



Pınar FALCIOĞLU¹

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİK BAŞARISI VE İŞLEVSEL GEÇMİŞ
ÇEŞİTLENDİRMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE VAKASI**

Özet

Çeşitlendirme yazınında, artan küreselleşmeyle birlikte sıklıkla karşılaşılan tartışmalardan birisi, üst düzey yönetim takımlarının odaklanmış iş geçmişlerine sahip kişilerden mi yoksa çeşitlendirilmiş iş geçmişlerine sahip kişilerden mi oluştuklarında şirketlerin daha etkili sonuçlar alabileceği üzerinedir. Bu konuda yazında çok sayıda görgül çalışma olmasına rağmen ulaşılan sonuçların tartışmalı olduğu da belirtilmektedir.

Üst Kademe Teorisine göre şirketlerde liderin işlevsel geçmiş deneyimi, şirketin başarısını doğrudan etkileyen stratejik kararlara etki eder ve lidere dayalı stratejik karar alma şirket yönetiminde kırılgnlık yaratır. Bu çalışmanın amacı da üst düzey yöneticilerin ve çalışanlarının farklı seviyelerde ve şekillerde çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişlerinin şirket yönetimine etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla, çeşitli kademelerde yönetici konumunda çalışanlarla derinlemesine mülakatlar yapılmış ve farklı çeşitlendirme deneyimleri karşılaştırılarak önermeler oluşturulmuştur. Ortak amaçlara yönelik olarak çalışan tüm seviyelerdeki yöneticilerin çeşitlendirilmiş geçmişlere sahip olmasının başarı çıktılarını arttırmada etkili bir yöntem olabileceği ortaya koyulmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin uygulama örneklerinin dünya uygulamalarından farklı olduğu değerlendirilmesiyle karşılaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Çokuluslu şirketler, Üst Yönetim Takımları, Lider.

**THE RELATION BETWEEN FUNCTIONAL BACKGROUND DIVERSITY
AND TOP MANAGEMENT PERFORMANCE: THE CASE OF TURKEY**

Abstract

In the diversity literature, one of the main arguments that increasingly takes place due to the increasing globalization, is whether it is more effective in a team to work

¹ Yrd. Doç. Dr., Işık Üniversitesi, İşletme ABD., pinarf@isikun.edu.tr

with people who have diversified functional backgrounds or specialized functional backgrounds. Although there is a huge literature on how the functional diversity influences firm performance, empirical studies agree that the results on the effects of functional diversity are debatable.

According to the Upper Echelons Theory the functional background diversity of the leader has a direct effect on the strategic decisions made which creates a vulnerability for the firm. The aim of this study is to examine the effect of different types of functional background diversities of managers on firm management practices. In depth interview responses from managers with different functional diversity experiences are compared and used to develop propositions. Findings suggest that developing managers with diversified functional backgrounds may be an effective method in increasing performance outcomes of the firm. It has also been suggested that practices of multinational firms operating in emerging countries have been different from their world practices.

Keywords: Strategic Management, Multinational Enterprise, Top Management Teams, Leader.

GİRİŞ

Şirketlerin son yıllarda artarak yaşadıkları küreselleşmeye dayalı rekabet durumu, karmaşık ve daha önce yaşanmamış sorunlarla karşılaştıklarında kaynaklarını nasıl daha etkin ve verimli kullanabilecekleri konusunda çaba harcamalarını gerektirmiştir. Özellikle uluslararasılaşma sürecinde olan şirket üst yönetimlerinin başarıları, sahip oldukları yetenek, beceri ve bilgiyi karmaşık sorunları, karmaşık ortamlarda çözmede ne kadar iyi kullandıkları ile ölçülmektedir.

Uluslararası yönetim yazınında, artan uluslararasılaşma ile üst yönetim özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar (Lohrke ve Bruton, 1997; Herman ve Datta, 2005) bu ilişkinin yüksek performans gösteren uluslararası şirketlerde daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur. Çokuluslu şirketlerde çalışan üst düzey yöneticilerde bulunması gereken özellikler esneklik, değişime açıklık ve daha iyi bilgi işleme becerisi olarak belirlenmiştir (Herman ve Datta, 2005).

