

Küresel Kariyer Yaklaşımında Kültür Farklılıklarına Tolerans

Ercan Yüksekşıldız¹

Özet

Everest'e tırmanmak, Zambezi nehrinde rafting yapmak, Palandöken'de kayağa gitmek, Afrika'da safari yapmak, spor bir otomobile sahip olmak gibi pek çok şey çoğumuzun hayallerini süslemektedir. Acaba kaçımız, bu türlü hayallerimizi gerçekleştirebilecek ekonomik imkanlara sahibiz? Pek çoğumuz hayallerimizi gerçeğe dönüştürebilmek amacıyla kariyer planlaması yapmaya çalışırız, fakat bu planların pek azı istediğimiz yönde gelişme gösterir. Ancak, kişisel vizyonumuzu takip etme ısrarcılığımız ve belirlediğimiz hedeflere bağlı kalma cesaretimiz, belki de tam olarak hayal ettiğimiz noktaya olmasa da yakınlarına ulaşmamıza yardımcı olacaktır. Bu nedenle kariyer planlamamızın üniversite eğitimi öncesinde şekillenmeye başlaması gerekmektedir. Ülkemizdeki üniversite öncesi eğitim sisteminin buna yardımcı olmaması ve kariyer planlarımızı dikkate almaması bu yolda önümüzdeki en büyük engeli teşkil etmekte, ancak üniversite eğitimimiz sonrasında nasıl bir kariyer yapabileceğimizin gerçeklerini önümüze koymaktadır. Bu nedenle “acaba nereden başlamalıyım” sorusu uzun süre bizi meşgul etmektedir.

1. Giriş

1970'li yıllarda ilk kez dikkate alınıp araştırmalara konu olmaya başlayan kariyer kavramı, genel anlamda yaşam boyu süren bir uğraşı nitelendirirken özgül anlamda ise genç yaşlarda ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen uğraş olarak nitelendirilebilir (Şimşek ve Öge, 2011: 282).

Kariyer, kişinin işe yönelik olarak elde ettiği tüm deneyimler ve çalıştığı pozisyonlar olarak tanımlanabilir. Kariyer kavramı kişisel bir kavram olmasının yanında, kişilerin örgüte olan katkılarında temel rol oynaması

1 Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, ercan.yuksekyildiz@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7199-8267

nedeniyle örgütsel anlamda da önem arzeden bir kavram haline gelmektedir (Eriş ve Bulut, 2015: 505). Robbins ve diğ. (2013: 193) kariyeri kısaca bir kişinin yaşam boyunca sahip olduğu iş pozisyonları dizisi olarak tanımlamaktadırlar.

Bingöl (2006: 285) kariyerin, bireyin iş yaşamı süresince izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu ve yaşamı süresince işgal ettiği bireysel olarak algılanmış pozisyonlar zinciri olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Yazar; kariyeri, bireyin yaşamı süresince işle ilgili deneyim ve faaliyetlerle bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranış biçimleri serisi olarak kabul etmekte, her bireyin ister bir çocuk bakıcısı ister yönetici ya da bir akademisyen olsun otomatik olarak bir kariyere sahip olduğunun altını çizmektedir. Bunun yanında bireyin kariyeri, kendisi için anlamlı bir şekilde yorumlaması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Üretim faktörlerini bir araya getirmek suretiyle faaliyet gösteren işletmeler, mali ve fiziki yönden ne kadar nitelikli kaynakları bir araya getirirlerse de bu kaynaklar nitelikli işgücü ile desteklenmediği sürece verimli olarak kullanılmasını sağlamada güçlük çekeceklerdir. Bu nedenle günümüzde entelektüel sermaye diye adlandırılan kavramın en vazgeçilmez bileşeni insan kaynaklarıdır. Nitekim Roots (1997)'den alıntılanan Erkuş (2006: 78) entelektüel sermayeyi bilançoda görülmeyen süreçler, patentler, ticari haklar ve markaların yanında örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve bu bilginin örgüt için kullanılması şeklinde tarif etmektedir.

