

Bölüm 8

YABANCI UYRUKLU ÇALIŞANLARIN KÜLTÜREL ADAPTASYONU: TEORİK BİR YAKLAŞIM¹

Esengül İPLİK²
Azmi YALÇIN³

1. GİRİŞ

Günümüzde dünya ekonomilerinin küreselleşmesinin en önemli belirtilerinden biri, belirli bir örgüte bağlı olarak ya da kendi inisiyatifleriyle yabancı ülkelerde kariyer imkanı bulan çalışanların sayısının artmasıdır. Yabancı çalışanlar, kendi ülkeleri dışında başka bir ülkede çalışan kişilerdir. Söz konusu çalışanlar; çalıştığı örgüt tarafından diğer ülkelerdeki şubelere gönderilen kişiler olabileceği gibi bireysel olarak kendi isteği ile ülkesi dışında iş bulup çalışan kişiler de olabilmektedir (Deniz & Noyan, 2014, s.1).

Toplam işgücü içerisinde yabancı uyruklu çalışanların yüzdesi son yıllarda dünya genelinde artmakta ve bazı ülkelerde önemli sayılara ulaşmaktadır. Bu nedenle, yabancı uyruklu çalışanları etkin bir şekilde çekme ve yönetme kabiliyetleri, örgütlerin başarılarında önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Yurt dışında görevlendirilen çalışanlar, işlerini ve kişisel hayatlarını etkileyen oldukça fazla zorluk ve sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları bu zorluklar yeni kültüre adaptasyonlarını zorlaştırmakta ve bu da görevlerini tamamlamadan ülkelerine dönmelerine (Takeuchi, Yun & Russell, 2002a), bağlamsal performans (Kraimer, Wayne & Jaworski., 2001), iş performansı (Takeuchi & ark., 2009) ve iş tatmininin (Aryee & Stone, 1996) düşmesi gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Dolayısıyla yabancı uyruklu çalışanların başarısını etkileyen önemli bir unsur olan yeni kültürlerle adaptasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Ancak Türkçe literatürde yabancı uyruklu çalışanların durumlarını konu alan çok fazla çalışma bulunma-

¹ Bu çalışma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlanan doktora tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

² Dr.Öğr.Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, eiplik@atu.edu.tr

³ Prof.Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, azmiyalcin@cu.edu.tr

minini arttıracığı (adaptasyonun psikolojik boyutu) görüşünü (Ward & Kennedy, 1999) desteklemektedir.

Kültürel adaptasyonun çalışan tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan önceki çalışmaların (Kraimer & Wayne, 2004; Bhaskar-Shrinivas & ark., 2005) önemli sonuçlarından bir tanesi de yabancı kültüre hızlı bir şekilde adapte olamayan çalışanların daha fazla işten ayrılmayı düşündükleridir. Bu sonuç, adaptasyon sürecini açıklamada kullanılan yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, yabancı uyruklu çalışanların adaptasyon sürecinde yaşadıkları kültür şokunu atlatamayıp yeni çevreye adapte olamadıklarında mutsuz olacağı ve yaşadığı stresi aşamayacağını düşünerek işinden ayrılmaya karar vereceği (Lee, 2006) görüşüyle de örtüşmektedir. Yabancı uyruklu çalışanın planlanandan önce görevinden ayrılarak ülkesine dönmesi işletmeler açısından oldukça önemli maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, nitelikli bir yabancı uyruklu çalışanı elinde tutabilmek işletmeler açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda, yabancı uyruklu çalışanların yeni kültüre adaptasyonlarının sağlanması işten ayrılma niyetlerini azaltacak ve işletme çalışandan beklediği performansı elde edebilecektir.

Son yıllarda, çok uluslu işletmelerin sayısındaki hızlı artışa paralel olarak yabancı uyruklu çalışan sayısının da oldukça arttığı görülmektedir. Örgütsel bağlamda önemli maliyetler ortaya çıkaran bu yer değiştirmeler hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla, yabancı uyruklu çalışanların araştırılmasına yönelik bu sürekli eğilim göz önüne alındığında, uluslararası görevlendirmelerin neden ve sonuçlarının bilinmesi hem örgütler hem de yaşayabilecekleri olumlu ve olumsuz durumları daha iyi anlamalarına yardımcı olmak açısından çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bundan sonra yapılacak çalışmalarda yabancı uyruklu çalışanların kültürel adaptasyonu etkileyen faktörlerin ve adaptasyonun sonuçlarının yapılacak ampirik çalışmalarla ortaya konulması bu konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Al-Waqfi, M. A. (2012). *The antecedents and outcomes of expatriate adjustment of self-initiated expatriates: A theoretical framework*. United Arab Emirates University FBE Working Paper Series. http://www.cbe.uaeu.ac.ae/en/research/publications/pdf_2013/wp_2012_05.pdf, Erişim tarihi: 22.02.2017.
- Ames, S. C., Jones, G. N., Howe, J. T., et al. (2001). A prospective study of the impact of stress on quality of life: An investigation of low-income individuals with hypertension. *Annals of Behavioral Medicine*, 23(2), 112-119.
- Aryee, S., & Stone, R.J. (1996). Work experiences, work adjustment and psychological wellbeing of expatriate employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 150-164.