Üst düzey yöneticiler sahip oldukları beceri ve deneyimleri ağırlıklı olarak geçmiş iş deneyimlerine borçludurlar, bu nedenle sahip olunan işlevsel geçmiş deneyiminin biçimi, derinliği, derecesi, odaklanmış ya da çeşitlendirilmiş olup olmadığı verdikleri kararlarda önemli etki yaratan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst Kademe Kuramına göre (Hambrick, Mason, 1984) şirketlerde üst yönetim takımının ya da liderin sahip olduğu bilgi ve işlevsel geçmiş deneyimi şirketin başarısını doğrudan etkileyen stratejik kararlara etki eder.

Uluslararasılaşma ile üst yönetimin işlevsel geçmişi arasındaki ilişkiyi, gelişmekte olan ülkelerde faaliyetleri olan çokuluslu şirketlerdeki uygulamalar açısından inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma yoluyla hem uluslararası yönetim yazınına hem de Üst Kademe Kuramına, gelişmekte olan bir ülke örneğiyle katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

2. Kuramsal Altyapı ve Görgül Yazın

Örgüt teorisi çalışmaları kapsamında yazında karşılaşılan temel tartışmalardan biri örgüt kaynaklarının insanlar, işler, birimler, meslekler bazında yapılandırılırken ne ölçüde ve ne

şekilde çeşitlendirilmesi gerektiğidir (Jaffee, 2001; Ramanujam ve Varadarajan, 1989). Şirket yapılandırmasında temel amaç, üretim birimlerinde çeşitlendirme yaparak çeşitlendirmenin faydalarından yararlanmak, bunu yaparken aynı zamanda tüm üretim birimlerinin birbiriyle uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktır. Bu bağlamda hem şirket içi hem de şirket dışı kaynak çeşitlendirmesi farklı çalışmalarda farklı açılardan ele alınmıştır. Şirket içindeki kaynaklarla fazlasıyla çeşitlendirilmiş veya uzmanlaştırılmış bir iş bölümüne gitmenin birlikte çalışmak ve ortak bir hedefe ulaşmak konusunda nasıl bir sonuç doğuracağı önemli bir tartışma alanı olarak yazında karşımıza çıkmaktadır. Şirket dışı ve şirketlerarası işbölümü konusunda ise farklı coğrafyaların, üreticilerin, dağıtımçıların, tedarikçilerin ne ölçüde çeşitlendirilmesi gerektiği ve şirketin üretim ve dağıtım süreçleriyle bu çeşitliliğin nasıl bütünleştirileceği önem kazanmaktadır.

Son yıllarda artan küreselleşmeyle birlikte, çeşitlendirme konusu farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren çokuluslu şirketler üzerinde yapılan ampirik çalışmalarda ağırlıklı olarak görülmektedir (Beugelsdijk ve Mudambi, 2013; Driffeld vd., 2008). Ana tartışma eksenini şirketlerin sahip olduğu değişik üretim birimlerinin coğrafi alan üzerinde nasıl bir çeşitlendirme ile düzenlenmesi gerektiğidir. Birimlerin birbirlerine yakın şekilde mi konumlandırılması gerektiği yoksa maliyet avantajı sağlayan farklı coğrafyalara mı kaydırılması gerektiği, yapısal ya da yönetsel açıdan farklılaştırılmayan ancak coğrafi açıdan farklılaştırılan birimlerin verimli bir şekilde nasıl bütünleştirilebileceği üzerinedir.

Çokuluslu şirketlerin yönetimi konusu şirketlerarası işbölümü ile ilişkilendirildiğinde, şirketlerin birbirleri ile coğrafi yakınlık içinde bulunmaları, rekabet, müşteri ve ürün çeşitliliğini arttırmakla birlikte bilgi ve işgücü paylaşımı imkanlarını da arttırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Chang, 2007). Yazında özellikle gelişmiş işgücünün şehir ortamlarında yoğunlaşması ile çokuluslu şirketlerin yer seçimi arasındaki ilişki de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Goerzen vd., 2013). Coğrafi çeşitlendirme örüntüleri pek çok avantaj sağlasa da, çokuluslu şirketlerin geniş global işlemleri aynı zamanda bütünlüğü sağlamak için yönetsel bilgi süreçlerini izleme mekanizmaları da gerektirir (Hitt vd.,1997).