Örgütlerdeki yeniden yapılanma ve değişim işletmelerin politikaları ve uygulamalarını da değişime zorlamıştır. Bu kapsamda kariyer planlama ve yönetimi de insan kaynakları yönetimi alanında hızla gelişen bir alan olarak kendini göstermeye başlamıştır (Soysal, 2011: 115). Kariyer belirleme, oluşturma ve geliştirme temelde bireyin sorumluluğunda olsa da, nitelikli insan kaynaklarını elde tutmak ve uzun dönemde işgörenlerden daha fazla fayda elde etmek adına örgütlerin de işgörenlerin kariyerlerini geliştirmeleri ve işgörelere terfi gördükleri duygusunu yaşatmaları çağdaş bir gerek haline gelmiştir. Bu nedenle hem birey hem de kurum işte yükselme olanaklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. (Tuncer ve diğ., 2011: 394; Fındıkcı, 2009: 343).

Günümüz iş dünyasında gözlemlenen değişim rüzgarları başta örgüt yapıları ve yönetim yaklaşımları olmak üzere bireysel anlamda da işgörenlerin bakış açılarını etkilemiştir. Yönetim ile çalışanların arasındaki etkileşimin de bu değişimden nasibini alması, tarafların kariyer anlayışlarına da yansımıştır. Bu anlayışın değişmesine neden olan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2013: 258):

- a. Örgütlerin yönetimi ve organizasyonundaki değişimler,
- b. İşgörenlerin kariyer bakış açılarındaki değişimler.

Günümüzün geçerli kariyer anlayışı artık bir örgüte bağlı ve sınırlı bir kariyer anlayışı olmayıp profesyonellik ile mesleğe bağlılığın ön plana çıktığı, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği bünyesinde barındıran esnek bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler artık farklı örgütlerde ve alanlarda değişik işler arasında hareketli olarak kariyerlerini sürdürmektedirler (Şimşek ve Öge, 2011: 297; Kobanoğlu, 2023: 126).

Yukarıda ifade edilen yeni kariyer anlayışı doğrultusunda geliştirilen yeni kariyer yaklaşımları; (a) sınırsız kariyer, (b) çift basamaklı kariyer, (c) portföy kariyer, (ç) esnek kariyer, (d) çalışan eşlerin kariyerleri, (e) kariyer mozayığı, (f) ağ tipi kariyer, (g) çift kariyerlilik, (ğ) küresel kariyer şeklinde sıralanabilir (Dikili, 2012: 477-480; Özdemir, 2013: 261-262; Şimşek ve Öge, 2011: 297-301). Bu yaklaşımlar içinden bölümün ana konusunu oluşturan küresel kariyer yaklaşımı aşağıda ele alınacaktır.

2. Küresel Kariyer Yaklaşımı

21. yüzyıl iletişim olanaklarının hız kesmeden günden güne artış gösterdiği bir yüzyıl olarak karşımız çıkmıştır. Gerçekten de geçen yüzyılın ancak ikinci yarısından sonra ulaşım ve iletişim ağlarının etkinliğinden bahsedebilirken, günümüzde sürekli olarak yeni özellikler eklenen yeni uygulamalar sayesinde yıllarca haber alamadığımız kişilerle yüz yüze görüşebilme imkanına sahip olmaktadır. Geçen yüzyılda işletmelerde sıklıkla kullanılan fax ve teleks gibi iletişim araçları artık işletme müzelerine kaldırılmakta ve hiç kimse bundan şikâyet etmemektedir. Günümüz çok uluslu işletmeleri fiziki olarak bir araya getirmelerinin çok maliyetli olacağı yönetim kurullarının toplantılarını görüntülü konferans görüşmeleri ile yapmaktadırlar. Bu tür uygulamalar işletmelere hem esneklik kazandırmakta hem de maliyet ve zaman açısından avantajlar yaratmaktadır.

Ulaşım ve iletişim olanaklarının gün geçtikçe gelişmesi emek piyasasının da mobilize olmasına, hareketliliğinin artmasına dolayısıyla küreselleşmesine yol açmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmelerin yatırımlarının büyük bir kısmını düşük maliyetle ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ülkelere taşıması global kariyer fırsatlarının da önünü açmış bulunmaktadır. Örneğin Avrupa merkezli bir işletme, işgören maliyetlerinin daha düşük olmasından dolayı müşteri hizmetleri çağrı hattını Uzak Doğuda konuşturabilmektedir. Bir başka işletme üretim hattının daha etkin ve verimli çalışması için işinde uzman birçok yabancı uyruklu işgöreni aynı çatı altında istihdam edebilmektedir. Buna spor kulüplerini de örnek olarak verebiliriz, dünyanın

farklı bölgelerinden transfer edilen pek çok yabancı uyruklu sporcu aynı takımın başarısı için çaba sarf etmektedirler ki bu spor kulüplerinin çoğu borsada işlem gören birer işletme statüsündedir.

