleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Özgüven/özsaygı

Yönetici adayının kendinden emin olmasını (Özgüven [Self-reliance/self-confidence]) ve kendi özüne beslediği saygıyı (Özsaygı [Self-esteem]) kapsar.

2. Eşitliğe saygı/adil olma/tutarlılık

Yönetici adayının eşitlik ve adalet anlayışını ve çelişkiye yer vermeyecek şekilde davranmasını kapsar.

3. Strese/hüsrana dayanıklılık (Sabırlılık)-Çabuk toparlanma

Yönetici adayının baskı/zor şartlar altında çalışabilmesini, sabretmesini ve süratle toparlanmasını kapsar.

4. Kişisel farkındalık

Yönetici adayının kendisinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama çabasını kapsar.

5. Merak ve belirsizliğe açıklık/ilgi, istek ve heves (Bireysel motivasyon)

Yönetici adayının meraklı (Araştırmacı) olmasını, işini sevmesini, işine ilgi duymasını, istekli ve hevesli olmasını kapsar.

6. Eleştiriye açıklık/samimiyet

Yönetici adayının eleştirileri fırsat olarak değerlendirmesini ve içtenlikle davranmasını kapsar.

7. İşbirliğine ve koordinasyona açıklık/esneklik

Yönetici adayının üstleri, (Yatay seviyedeki) çalışma arkadaşları ve astları ile iş birliği içinde ve koordineli (Eş güdümlü) çalışmasını, yeni durumlara kolaylıkla adapte olmasını kapsar.

8. İnisiyatif alma/sorumluluk alma

Yönetici adayının karar verme yetkisini kullanmasını ve bunun sonuçlarını üstlenmesini kapsar.

9. Kendini geliştirmeye istekli, değişime ve yeniliğe açık olma/dışadönüklük

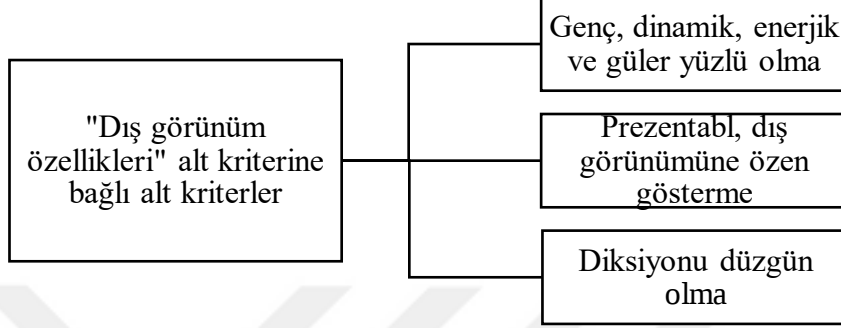
Yönetici adayının kendini geliştirmeye istekli olmasını, değişime/dönüşüme, yeniliğe/yenilikçiliğe/buluşçuluğa (İnovasyon) ve yaratıcılığa açık olmasını ve insanlarla bir arada olmaktan hoşlanmasını kapsar.

10. Liderlik becerileri

Yönetici adayının şirketin hedefleri doğrultusunda takım arkadaşlarına yön ve ilham vermesini kapsar.

“Dış görünüm” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Dış görünüm” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.14’te olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.14: “Dış Görünüm Özellikleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olma

Yönetici adayının genç, dinamik, enerjik ve güler yüzlü olmasını kapsar.