Rekabetin ve küreselleşmenin artışıyla özellikle çokuluslu şirketlerin kaynaklarından çeşitlendirme yoluyla fayda sağlama çabaları artmış ve bunu sağlamanın bir yolu da çalışanların iş geçmişlerinin çeşitliliğinin artırılması yoluyla özellikle üst yönetim takımlarının yapısını değiştirerek üst yönetim kararlarının etkinliğinin artırılması olmuştur. Üst düzey takım yapısını oluştururken ve değiştirirken gözönüne alınan konulardan biri de takımdakilerin işlevsel geçmişleridir. Bu konuda yazında çok sayıda çalışma bulunsa da bunların sonuçları net değildir ve çoğunda olası farklı işlevsel geçmiş deneyimleri tümüyle incelenmemiştir.

Bunderson ve Sutcliffe (2002) çalışmalarında, üst düzey çalışma takımlarında işlevsel çeşitlendirmeyi kavramlaştırmada ve ölçmede karşılaşılan kısıtlamaları detaylı bir şekilde açıklamıştır. Bunderson ve Sutcliffe (2002) in de kullandığı şekilde, yazındaki bazı çalışmalarda, işlevsel çeşitlendirme üst takım üyelerinin tüm işlevsel geçmişindeki farklılığın derecesi demektir. Diğer çalışmalarda ise işlevsel çeşitlendirme takım üyelerinin baskın işlevleri, kariyerlerinin çoğunluğu geçirdikleri işlev gözönüne alınarak ölçülmektedir. Takım içinde tüm işlevlerin eşit dağılımı takım için bir başarı ölçütü olarak kabul edilmektedir. Her iki kavramlaştırmada da işlevsel çeşitlendirme farklı ve birbiriyle örtüşmeyen bilgi, geçmiş ve bakış açısına sahip takım üyelerinin birarada çalışmaktan sağladığı sinerji olarak görülmektedir.

Çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip bir takım üyesi takımını farklı şekillerde etkileyebilir. Temel varsayımlardan biri işlevsel çeşitlendirmenin takım çalışanlarına karar verme ve harekete geçmede kullanılabilir daha geniş bir kaynak havuzu sağladığıdır. Takım arkadaşlarının etkili şekilde uygun bilgiyi paylaşmasını ve kullanmasını sağlayarak takımın bilgi paylaşımını arttırabilecek ve daha kaliteli sonuçlar elde edilecektir. Oysa, görgül çalışmalar bu savı tam anlamıyla destekleyememektedir ve hatta sonuçların tartışmaya açık olduğunu ortaya koymuşlardır. Çeşitlendirilmiş ve örtüşmeyen işlevselliğin kötü tarafı çatışmayı arttırması, iletişimsizliği yaratması ve takım içinde bilgi paylaşımını azaltmasıdır (Buyl vd., 2011; Certo vd., 2006; Bunderson ve Sutcliffe, 2002; Cannella vd., 2008).

Yazında bulunan çeşitlendirmenin başka bir şekli kişilerarası işlevsel çeşitlendirme değildir. Kişilerarası işlevsel çeşitlendirme her bir takım çalışanın ne ölçüde işlevsel deneyime sahip olduğuna odaklanır. Daha az sayıda ve daha dar bir alanda işlev deneyimi olanlar dar kapsamlı işlevsel çeşitliliğe sahiptirler, geniş bir yelpazede ve daha çok sayıda iş deneyimine sahip olanlar ise geniş genelleyiciler olarak adlandırılır. Beklenti geniş genelleyicilerin diğer takım üyelerinin bakış açılarını daha iyi anlayacağı, ve birbirlerinin işlevleri ile ilişki kurabilen kişilerden oluşan takımların iletişim kurmada, koordinasyonda, bilgi paylaşımında daha başarılı olacaktır. Bunderson ve Sutcliffe (2002) çalışmalarında görgül olarak kişilerarası işlevsel çeşitlendirmenin bilgi paylaşımıyla pozitif olarak ilişkilendirildiğini bulmuşlardır ancak Van Der Vegt vd. (2006) çalışmasında uzman olarak görülen kişilerin diğer takım üyelerinden daha çok yardım aldıklarını bulmuştur.

Çokuluslu şirket yönetimi yazınına şirket yöneticileri açısından bakıldığında ise görülmektedir ki coğrafi çeşitlendirme örüntüleri çokuluslu şirketlere pek çok avantaj sağlamaktadır. Örneğin Singh vd. (2010) 'in çalışmasının bulgularına göre, üst yönetim ekibinin deneyimi coğrafi çeşitlendirmenin değerini arttırmaktadır.