Küresel strateji teriminin kökeni temel olarak 1980'lerin başında atılmıştır. İşletmelerin küreselleşmesi; standardizasyon, yoğunlaşma, benzerliklere odaklanma ve dünya genelinde ticari faaliyetlerin koordinasyonu gibi birçok alanda işletmelerin yapısını da değiştirmektedir (Svensson, 2001: 7). Küreselleşme, uluslararası çevreyi büyük bir hızla değiştirmekte, işletmelerin yine büyük bir hızla değişen rekabet şartlarında daha proaktif olmalarını zorunlu kılmakta ve tüm bu değişimler işletmelerin geleneksel yönetim anlayışlarını terk ederek daha esnek, etkin ve stratejik davranmalarını gerektirmektedir. Bu yeni yönetim anlayışı yeni bir insan kaynakları yönetimi tarzı ve kariyer planlamasını da gündeme getirmektedir (Akdemir, 2005: 451).

Küresel kariyer, uluslararası koordinasyona sahip olan bireylerin birçok kültürden insanlarla bir arada çalıştığı esnek ve dinamik bir uluslararası iş deneyimi sahibi olan kişilerin kariyer yolculuğudur (McNulty ve Vance, 2017: 206). Küresel kariyeri olan bireyler, iki veya daha fazla ülkeyi kapsayan ve tek bir ülkeden daha fazla ülkeye yayılan ve çeşitli pozisyonlarda görev alan kişilerdir (Baruch, Dickmann, Altman ve Bournois, 2013). Genel olarak bakıldığında, insanların kariyerleri giderek daha küresel hale gelmiştir. 2013 OECD raporları, OECD'deki toplam kalıcı göçün dört milyona yakın olduğunu ve giderek artmakta olduğunu, geçici işgücü göçünün yaklaşık iki milyon olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşık rakamlar, işgücü piyasasının yasadışı faaliyet gösteren sektörünü hariç tutmaktadır. Küresel kariyer sahibi olanların en azından coğrafi ve kültürel sınırların ötesine geçtiği göz önüne alındığında hem akademik hem de uygulamalı literatür, ulusal sınırları aşan kariyerleri tercih eden çok ve giderek artan sayıda insan için önemli kanıtlar sunmaktadır (Baruch ve Reis, 2015:).

Günümüz ekonomik şartlarında insan kaynağı yalnız organizasyonlar için değil, daha makro düzeyde ele alındığında devletler için de uluslararası arenada güç gösterebilmeleri açısından önemli bir kaynak haline gelmiştir. Örgütlerin rekabette üstünlük avantajına sahip olabilmek için kalifiye iş gücüne ihtiyaç duymaları gibi devletlerin de gelecekte üstün konumda olabilmelerinin yolu insan kaynaklarını en iyi bir biçimde değerlendirmelerinden geçmektedir. Bu nedenle devletlerin, sahip oldukları insan kaynaklarını geleceğin çalışma yaşamına en iyi biçimde hazırlamak, bilgi toplumunun gerekleri ile donatmak ve bu kaynağı en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak için gerekli politikaları üretmek zorunlulukları vardır (Özden, 2003: 156). Aynı

şekilde, küresel ortamda insan kaynakları yöneticileri de işgörenlerin kuruma getirdiği değerleri tam olarak belirlemek için insan kaynakları uygulamalarını güncellemek durumunda kalmaktadırlar (Madagamage ve ark., 2018: 10; Kobanoğlu, 2022: 51).

Yapılan araştırmalarda, insan kaynakları sistemlerinin işletmelerin yapısında küresel bakımdan en az gelişen fonksiyon olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisinin küresel strateji sağlamadaki rolü; küresel insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmak, gereken yetenekleri tanımlamak, tasarlamak ve netleştirmektir. Bu konuda yapılan bir çalışmada küresel insan kaynakları yönetimi ile ilgili üç ana zorluk tespit edilmiştir (Suutari, 2003: 185-186);

- (1) İhtiyaç duyulan doğru becerileri almak,
- (2) Nereden kaynaklandığına bakılmaksızın örgüt genelinde güncel bilgi ve uygulamaları yaymak,
- (3) Yetenekleri global olarak tanımlamak ve geliştirmek.