2. Prezentabl, dış görünümüne özen gösterme

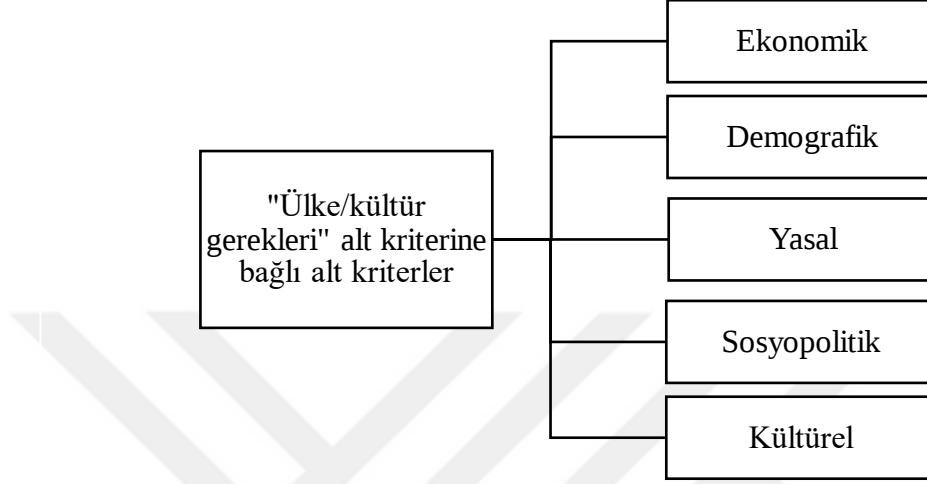
Yönetici adayının kıyafeti, kişisel bakımı ve vücut dili gibi dış görünümü (Kılık) ile ilgili hususları kapsar.

3. Diksiyonu düzgün olma

Yönetici adayının konuşurken karşısındakini etkilemesini, sesleri, sözleri ve vurguları kurallara uygun söylemesini kapsar.

“Ülke/kültür gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Ülke/kültür gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.15’te olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.15: “Ülke/Kültür Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Ekonomik

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin ekonomik özelliklerini (Örneğin; tarım, hayvancılık, balıkçılık, madencilik, sanayi, turizm vb.) kapsar.

2. Demografik

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin demografik özelliklerini (Örneğin; cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, meslekler, öğrenim düzeyi, etnik durum, aile yapıları vb.) kapsar.

3. Yasal

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin yasal özelliklerini (Örneğin; anayasa, yasalar, cezalar, ticaret hukuku ile ilgili düzenlemeler vb.) kapsar.

4. Sosyopolitik

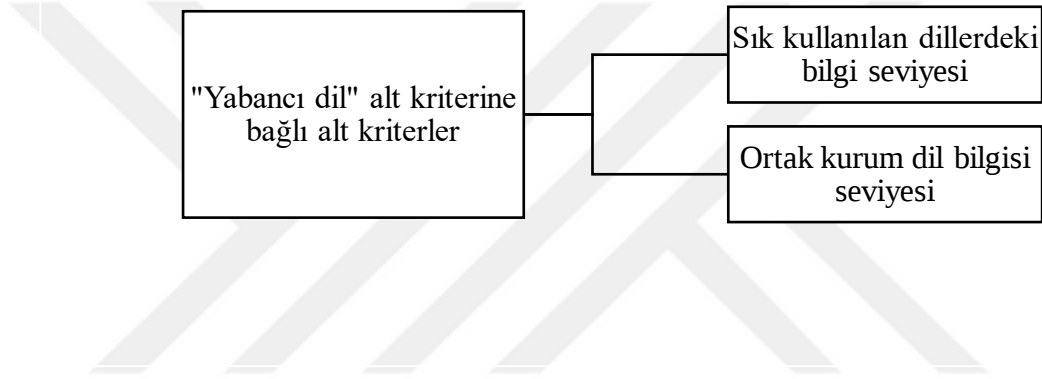
Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin sosyopolitik (Sosyal ve siyasi unsurların etkileşimi) özelliklerini (Örneğin; sağlık, eğitim, konut, sosyal güvenlik, istihdam, sosyal hizmetler vb.) kapsar.

5. Kültürel

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkenin kültürel özelliklerini (Örneğin; dil, tutumlar ve inançlar, sosyal kurumlar, estetik, sanat vb.) kapsar.