Herman ve Datta (2005) çalışmalarında 112 tane çokuluslu şirketi ve üst yönetimlerinde incelediklerinde daha karmaşık sorunları çözmek için yöneticilerde gereken özellikleri esneklik, değişime açıklık ve daha iyi bilgi işleme becerisi olarak belirlemiştir. Bu özelliklerde diğerlerinden daha çok uluslararası deneyime sahip, daha eğitilmiş, daha genç, şirkette kıdem süreleri daha kısa olan çalışanlarda görülmektedir. Bu çalışmada işlevsel geçmişin başarıya bir etkisi olduğu söylenememiştir.

Çokuluslu şirketler üzerine başka bir çalışmada ise Makela vd. (2012) kişilerarası işlevsel geçmişin benzer olmasının bilgi paylaşımını, birbirine benzer geçmişlere sahip olanların arasında diğerlerine göre daha çok bilgi paylaşımı oluşuyla etkilediğini ortaya koymuşlardır. Jose (2012) ise yönetim kurullarının ve üst yönetim ekiplerinin işlevsel geçmiş çeşitlendirmesinin uluslararasılaşma ile bağlantılı olduğunu çünkü daha geniş işlevsel geçmiş çeşitliliğine sahip takımların karmaşık ortamlarında daha hazırlıklı olacağını bulmuştur.

Yazında üzerinde en çok çalışılmış bireysel/bireylerarası işlevsel geçmiş çeşitlendirmesi CEO'nunkidir. Üst Kademe Teorisine göre (Hambrick ve Mason, 1984) şirketlerde liderin / CEO'nun işlevsel geçmiş deneyimi, şirketin başarısını doğrudan etkileyen stratejik kararlara etki eder. Thomas vd. (1991) nin bulguları da şirketlerinin stratejik odaklanmalarını CEO'larının işlevsel geçmişiyle uyumlulaştıran şirketlerin yatırımın getirisi bazında daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Prahalad ve Bettis (1986) CEO'ların iş deneyimlerine göre "baskın mantık" türü bir düşünce kalıbı geliştirdiklerini ifade eder. Bartlett ve Ghoshal (1989) ise çalışmalarında CEO'ların deneyimleri ne kadar farklılaşmışsa o kadar baskın mantık

geliştirebileceklerini ve böylece takım üyelerinin farklı fikirlerini koordine etmede ve karmaşık durumlarda karar alırken analiz yapmada daha başarılı olacaklarını belirtmişlerdir.

Yazındaki bu tartışmalar ışığında bu çalışmada CEO'ya dayalı stratejik karar almanın şirket için kırılma yaratacağı iddia edilmektedir. CEO nun bireysel geçmiş işlevsel deneyimlerine dayalı olarak kişisel ve işlevsel gücünü de kullanarak karar alması risk oluşturabilir. Üst yönetim takım üyeleri de CEO'nun verdiği kuralları sorgulayabilecek ve sorun çözüme sürecine dahil olabilecek çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişlere sahip olurlarsa üst yönetim takımının daha başarılı olmasını bekleriz. Ancak gözlemler ve geçmiş yazın kişilerarası işlevsel çeşitlendirme derecelerinin çoğunlukla odaklanılmış olduğunu göstermektedir. Kişilerarası işlevsel çeşitlendirme takım çalışmasında belirleyici bir etken olmasına rağmen şirketler tarafından çeşitliliğin tercih edilmemesinin nedenleri yazında çok araştırılmamış bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca uluslararası yönetim yazınında, çokuluslu şirketlerin yönetimi ile üst yönetim takımı ilişkisi de gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamalar açısından incelenmemiştir. Bu çalışmada amaçlanan bu boşluğu doldurarak özellikle gelişmekte olan ülke yazınına katkı sağlamak için Türkiye'de çalışan bireysel takım üyelerinin çeşitlendirme konusundaki görüşlerini öğrenmek ve yaptıkları değerlendirmelere dayanarak önermeler ortaya koymaktır.

Bu amaçla bireysel takım üyelerinin algılarını öğrenmek için orta ve üst düzeyde yönetici konumunda çalışan 20 kişiyle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yapılmış ve farklı çeşitlendirme deneyimleri karşılaştırılarak önermeler oluşturulmuştur.