Küresel kariyer, gurbetçilik şeklinde tabir edilen kariyer olanaklarını gerektirmez, sıklıkla yurtiçinden de transfer şeklinde oluşur. İş dünyasıyla ilişkilerle küresel kariyer yapma imkânı bulan, yabancı bir ülkeye taşınan bir birey olarak kariyer yapan, kariyerle ilgili bir amacı gerçekleştirmek için yurtdışında ikamet eden, yurtdışına kendi örgütleri tarafından yerleştirilmiş olan veya kendi kendine inisiyatif yoluyla ve doğrudan ev sahibi ülkede istihdam edilen yurtdışı çalışan bireyler küresel kariyer sahibi olarak tanımlanmaktadır (McNulty ve Vance, 2017: 207).

Küresel kariyer olanakları işletmelerin uluslararası işgücü piyasasında var olan yetenekli işgücü talebi ve arzının kuruluşların yetenek kazanımı yoluyla rekabet avantajı aramaları nedeniyle yoğun bir şekilde görülmektedir. Çalışanları uluslararası işgücü piyasasına iten etmenler arasında profesyonel ve kişisel özelemler, aile, kişisel yaşam istekleri, bireysel finansman ihtiyacı yer almaktadır (McNulty ve Vance, 2017: 207).

Küreselleşme ile işletmelerin insan kaynakları politikaları da değişiklik göstermekte, uluslararası ya da çokuluslu işletmelerde istihdam olanağı arayan bireylerin seçiminde işletmeler iş ile ilgili teknik ve idari beceri yanında gideceği ülkenin kültürüne uyum sağlayabilmesi, dilini bilmesi, farklı kültürlerdeki insanlarla iyi bir etkileşim içinde olması, diplomatik yeteneğe sahip olması (Atik, 2007: 86), mobilizasyon kabiliyeti ve belirsizliklere karşı tolerans sahibi olması gibi kimi farklı değerleri de aramaktadır. Erkan'dan (1998) alıntılan Atik (2007: 86); küresel işletmelerde kariyer yapacak olan bireylerde aşağıdaki niteliklerin arandığını belirtmektedir;

- (1) Sonuç elde etme özelliği,
- (2) Teknik ve yönetsel yetenekler,
- (3) Dinamik ve inisiyatif sahibi olma,
- (4) Farklı bir çevre ve bu çevrenin karşısına çıkarabileceği birtakım sorunlara uyum sağlayabilme,
- (5) Kurulan ilişkileri ve diyalogları yönetebilecek düzeyde diplomatik yetenek.

3. Kültür ve Alt Boyutlarının Küresel Kariyere Etkileri

Kültür, paylaşılan değerler, inançlar ve beklenen davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Siyasi kurumları, sosyal ve teknik sistemleri şekillendiren derine gömülü, bilinçsiz hatta rasyonel olmayan değerler ve inanışlardır. Kültürel değerler, bir toplumun risk alma ve bağımsız düşünme gibi girişimci davranışlarını da belirler (Hayton ve Ark., 2002: 33). Hofstede kültürü, “bir insan grubunu diğer insan gruplarından farklılaştıran zihinsel program” olarak tanımlamaktadır (Saylı ve Ağca, 2009: 121).

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplum tarafından bireye kazandırılan, insan tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen çevrede sürdürülen bir yaşama biçimidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirir ve sonraki nesillere aktarır (Eroğlu, 1993: 112).

Kültür bir toplumun yaşama biçimi olarak karakterize edilen, bilgi, inanış, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, teknik, kullanılan araç ve gereç gibi maddi ve manevi unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek ve Ark., 2014: 47). Kültür, geleneksel olarak antropoloji disiplininin türeyen bir konu olduğu halde bu konuda yapılan araştırmalar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerin de katkılarından faydalanmaktadır (Erkmen, 2012: 235).

Kültür, kıtalar, ülkeler, bölgeler hatta şehirler, gruplar arasında farklılıklar göstermektedir. Bir kültürde son derece yanlış olarak kabul edilen bir davranış, bir diğerinde sıradan olarak görülebilir. Bu yönüyle, tüm insanlık tarafından evrensel olarak kabul edilmiş kimi temel unsurlar dışında kültür değişkendir (Zencirkıran, 2017: 13).

Hofstede’de kültürün, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluştuğunu ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirdiğini ifade etmektedir. Yazara göre aklın ortaklaşa programlanması sırası ile; insan doğası, kültür ve kişilik şeklinde üç aşamada olmaktadır (Demirel ve Tikici, 2004: 53).