“Yabancı dil” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Yabancı dil” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.16’da olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.16: “Yabancı Dil” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesi

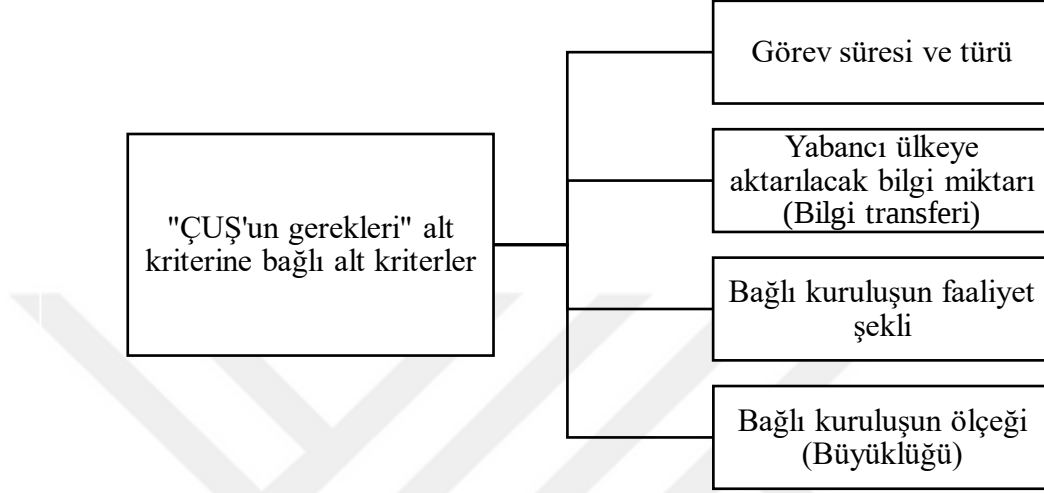
Yönetici adayının İngilizce, Fransızca ve Almanca gibi sık kullanılan dillerdeki bilgi seviyesini kapsar.

2. Ortak kurum dil bilgisi seviyesi

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkede en çok konuşulan dildeki bilgi seviyesini kapsar.

“ÇUŞ’un gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler

“ÇUŞ’un gerekleri” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.17’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.17: “ÇUŞ’un Gerekleri” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Görev süresi ve türü

Yönetici adayının çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda ne kadar süre görev yapacağını ve görevinin türünü (Kısa süreli, uzatılmış, uzun süreli, gezici, döngüsel, sözleşmeye bağlı ve sanal gibi) kapsar.

2. Yabancı ülkeye aktarılabacak bilgi miktarı (Bilgi transferi)

Yönetici adayının çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun bulunduğu ülkeye aktaracağı bilgi miktarını (Bilgi transferi) kapsar.

3. Bağlı kuruluşun faaliyet şekli (Joint venture vb.)

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun faaliyet şeklini (Joint venture vb.) kapsar.

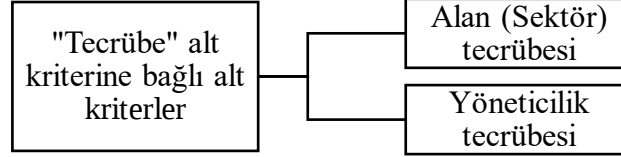
4. Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü)

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun ölçeğini (Büyükülüğü) (Örneğin; küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük ölçekli) kapsar.

5'İNCİ SEVİYE ALT KRİTERLER VE TANIMLARI

“Tecrübe” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Tecrübe” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.18’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.18: “Tecrübe” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Alan (Sektör) tecrübesi

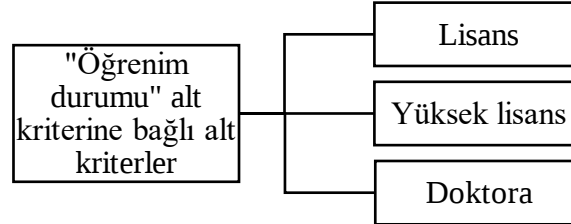
Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunun faaliyetlerini yürüttüğü ana sektörde tecrübeli olmasını kapsar.