Derinlemesine mülakatlar sırasında çalışanlara ne kadar süredir çalıştıkları, bu sürenin ne kadarını, hangi farklı işlevlerde deneyimledikleri, çokuluslu şirket deneyimleri olup olmadığı, varsa süresi, odaklanmış ve çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip olmaları durumuna göre, sahip oldukları işlevsel geçmiş ile hangi avantajları ve dezavantajları deneyimledikleri, bağlı olarak çalıştıkları üst düzey yöneticinin işlevsel geçmiş deneyiminin ne etki yarattığı ve çalıştıkları şirketin çokuluslu olup olmaması durumunu gözönünde bulundurularak, bu konudaki şirket uygulamalarının neler olduğu ve Türkiye'deki uygulamalarla yurtdışındaki ve ana ülkedeki uygulamalar arasında farklılık olup olmadığı sorulmuştur.

3. Görüşme Sonuçları ve Önermeler

Görüşmeler yoluyla ilk olarak ortaya koyulmak istenen konu, işlevsel çeşitlendirmenin takım çalışmasında belirleyici bir etken olmasına rağmen şirketler tarafından tercih edilmemesinin nedenleri idi. Bu amaçla öncelikle odaklanmış işlevsel geçmişe sahip olan çalışanların bundan ne fayda ve/veya zarar sağladıkları soruldu.

Aşağıdaki ifadeler odaklanmış işlevsel geçmişe sahip olanların yani iş yaşamının çoğunu aynı tür birimlerde çalışarak geçirmiş çalışanların deneyimlerini özetlemektedir.

“Üst yönetim basamaklarına çıkmanıza engel oluyor, şirkettekiler bu konuda çok dar bakışlılar.” (17 sene müşteri temsilciliği deneyimi)

“Algıda körlük yaratıyor çünkü dar bir bakış açısı veriyor. Farklılaşma daha iyi, daha geniş bir bakış açım olurdu.” (3 sene üretim, 12 sene satın alma deneyimi)

“Farklılaştırılmış bir iş deneyimim olsaydı seçme şansım olabilirdi bu şekilde seçenekler çok sınırlı. Ayrıca takım çalışmasında geniş bir perspektif sağlardı. Diğer takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamama yardım ederdi.” (4 sene operasyon, 9 sene muhasebe/finans deneyimi)

“Ben kariyerimde istediğim farklılaşmayı sektör değiştirerek gerçekleştirdim. Finans biriminde çalışıyorum, aynı pozisyonda ama farklı ya da bağlantılı sektörlerde çalışmak bulduğum en iyi çözümdü.” (13 yıl finans deneyimi, bankacılık, inşaat ve perakendecilik sektörlerinde çalışmış).

“Satışta çok zor olmasına, istenmemesine rağmen ben kendi çabamla farklı ama bağlantılı sektörlerde çalıştım, bana çok faydası oldu” (18 yıl deneyimli, prefabrik yapı elemanları, çatı sistemleri, yapı kimyasalları ürünleri satan firmalarda çalışmış).

Aşağıdaki ifadeler ise çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip olanların yani iş yaşamını farklı birimlerde çalışarak geçirmiş çalışanların deneyimlerini özetlemektedir.

“Olaylara çok yönlü ve stratejik bakmanızı sağlıyor. Daha güçlü bir altyapıya sahip oluyorsunuz.” (2 sene operasyon, 2 sene Araştırma Geliştirme, 5 sene tedarik zinciri)

“Karar almada daha hızlı oluyorsunuz ve katma değer üretiyorsunuz. (2 sene dış ticaret operasyon, 3 sene finans, 2 sene planlama, 4 sene satış)

“Birimler arasında bağlantı kurabiliyorsunuz, birbirlerine olan ihtiyacı anlayabiliyorsunuz.”(8 sene müşteri hizmetleri, 2 sene insan kaynakları)

Bu ifadelerden yola çıkılarak denebilir ki; takımdaki her üyenin işlevsel geçmiş çeşitlendirmesinin yüksek olması, daha kaliteli problem çözme, bilgi paylaşımı ve karar verme yoluyla takımın toplam başarısının yükselmesini sağlayacaktır. O halde ilk önerme ;

Önerme 1: Çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişlere sahip çalışanlardan oluşan takımlar odaklanmış işlevsel geçmişlere sahip çalışanlardan oluşan takımlardan daha başarılıdırlar.