- Barber, N. & Pittaway, L. (2000). Expatriate recruitment in South East Asia: Dilemma or opportunity?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 352-359.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-94.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 671-694.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J. S. & Stephans, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multipletheoretical perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2006). *International assignee selection and cross-cultural training and development*. G. K. Stahl & I. Björkman (Ed.), *Handbook of Research in International Human Resources Management* (s.302-322). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.
- Chang, Y. C. (1997). Cross-Cultural adjustment of expatriates: theory and research findings on American and Japanese expatriates. *Seoul Journal of Business*, 3(1), 147-167.
- Deardorff, D. K. (2009). *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Deniz, N. & Noyan, N. (2014). *Yabancı çalışanların buldukları örgüte uyumları ile kültürel deneyimlerinin ilişkisine yönelik bir araştırma*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-8 Kasım 2014, Kayseri, 1-7.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Froese, F. J. & Peltokorpi, V. (2013). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: differences in cross-cultural adjustment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1953-1967.
- Gregersen, H. B. & Stroh, L. K. (1997). Coming home to the arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- Gullahorn J. T. & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-Curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Harvey, M. & Novicevic, M. M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6(2), 69-86.
- Karaeminoğulları, A., Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2009). Kültürlerarası adaptasyon envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-CCAI) üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 331-349.
- Kawai, N. & Mohr, A. (2015). The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates' work-related outcomes. *British Journal of Management*, 26, 163-181.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An Examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, W. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Lee, H. W. (2006). Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment. *Journal of Global Business Management*, 2(1), 1-8.
- Lee, L. Y. & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on

- expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications*, 41, 5483-5494.
- Li, Y. (2015). *Expatriate manager's adaption and knowledge acquisition: Personal development in multi-national companies in China*. New York: Springer.
- Liu, C. H. & Lee, H.W. (2008). A proposed model of expatriates in multinational corporations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(2), 176-193.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7(1), 45-51.
- Moulik, S. R. & Mazumdar, S. (2012). Expatriate satisfaction in international assignments: Perspectives from Indian IT professionals working in the US. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 59-79.
- Nery-Kjerfve, T. & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know?. *European Journal of Training and Development*, 36(6), 614-629.
- Nolan, E. M. & Morlay, M. J. (2014). A test of the relationship between person-environment fit and cross-cultural adjustment among self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1631-1649.
- Nwankwo, B. E., Obi, T. C. & Sydney-Agbor, N. (2013). Influence of role discretion and shift work on ethical behaviour of Nigerian nurses. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(4), 11-19.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- Okpara, J. O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: Exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 259-280.
- Osland, J. S. (2000). The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39(2), 227-238.
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37-59.
- Reisinger, Y. (2009). *International Tourism Cultures and Behaviour*. Butterworth Heinemann/Elsevier, Oxford.
- Rujiprak, V. (2016). Cultural and psychological adjustment of international students in Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 11(2), 127-142.
- Sarkisnaite, I. & Rocke, D. (2015). The expatriate experience: The factors of international assignment success. *Transformations in Business & Economics*, 14(1), 20-47.
- Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51, 87-118.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.
- Suan, C. L. & Nasurdin, A. M. (2013). Role clarity, supervisory support, peer support, and work engagement of customer-contact employees in hotels: A future research agenda. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8(1), 315-329.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5), 554-577.
- Sürgevil, O., Mayatürk, E. ve Budak, G. (2009). Expatriatların etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü. *Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(13), 45-56.
- Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepak, D. P., et al. (2005). A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective. *Human Resource Management Review*, 15, 119-138.
- Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S.V. (2009) Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organization Science*, 20, 621-634.

- Takeuchi, R., Yun, S., & Russell, J.E.A. (2002). Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1224-1244.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.
- Varner, I. I. & Palmer, T. M. (2002). Successful expatriation and organizational strategies. *Review of Business*, 23(2), 8-11.
- Ward, C. & Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 659-677.
- Williams M. E. (2008). *Individual Differences And Cross-Cultural Adaptation: A study of cultural intelligence, psychological adjustment, and sociocultural adjustment*. Unpublished Ph.D. dissertation, Touro University, California.