2. Yöneticilik tecrübesi

Yönetici adayının önceden herhangi bir yöneticilik pozisyonunda çalışmış olmasını ve kendisine bağlı işgörenlerin bulunmuş olmasını kapsar.

“Öğrenim durumu” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Öğrenim durumu” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.19’da olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.19: “Öğrenim Durumu” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Lisans

Yönetici adayının lisans mezunu olmasını kapsar.

2. Yüksek lisans

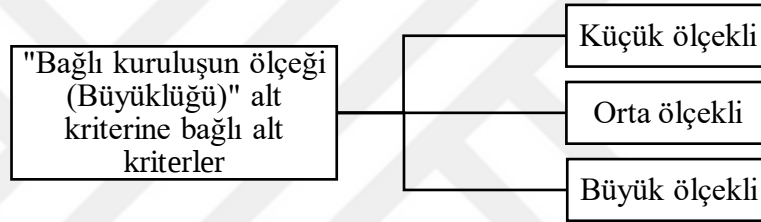
Yönetici adayının yüksek lisans mezunu olmasını kapsar.

3. Doktora

Yönetici adayının doktora mezunu olmasını kapsar.

“Bağlı kuruluşun ölçeği⁵⁶ (Büyükülüğü)” alt kriterine bağlı alt kriterler

“Bağlı kuruluşun ölçeği (Büyükülüğü)” alt kriterine bağlı alt kriterler Şekil Ek 8.20’de olduğu gibidir.



Şekil Ek 8.20: “Bağlı Kuruluşun Ölçeği (Büyükülüğü)” Alt Kriterine Bağlı Alt Kriterler

Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Küçük ölçekli

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda 1-499 işgörenin çalışıyor olmasını kapsar.

2. Orta ölçekli

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda 500-999 işgörenin çalışıyor olmasını kapsar.

3. Büyük ölçekli

Yönetici adayının görev yapacağı çokuluslu Türk şirketinin yurt dışındaki bağlı kuruluşunda 1000 ve daha fazla işgörenin çalışıyor olmasını kapsar.

⁵⁶ Johnston ve Menguc (2007, 789) bağlı kuruluş ölçeği (Büyükülüğü) ile ilgili az sayıda çalışma bulunduğunu belirtmektedir. Collings ve diğ. (2010, 586) ise çalışmalarında bağlı kuruluş ölçeğini 100-499 işgören, 500-999 işgören ve 1000+ işgören olmak üzere üç grupta incelemektedir. Bu veriler ışığında; bu araştırmada Collings ve diğ. (2010)’nin çalışmasından esinlenerek 1-499 işgören çalıştıran bağlı kuruluşlar küçük ölçekli, 500-999 işgören çalıştıran bağlı kuruluşlar orta ölçekli ve 1000 ve daha fazla işgören çalıştıran bağlı kuruluşlar ise büyük ölçekli olarak kabul edilmiştir.

Ek 9. Fortune 2016 Global 500 Listesi

Tablo Ek 9.1: Fortune 2016 Global 500 Listesi (İlk 100)

S.Nu.	Şirket	Gelir (Milyon Dolar)
1	Walmart	482,130
2	State Grid	329,601
3	China National Petroleum	299,271
4	Sinopec Group	294,344
5	Royal Dutch Shell	272,156
6	Exxon Mobil	246,204
7	Volkswagen	236,600
8	Toyota Motor	236,592
9	Apple	233,715
10	BP	225,982
11	Berkshire Hathaway	210,821
12	McKesson	192,487
13	Samsung Electronics	177,440
14	Glencore	170,497
15	Industrial & Commercial Bank of China	167,227
16	Daimler	165,800
17	UnitedHealth Group	157,107
18	CVS Health	153,290
19	EXOR Group	152,591
20	General Motors	152,356
21	Ford Motor	149,558
22	China Construction Bank	147,910
23	AT&T	146,801
24	Total	143,421
25	Hon Hai Precision Industry	141,213
26	General Electric	140,389
27	China State Construction Engineering	140,159
28	AmerisourceBergen	135,962
29	Agricultural Bank of China	133,419
30	Verizon	131,620
31	Chevron	131,118
32	E.ON	129,277
33	AXA	129,250
34	Allianz	122,948
35	Bank of China	122,337
36	Honda Motor	121,624
37	Japan Post Holdings	118,762
38	Costco	116,199
39	BNP Paribas	111,531
40	Fannie Mae	110,359
41	Ping An Insurance	110,308
42	Kroger	109,830
43	Société Générale	107,736
44	Amazon.com	107,006
45	China Mobile Communications	106,761
46	SAIC Motor	106,684
47	Walgreens Boots Alliance	103,444
48	HP	103,355
49	Assicurazioni Generali	102,567
50	Cardinal Health	102,531
51	BMW	102,248