Hofstede'nin 74 farklı ülkeden topladığı verileri analiz ederek yürüttüğü geniş çaplı araştırması, işyerlerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma kültürel yönelimlerin gözlenebilir kurumsal farklılıklara deneysel bir temelde bağlayan ilk çalışmadır (Baltaş, 2018: 15). Hofstede bu ampirik veri analizi ile “örgütlerin kültürel-sınırlı olduğu” sonucuna varmıştır (Wu, 2006: 33).

Bireysel ve örgütsel kariyer boyutlarının yanında, birçok çalışma küresel yöneticilerin kariyerlerini tam olarak anlamak için kültürel bağlamın önemini vurgulamaktadır. Bu bağlam, uluslararası alanda çalışırken farklı ulusal kültürlerin çatışması nedeniyle küresel yöneticilerin kariyerlerini etkileyebilecek pek çok faktör içermektedir. Yerli kariyere oranla, küresel kariyer açıkça küresel sınırları aşmayı gerektirmektedir (Capellen ve Janssens, 2004: 17).

Bir kültürde yer alan kişisel ilişkilerin tipi ve büyüklüğü kariyer beklentisi üzerinde elbette etkin bir rol oynayacaktır. Hofstede (akt. Naktiyok, 2004: 16), bir kültürdeki insan ilişkilerini beş temel boyuta ayırarak ortaya koymuştur. Söz konusu boyutlar; (1) belirsizlikten kaçınma, (2) güç mesafesi, (3) erillik-dişillik, (4) bireysellik-kollektivizm ve (5) zaman yönelimidir.

4. Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Küresel Kariyer

Belirsizlikten kaçınma boyutu; toplumlarda bilginin yetersiz ve açık olmadığı ya da hiç olmadığı, değişim hızının, boyutunun ve etkilerinin öngörülemediği durumlarda duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanlar belirsizlik içeren ortamlara uyum göstermekte önemli sorunlar yasarlar. Belirsizliğe karşı yüksek toleransı olan bireylerin, belirsizlik ve bilgi yükü altında daha uygun ve esnek davranışlar sergileyebildikleri ve bu kişilerin diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir (Demirel ve Tikici, 2004: 53; Nur ve Erataş, 2013: 159-160).

Belirsiz bir durum, bireyin, yeterli veri sahibi olmaması nedeniyle tam olarak yapılandıramadığı veya kategorize edemediği durum olarak karşımıza tanımlanabilirken, belirsizlik toleransı belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir. Hofstede'ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 447).

Küresel kariyer peşinde koşan birey, kariyeri boyunca bir ya da birden fazla ülkede faaliyet göstereceğinden o ülkelere ait genel bilgi sahibi olmalıdır.

Belirsizlikten kaçınma davranışı geleceğin karşımıza ne tür tehditleri ya da kimi zaman fırsatları çıkaracağını bilmemekten kaynaklanmaktadır. Kariyer peşindeki bireyin kültürel yapısı bu tür tehdit ya da fırsatların nasıl savuşturulacağına ya da değerlendirileceğine karar vermesinde etkin rol oynayacaktır. Bu nedenle; küresel kariyer hedefleyen bireyin anavatanının ve hedef ülkenin kültürel yapılarının da bireyi cesaretlendirici yönde olması sürece kolaylık sağlayacaktır.

Güç Mesafesi, örgütlerin ya da kurumların (aile, işletme gibi) daha az güçlü üyelerinin, iktidarın eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenmesinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu algının üst düzeydeki kademeliler tarafından değil, alt düzeyde yer alan kademeliler tarafından onaylanmış olması gerekmektedir (Hofstede, 2011: 9). Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını ifade etmektedir. Gücün neden olduğu toplum üyeleri arasındaki mesafe, o toplumun kültürel değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla astlar tarafından benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve soy gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmekte, bu dengenin dağılımı toplumdaki topluma değişmektedir (Demirel ve Tikici, 2004: 54).

Toplumlara göre değişiklik gösterse bile; bireyin yaşının, ailesinin, eğitim gördüğü kurumun saygınlığının, maddi varlığının bireylere güç verdiği bilinmektedir. Bu faktörler bireyin çabasına, eğitimine ve tecrübesine bakılmaksızın bireye güç ayrıcalığı getirmektedir. Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılmakta, toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olması, insanların birbiriyle rahatça iletişim kurmasını ve bireylerin risk almaktan korkmamasını getirmektedir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ise aksine güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. Astlar üstlerinin gücünü kabul etmekte ve onların direktiflerine göre hareket etmektedirler (Nur ve Erataş, 2013: 160).