Görüşmeler yoluyla ortaya koyulmak istenen konulardan biri de üst düzey yöneticilerin bu süreçlerdeki rolüdür. Üst düzey yöneticilerin deneyimleri ne kadar farklılaşmışsa o kadar farklı, baskın olmayan mantık geliştirebileceklerini ve böylece takım üyelerinin farklı fikirlerini koordine etmede ve karmaşık durumlarda karar alırken analiz yapmada daha başarılı olacakları beklenmektedir. Aynı zamanda üst yönetim takım üyelerinin de CEO'nun verdiği kuralları sorgulayabilecek ve sorun çözme sürecine dahil olabilecek çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişlere sahip olmaları halinde, üst yönetim takımının daha başarılı olması beklenir.

Bu amaçla farklı çeşitlendirme deneyimine sahip yöneticilerle çalışanların bundan ne fayda ve/veya zarar sağladıkları soruldu. Görüşmelerde liderin çeşitlendirilmiş geçmişi ile ilgili elde edilen aşağıdaki bazı ifadeler de varsayımları desteklemektedir.

“Üst düzey yöneticiler çoğunlukla her işlevi bilen kişilerden seçiliyor. Takımda farklı deneyimlere sahip tek kişinin o olması yeterli değil, takımdaki diğerleri de benzer deneylere sahip olmalı.”(Birim Müdürü, 15 yıl iş deneyimi)

“Önceki genel müdürün daha farklılaşmış bir geçmişi vardı ve şirket içinde bu özelliğe sahip olmak önemseniyor ve özendiriliyordu. Genel müdür değişince politik ortam değişti ve şimdikininki odaklanmış iş geçmişi nedeniyle farklılaşmış geçmişi olanlara hiçbir şeyi tam bilmiyor gözüyle bakılıyor, birlikte çalışmıyoruz.”(Birim Müdürü, 12 yıl iş deneyimi)

“Bizim CEO satış odaklı çalışmış hep, yöneticilik yönü zayıf. Ben de yöneticilik pozisyonuna hazır olmak için MBA yapıyorum. Muhasebeyi hiç bilmiyordum mesela şimdi öğreniyorum. Patronlar çocuklarını yetiştirirken her birimde çalıştırıyorlar çünkü yönetmek için işi her yönüyle bilmek gerekli, üst yönetimde bu şart.”(Proje Müdürü, 18 yıl iş deneyimi)

“Ben üst yönetim pozisyonuna yükselmek için farklı birimlerde çalışmam gerektiğinin farkındaydım, başka birime geçmeme izin vermezlerse ayrılmakla tehdit ettim şirketimi, iyi bir elemandım, kişisel pazarlık gücüm yüksekti, kullanmak zorunda kaldım.Şu andaki yere gelmemde farklı bakış açılarına sahip olmak çok işime yaradı ”(Genel Müdür Yardımcısı, 14 yıl iş deneyimi)

Bu ifadelerle tutarlı olarak önerilen önermeler aşağıdadır.

Önerme 2: Bireysel işlevsel çeşitlendirme ile takım başarısı arasındaki ilişkide takım liderinin işlevsel geçmiş çeşitliliği düzenleyici bir rol oynar.

Önerme 3: Çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip bir takım liderinin yönettiği takımlar, odaklanmış bir işlevsel geçmişe sahip bir takım liderinin yönettiği takımlardan daha başarılıdır.

Önerme 4: Çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip üyelerden ve takım liderinden oluşan takımlar, odaklanmış işlevsel geçmişe sahip üyelerden ve çeşitlendirilmiş işlevsel geçmişe sahip bir takım liderinden oluşan takımlardan daha başarılıdır.

Görüşmeler yoluyla ortaya koyulmak istenen başka bir konu da, daha karmaşık yönetim sistemleri kullanması beklenen çokuluslu şirketlerin bu konudaki uygulamalarının nasıl olduğu idi. Bu amaçla çokuluslu şirket deneyimi olan orta ve üst düzey çalışanlara bu konudaki şirket uygulamalarının neler olduğu ve Türkiye’deki uygulamalarla yurtdışındaki ve ana ülkedeki uygulamalar arasında farklılık olup olmadığı sorulmuştur. Coğrafi çeşitlendirme ile bağlantılı karmaşaları çözmede, işlevsel geçmişleri çeşitlendirilmiş olan takım üyelerinden oluşan çokuluslu şirketlerin daha başarılı olacağı ve bu başarıyı sağlamak için tüm farklı coğrafyadaki uygulamalarının aynı şekilde yapılması beklenmektedir.