52	Express Scripts Holding	101,752
53	Nissan Motor	101,536
54	China Life Insurance	101,274
55	J.P. Morgan Chase	101,006
56	Gazprom	99,464
57	China Railway Engineering	99,435
58	Petrobras	97,314
59	Trafigura Group	97,237
60	Nippon Telegraph & Telephone	96,134
61	Boeing	96,114
62	China Railway Construction	96,652
63	Microsoft	93,580
64	Bank of America Corp.	93,056
65	ENI	92,985
66	Nestlé	92,285
67	Wells Fargo	90,033
68	HSBC Holdings	89,061
69	Home Depot	88,519
70	Citigroup	88,275
71	Siemens	87,660
72	Tesco	87,633
73	Carrefour	87,474
74	Phillips 66	87,169
75	Banco Santander	84,885
76	Lukoil	84,885
77	Crédit Agricole	84,099
78	Enel	83,926
79	Hitachi	83,584
80	Électricité de France	83,202
81	Dongfeng Motor Group	82,817
82	IBM	82,461
83	Valero Energy	81,824
84	Hyundai Motor	81,320
85	Anthem	79,751
86	Procter & Gamble	78,756
87	Robert Bosch	78,323
88	BASF	78,147
89	Engie	77,520
90	Deutsche Telekom	76,793
91	China Resources National	76,574
92	SoftBank Group	76,469
93	State Farm Insurance Cos.	75,697
94	Alphabet	74,989
95	China Southern Power Grid	74,697
96	Comcast	74,510
97	Target	73,785
98	Pemex	73,514
99	Pacific Construction Group	73,047
100	Airbus Group	71,493

Fortune Global 500. [04.09.2016].
http://beta.fortune.com/global500/list

Ek 10. Yurt Dışı Ciroşuna Göre Türkiye'nin Küresel Şirketleri**Tablo Ek 10.1: Yurt Dışı Ciroşuna Göre Türkiye'nin Küresel Şirketleri**

Sıra Nu.	Şirket	Yurt Dışı Ciroşu (2015, TL)
1	Polimeks İnşaat	8.665.289.050
2	Anadolu Efes Biracılık	5.368.536.000
3	TAV İnşaat	2.362.185.893
4	Hayat Kimya	1.976.832.009
5	Tekfen İnşaat	1.666.433.000
6	Çalık Enerji	1.479.548.358
7	Mapa İnşaat	1.451.496.983
8	Turkcell	1.100.000.000
9	Sembol İnşaat	1.073.794.123
10	KORDSA Global	1.065.813.950
11	Yüksel İnşaat	1.024.658.228
12	Kastamonu Entegre	996.006.000
13	STFA Deniz İnşaat	683.024.069
14	Netlog Lojistik	515.782.594
15	Sarkuysan	499.364.989
16	AE Arma-Elektropanç	373.213.605
17	Aksa Jeneratör	367.902.508
18	STFA İnşaat	289.619.328
19	A.T.Ü. Turizm İşletmeciliği	261.328.115
20	Ekol Lojistik	244.681.639
21	Altinkılıçlar	189.449.647
22	Otokar	178.490.665
23	DeFacto	161.350.606
24	Noksel Çelik Boru	126.649.627
25	Aselsan	119.217.559
26	Zorluteks	115.726.941
27	Çak Tekstil	111.104.199
28	Cesur Ambalaj	109.742.567
29	Gülermak Ağır Sanayi	93.338.277
30	Havaş	48.277.763
31	Arma Filtre Sistemleri	42.480.816
32	Hürriyet Gazetecilik	36.798.778
33	Norm Cıvata	34.340.135
34	BTA	32.881.369
35	Ceha Büro Mobilyaları	23.179.776
36	Dyo Boya Fabrikaları	13.312.326
37	Samet Kalıp ve Madeni Eşya	13.041.402
38	Sütaş	11.760.842
39	Penti Giyim	9.017.288
40	Yüksel Proje	8.568.000