Menşe ülke ile hedef ülke kültürleri arasındaki güç mesafesi değişiminin küresel kariyer peşinde olan bireylerin iş hayatlarında üst-ast ilişkisi konusunda sorunlar yaratabileceği göz önüne alınmalıdır. Daha düşük güç mesafeli toplumda yetişmiş olan bireyin yüksek güç mesafeli bir toplumda astlarını kendine yakın görmesi veya üstleri ile daha yakın ilişkiler kurmaya çalışması, hedef ülke kültürü ile yetişen işletme çalışanlarının bireyi her iki halde de yadırgamalarına sebep olabilecektir. Güç mesafesi farklılığı demokratik bir katılımı engelleyeceği için işletmelerin başarısına negatif etkide bulunabilecektir. Bu nedenle birey kariyer yapacağı ülkenin kültürünü yakinen tanımalı ve ona göre hareket tarzı belirlemelidir.

Erillik ve dişillik boyutu, bir toplumun geleneksel kadın ve erkek rollerinden hangisine bağlı olduğunu ifade eder. Toplumsal cinsiyet rolleri açısından bakıldığında erkeğin iddialı, sert, kahraman ve maddi başarıya odaklı iken, kadının mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle yakından ilgili olması beklenmektedir (Podrug ve Ark.:4). Hofstede, “bir ülkenin baskın değerinin erkeklik ve kadınlık derecesinin cinsiyet rolü farklılaşması ile ilişkili olduğunu” öne sürmektedir (Wu, 2006: 40). Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkmak suretiyle, bir kültürün eril mi ya da dişil mi olduğunu saptamak mümkündür. Bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkar ve insana verilen önem arka planda kalır ise bu topluma erkek kültür hakimdir (Demirel ve Tikici, 2004: 54).

Erillik ve dişillik açısından bakıldığında, birey daha eril bir kültürden geliyorsa hedef ülkedeki işgörenlere nazaran daha girişken, başarı odaklı, hırslı, rekabetçi ve hatta materyalist olarak görülecektir. Dişil kültürel özellikler gösteren hedef ülke çalışanları ise daha içe dönük, merhametli, nazik, uyumlu hatta alıngan olacaklardır. Bahsedilen iki zıt kültürel yapının bir arada uyumlu bir şekilde başarılı bir işletme ortamı oluşturması için küresel kariyer hedefi olan bireyin hedef ülkenin kültürel yapısına uyum göstermesi, etnosentrik bir yapıda bulunmaması gerekmektedir.

Toplum içinde bireyin kendini nasıl tanımladığını gösteren boyut *bireysellik* boyutu olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin kendilerini diğerlerinden bağımsız bireyler olarak tanımladıkları bireysel toplumlarda bireylerarası bağlar gevşektir ve birey kendinden ve/veya sadece çekirdek ailesinden sorumludur. Kollektivist kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin ya da diğer kendilerince önemli saydıkları toplulukların bir üyesi olarak tarif etmektedirler. Bu tür toplumlarda, korumacılık ve sadakat gibi değerler öne çıkmaktadır (Baltaş, 2018: 15). Kollektivist kültürlerde başarı güdüsü bireyci kültürlerden oldukça farklıdır. Bu tür kültürlerde başarı güdüsü, bireyselliğin, benliğin ve ilişkisel benliğin ötesine geçmekte ve başkalarının benliğine de yayılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007: 111-112).

Bireyselcilik açısından bakıldığında ise, kariyer yapmaya çalışan bireyin bulunduğu ortama ayak uydurması ve o şekilde hareket etmesi gerekliliği vardır. Kültürel uyumluluk açısından bakıldığında bireyselci bir kültür ile yetişen bir bireyin toplulukçu bir ortama (tam tersi de geçerlidir) uyum göstermesi zor olacaktır. Özellikle kolektivist yapıdaki bir toplumda sosyal bir başarıdan bahsedebilmek mümkün iken, bireysel olarak gerçekleştirilen başarının topluluğa mal edilmesi zor olabilmektedir.