“Çokuluslu bir şirket olmasına rağmen bu konudaki Türkiye uygulamaları ana ülke uygulamalarından çok farklı oluyor. Üretim departmanındaki her detayı biliyorum. Muhasebe, finans konuları ilgimi çekiyor, üretimle bu konuları ilişkilendirebilirim ama biliyorum ki burada bunu yapmam imkansız. Şirketin yurtdışındaki uygulamalarında iş rotasyonu özendiriliyor, Türkiye’de istenmiyor.” (12 sene deneyimli tamamı çokuluslu şirkette)

“Türkiye’de şirketler çokuluslu olsalar da çalışanlarının kendilerini geliştirmesini istemiyor, buna imkan vermiyorlar.” (15 sene deneyimli, 8 senesi çokuluslu şirkette, son 7 sene yerli şirkette)

“Bizim şirkette 1-2 senelik, farklı birimlerde görevlendirmeler ancak kariyer planlaması çerçevesinde belli bir yüksek pozisyon hedefleniyorsa yapılıyor.”(18 sene deneyimli, son 12 senesi çokuluslu şirkette)

Çokuluslu şirketlerde çalışan kişilerle yapılan görüşmelerde elde edilen bu ifadeler bize gelişmekte olan ülkelerde farklı deneyimler olabileceğini göstermektedir. O halde bu ifadelerle tutarlı olarak önerilen önermeler aşağıdadır.

Önerme 5: Bireysel işlevsel çeşitlendirme ile takım başarısı arasındaki ilişkide şirketin coğrafi çeşitlendirme örüntüsü düzenleyici bir rol oynar.

Önerme 6: Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerde, bireysel işlevsel çeşitlendirme ile takım başarısı arasındaki ilişkide şirketin coğrafi çeşitlendirme örüntüsü kısmen düzenleyici bir rol oynar.

4. Tartışma ve Geleceğe Dönük Araştırma Önerileri

Bu çalışmayla ortaya koyulmaya çalışılan önermeler, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki şirketleri ve bireyleri kariyer gelişim stratejilerini belirlemede kullanılabilecekleri uygulamaya yönelik sonuçlara yöneltmektedir. Çalışanlara, şirketlerin çeşitlendirilmiş bir işlevsel geçmiş konusunda uygulamada ne yapmayı önerdikleri sorulduğunda sıklıkla söylenen kariyer planlaması ile işlevsel geçmiş konusunun birlikte ele alınması gerektiğidir. Şirket ve çalışan karşılıklı oturup konuştuğunda, iki taraf da belli bir hedefe yönelik olarak yapılması gereken değişiklikleri onayladığında işlevsel geçmiş çeşitlendirilmesi iki taraf için de anlamlı hale gelecektir. Özellikle üst yönetime giden yolda farklı birimlerde deneyim kazanılarak geçirilecek zamanın etkin kullanılması önem kazanmaktadır.

Görüşmeler sırasında karşılıklı uzlaşma ve hedef belirleme, kariyer planlamasının kilit öğeleri olarak ortaya çıkmıştır ancak dikkat çekici nokta çalışanların şirketleri ile aralarında olan güven eksikliğini sık sık dile getirmeleri olmuştur. Şirketlerin çalışanları seçeneksiz bırakmak, şirkete bağımlı kılmak için odaklanılmış bir kariyere yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bazı ifadeler, özellikle insan kaynakları birimlerinin çalışanlara kariyer gelişimleri konusunda rehberlik yapmadığını, hatta kendilerine faydalı olacağını düşündükleri değişiklikler konusunda engelleyici olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanların iş rotasyonu, birim değişikliği talepleri reddedilmektedir. Kariyerlerinin yönünü değiştirmek için çalıştıkları şirketlerdeki girişimleri sonuçsuz kalırsa yeni bir şirkete geçme çabalarına giriştiklerini ancak yeni şirketlerin eski tecrübeye dayanarak işe alım yaptığını, geçmek istediği birimde deneyimleri olmadığı için tercih edilmediklerini ifade etmektedirler. Aşırı uzmanlaşmış ve odaklanılmış bir kariyere yönlendirdikleri için çalıştıkları şirketleri kariyerlerini sabote etmekle suçlamaktadırlar. Üst yönetim kademesinde çalışanların da bu durumun farkında olduklarını ancak değiştirmek için çok gayretli olmadıklarını belirtmektedirler.