Ayfer Yıldız, Global Türk Şirketleri (**Fortune Türkiye**, Mart 2017), 84.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : Haldun Şecaattin ÇETİNARSLAN
Doğum Tarihi : 1980
Doğum Yeri : İstanbul



Öğrenim Durumu :

Doktora:	2014-2017	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD İşletme Yönetimi Doktora Programı	İstanbul
Y. Lisans:	2006-2007	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ABD Yönetim Organizasyon BD	İstanbul
Lisans:	1998-2002	Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği	İstanbul
Lise:	1994-1998	Deniz Lisesi	İstanbul

Yayınları :

Can, Esin, Haldun Şecaattin Çetinarslan. 2017. Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Multinationals: A Literature Review. **Driving Multinational Enterprises through Effective Global Talent Management**. ed. Khaled Tamzini, Tahar Lazhar Aayed, Aisha Wood Boulanouar, Zakaria Boulanouar. USA: IGI Global: 19-49. [ISBN 9781522525578]

Çetinarslan, Haldun Şecaattin. 2015. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Kadrolama. **Örgüt Yönetimi: Bir Derleme**. ed. İdil Tamer. Ankara: Nobel: 95-114. [ISBN 9786053202295]

_____. 2016. **İK Yöneticilerine Tavsiyeler: Bir Derleme**. İstanbul: Cinius. [ISBN 9786053237433]

_____, Esin Can. “Türk ÇUI’leri İçin Expat Değerlendirme Ve Seçim Kriterleri: Bireysel, Kurumsal ve Durumsal Kriterler Üzerine Bir Çalışma”. **International Congress on Management Economics and Business, 7-9 Eylül 2017**. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi, 2017.
http://icmeb.beun.edu.tr/dosyalar/2017/10/tek/abstract-book-v1_fi464bM.pdf
[24.10.2017]. [ISBN 9786058218406]

_____, Esin Can. 2017. Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi. **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 1. s. 2: 127-140.

Fox, Robert W., Alan T. McDonald, Philip J. Pritchard, John C. Leylegian. 2015. **Akışkanlar Mekaniği** [SI Baskısı-Sekizinci Baskıdan Çeviri]. çev. ed. Ali Pınarbaşı. yrd. ed. Haldun Şecaattin Çetinarslan, Bahadır Olcay, Vedat Oruç, Işıl Uluşoy. Ankara: Palme. [Orijinal kitap sekizinci baskı: 2012; ISBN 9786053553793]

Gürol, Yonca Deniz, Haldun Şecaattin Çetinarslan, Cem Ener, Yeliz Palaz, Gökçe Sönmez. 2015. How Does Strategic Staffing Affect Innovation Performance of High-Tech Firms? **Current Approaches in Social Sciences**. ed. Rasim Yılmaz, Günter Löschnigg, Hasan Arslan, Mehmet Ali Icbay. Frankfurt: Peter Lang: 163-174. [ISBN 9783631666081]

İş Denevimi :

Çalıştığı Kurum: 2002- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı

İletişim :

E-posta: s1313054@std.yildiz.edu.tr