Zaman yönelimi boyutu, bir kültürü kısa veya uzun zaman dönem tatmini arasındaki değişikliğe göre tanımlamaktadır (Naktiyok, 2004:

17). Uzun vadeli oryantasyon, özellikle de sabır ve azla yetinme olmak üzere gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Kısa vadeli oryansasyon ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin güçlendirilmesine, özellikle, geleneklere, tavrın korunmasına ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesine saygı gösterilmesi anlamına gelmektedir (Podrug ve ark., 4).

Zaman yönelimi, geçmişin etkisini nasıl gördüğümüzle ilgili evrensel bir değeri temsil etmektedir. Bu boyutta geçmişin geleceğimiz üzerindeki etkisi, ne kadar ileriye planladığımız, sonuçlarımızı ve ödüllermizi ne kadar çabuk beklediğimiz ve tasarruf ve harcamanın bizim için ne kadar önemli olduğu sorularına cevap aranmaktadır.

Kültür doğrudan insanların davranışları ve kişilikleri üzerine etkili olan bir kurumdur. Kişilik ile kültür ilişkisinde, genellikle aktif olan tarafın kültür olduğu üzerinde pek çok araştırmacı mutabık kalmışlardır. Kişilik yapıyla alakalıdır, fakat kültür tarafından önemli oranda şekillendirilebilmektedir (Çağlar, 2001: 132). Diğer taraftan, sosyal kurumların özelliklerinden etkilenen kültür, bireye ait inanç, tutum, değer ve davranışları etkilemektedir (Naktiyok, 2014: 16).

Baltaş (2018: 231-232)'a göre kültürlerarası duyarlılık, bir olaya farklı açılardan bakabilmeyi, diğerlerinin kültürlerinden haberdar olmayı ve iletişimde muhatabının sözlü ya da sözlü olmayan mesajlarını doğru almayı kapsamaktadır. Bunun yanında, kültürlerarası duyarlılık kişinin kendi iş yapma biçiminin diğer pek çok seçenekten sadece biri olduğunu, başka kültürlerde tercih edilen farklı yollar olduğunu anlamasını sağlamakta ve bu farklılıkları yargılamadan kabul etmesini gerektirmektedir. Birçok uluslararası kurum kültürlerarası duyarlılık yetkinlikleri belirlemiştir. Şöyle ki;

- (1) Kendi önyargılarını yönetebilmek,
- (2) Belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilmek,
- (3) Farklı bakış açılarını anlayabilmek için kendi bakış açısını sorgulayabilmek,
- (4) Empati kurmak
- (5) Yönetim ve liderlik tarzını farklı kültürlerle uydurabilmek.

Cuhlova ve Yar (2018: 15)'a göre çok kültürlü işletmeleri için kültürlerarası bilgi eksikliği çok maliyetli olabilmektedir. Doğrudan maliyetler açısından olmasa bile, düşük üretkenlik ve/veya hasarlı iş ilişkileri dolaylı dolaylı maliyetler olarak ortaya çıkabilmektedir. Yine yazarlara göre; kültürlerarası yeterlilikler rekabetçi birer varlık haline gelebilmekte,

yabancı ülke yöneticilerinin yabancı ülke kültürüne sahip meslektaşları ya da ortaklarıyla kişilerarası ilişkilerini geliştirmek suretiyle bu tür sorunların üstesinden gelinebilir.

5. Sonuç

Geleneksel kariyer yaklaşımı içinde iyi bir eēitime sahip olan kişi iyi bir işletmede iyi bir iş imkanına sahip olabilmekte ve zaman içinde örgütte daha iyi pozisyonlara ulaşarak kariyerini tamamlayabilmekteydi. Halbuki günümüzde alınan diploma ve sertifikaların çok öneminin kalmadıēı görülmekte, örgütlerdeki yeni yapılanmalara baēlı olarak kademe sayılarındaki azalmalar, iş güvencesindeki negatif yönlü deēiřim, belirsizlikler nedeniyle sık sık iş deēiřtirmelerin artışı gibi etkenler kişinin kariyer beklentilerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Özellikle 1990'lı yıllarla beraber gelen örgütlerdeki hızlı deēiřim ve gelişim hem örgütlerin yetişmiş ve kalifiye işgören anlayışını farklı boyutlara taşımış hem de işgörenlerin bir parçası olmayı arzuladıkları işletmelerde aradıkları özelliklerin güncellenmesini saēlamıřtır. Günümüzde işletmeler 90'lı yıllara nispeten çok daha yoēun bir rekabet ortamında faaliyet sürdürmektedirler ve bu ortamda ayakta kalabilmeleri verimliliklerini artırmalarına, ürün tasarımı ve kalitelerini geliştirmeleri gibi birçok etkene baēlıdır.