Çokuluslu olmaları nedeniyle daha kurumsallaşmış yönetim sistemlerine sahip oldukları algısı Türkiye’de çokuluslu şirketlerde çalışanların çoğunda mevcut olmakla birlikte, kariyer gelişimi konusundaki yurtdışı uygulamaların uzağında bulunduğu da genel olarak ortaya koyulmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin kendilerine ait ekonomik sorunlar, iş gücü arzının durumu, çokuluslu şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki stratejilerinin farklılığı gibi çok sayıda etkenin incelenmesi bu çalışmanın kapsamına girmemekle birlikte ileride yapılacak araştırmalarda gözönüne alınması gereken etkenlerdir.

İleride yapılabilecek olan çalışmalarda bu önermeler üst yönetim takımları, birimler arası takımlar ya da proje takımları için karşılaştırmalı olarak çokuluslu şirketlerde ya da farklı tipte ve büyüklükte şirketlerde test edilebilir. Üst, orta ve ilk seviye yöneticilerin başarı seviyeleri karşılaştırılarak hangi yönetim seviyesinde, farklılaştırılmış iş geçmişinin daha etkin sonuç verdiği incelenebilir. Aynı çokuluslu şirketin farklı ülkelerdeki stratejileri ve uygulamaları gözönüne alınarak çeşitli performans ölçüleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- BARTLETT C.A.; Ghoshal S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- BEUGELSDIJK S.; Mudambi R., (2013), MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space, *Journal of International Business Studies*, Vol.44, s.413–426.
- BUNDERSON, J.; Sutcliffe, K. M., (2002), Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process And Performance Effects, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.5, s.875-893.
- BUYL, T.; Boone, C.; Hendriks, W.; Matthysens, P., (2011), Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics, *Journal of Management Studies*, Vol.48, No.1, s.151-177.
- CANNELLA Jr.; A., Park, J.; Lee, H., (2008), Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol.51, No.4, s.768-784.
- CERTO, S.; Lester, R. H.; Dalton, C. M. ; Dalton, D. R., (2006), Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No.4, s.813-839.
- CHANG, John, (2007), International Expansion Path, Speed, Product Diversification and Performance Among Emerging Market MNEs: Evidence from Asia-Pacific Multinational Companies, *Asian Business & Management*, Vol.6, s.331-353.
- DRIFFIELD N.; Du J.; Girma S., (2008), Optimal Geographic Diversification and Firm Performance: Evidence from the U.K. *Journal of Production Analysis*, Vol.30, s.145-154.
- GOERZEN A.; Asmussen C.G.; Nielsen B.B., (2013), Global Cities And Multinational Enterprise Location Strategy, *Journal of International Business Studies*, Vol.44, s.427–450.
- HAMBRICK, D. C.; Mason, P. A., (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, s.193–206.
- HERMAN P.; Datta D.K., (2005), Relationships Between Top Management Team Characteristics and International Diversification; an Empirical Investigation, *British Journal of Management*, Vol.16, s.69-78.
- HITT M.; Hoskisson R.; Kim H., (1997), International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, Vol.40, s.767-798.
- JAFFE David, (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, Mc Graw Hill.
- JOSE, Luis, (2012), Diversity & Internationalization: The Case of Boards and TMT's. *International Business Review*, Vol.21, No.1, s.1-12.

- LOHRKE, F.; Bruton G., (1997), Contributions and Gaps in International Strategic Management, *Journal of International Management*, Vol.3, No.1, s.25–57.
- MÄKELÄ K.; Andersson U.; Seppela T., (2012), Interpersonal Similarity and Knowledge Sharing Within Multinational Organizations, *International Business Review*, Vol.21, No.3, s.439-451.
- PRAHALAD C.; Bettis R.A, (1986), The Dominant Logic:A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.7, 485-501.
- RAMANUJAM V.; Varadarajan P., (1989), Research on Corporate Diversification: A Synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol.10, s.523-551.
- SINGH D.A; Gaur A.S.; Schmid F.P., (2010), Corporate Diversification, TMT Experience and Performance, *Management International Review*, Vol.50, s.35-56.
- THOMAS A.S.; Litschert R. J.; Ramaswamy K., (1991), The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, Vol.12, s.509-522.
- VAN DER VEGT G.S.; Bunderson J.S.; Oosterhof A., (2006), Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need The Most Help End Up Getting The Least, *Academy of Management Journal*, Vol.49, s.877-893.