Sosyal çevrede ve iş dünyasında meydana gelen deēiřimler örgütleri her gün biraz daha gelişmeye ve yeniliklere uyum saēlamaya zorlamaktayken, örgüt iş görenlerinin kariyer çaba ve beklentilerinin de bu deēiřimlere kayıtsız kalması düşünülemez. Bu nedenle, kariyer konusunda araştırma yapan akademisyenler yeni yaklaşımları ortaya koyma çabası içindedirler.

Kaynakça

- Akdemir, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Social Policy Conferences* 0(49), 428-455.
- Atık, S. (2007). Küreselleşme ve Küresel İşletmeler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aytaç, Ö. Ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.
- Baltaş, A. (2018). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel başarılar Kazanmak*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baruch, Y. ve Reis, C. (2015). How Global Are Boundaryless Careers and How Boundaryless Are Global Careers? Challenges and a Theoretical Perspective. *Tunderbird International Business Review*, 58, 13-27. <https://doi.org/10.1002/tie.21712>
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Capellen, T. ve Janssens, M. (2004). Reviewing Global Career Dimensions: Towards A Future Research Model. Research Report.
- Cuhlova, R. ve Yar, M.İ. (2018). Role of Intercultural Training in A Process of Human Resource Internationalization. <https://doi.org/10.25142/aak.2018.017>
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Demirel, E.T. ve Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 49-58.
- Eriş, E.D.ve Bulut, Z.A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi. (3. Bs). M. Babacan (Eds.), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme: Yeni Türk Ticaret Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erkmen, T. (2012). Örgüt Kültürü, Fonksiyonlar, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi. M. Zencirkıran (Eds.), *Örgüt Sosyolojisi*, içinde (p.233-264), Dora Basım Yayın, Bursa.
- Erkuş, A. (2006). İnsan Sermayesi Yönetimi. M.Ş. Şimşek ve S. Kingır (Eds.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eroğlu, F. (1993). *Davranış Bilimleri*. Maveria Yayıncılık, Erzurum.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Bs). Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Hayton, J.C., George, G. Ve Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalising Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. Erişim Tarihi: 30.01.2018, 11.40 <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- İşcan, Ö.F. ve Kaygın, E. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(2), 443-462.
- Kobanoğlu, M.S. (2022). Örgütsel Sinizm. Y.S. Oğuzhan (Eds.), *Negatif Yönleyle Örgütlerde Davranış Biçimleri*, içinde (p. 35-64), Paradigma Yayınevi, Çanakkale.
- Kobanoğlu, M.S. (2023). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. F. Karcioğlu (Ed.), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Madagamage, G.T., Perera, G.D.N ve Thalaspitiya, U.K. (2018). Career Management Practices in Sri Lanka: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, 9(2), 9-17.
- McNulty, Y. ve Vance, C.M. (2017). Dynamic Global Careers: A New Conceptualization of Expatriate Career Paths. *Personnel Review* 46(2), 205-221. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0175>
- Naktiyok, A. (2004), *İç Girişimcilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Nur, H.B. ve Erataş, E. (2013). Kültür Farklılıkları Ekseninde Girişimcilik Anlayışındaki Değişimler ve Yabancı Girişimcilik. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 155-171.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesindeki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özden, M.C. (2003). Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı. F. Tahiroğlu (Eds.), *Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Podrug, N., Pavicic, J. ve Vjekoslav, B. (Tarihsiz). Cross-Cultural Comparison of Hofstede's Dimensions and Decision-Making Style within CEE Context. Erişim Tarihi: 30.01.2019, 17:00 https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. (8.Bs. Çeviri). A. Ögüt (Eds.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 117-136. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2009.0104.x>
- Soysal, A. (2011). Kariyer Yönetimi (2.Bs). İ. Bakan (Eds.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 185-207.
- Svensson, G. (2001). “Glocalization” of Business Activities: A “Glocal Strategy” Approach. *Management Decision* 39(1), 6-18.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, Ş.M. ve Öge, H.S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Genişletilmiş 4. Bs). Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Varoğlu, D. (2011). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (4.Bs). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Wu, M.Y. (2006). Hofstede’s Cultural dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and United States. *Intercultural Communication Studies XV: 1*, 33-42.
- Zencirkıran, M. (2017). *Davranış Bilimleri*. Dora Basım Yayın, Bursa.